

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ASİMETRİK TEHDİTLERLE MÜCADELEDE STRATEJİK
YÖNETİM: EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

Mücahit ÖZDOĞAN
1530203107

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Devrim Vural YILMAZ

Isparta – 2018



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin Adı Soyadı	Mücahit Özdoğan	
Anabilim Dalı	Kamu Yönetimi	
Tez Başlığı	Asimetrik Tehditlerle Mücadelede Stratejik Yönetim: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 27/03/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Devrim Vural Yılmaz/Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hamza Bahadır Eser/Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Cem Ergun/Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Asimetrik Tehditlerle Mücadelede Stratejik Yönetim: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Mücahit Özdoğan
27.03.2018

ÖNSÖZ

Stratejik yönetim, 1980’li yıllardan sonra yönetim alanında gittikçe önemi artan bir konu olsa da, özellikle güvenlik kurumlarında uygulanması çok yeni olduğu için bu konuda yeterli çalışmalar yoktur. Bu tez, hem bu açığın kapatılmasını hem de yeni tehdit ortamıyla stratejik yönetim ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Emniyet Genel Müdürlüğü, örnek kurum olarak seçilmiştir. Yaklaşık 274 bin personele sahip olan müdürlük, Türkiye’de stratejik yönetim kapsamında stratejik plan uygulayan ilk güvenlik kurumudur. Büyük kurumlarda değişimin içselleştirilmesi zor olsa da, Emniyet Genel Müdürlüğü’nün bu konuda çalışmalar yapması ülkemiz adına sevindiricidir. Her an değişim kontrolü gerektiren yeni tehdit ve güvenlik paradigmasını daha iyi açıklamak için kurum bünyesinde hazırlanan faaliyet raporları ve stratejik planlardan yararlanılmıştır.

Tezimi yazma sürecinde bana verdiği destekten dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Devrim Vural Yılmaz’a ve Doç. Dr. Hamza Bahadır Eser’e teşekkür ederim.

(ÖZDOĞAN, Mücahit, *Asimetrik Tehditlerle Mücadelede Stratejik Yönetim: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2018)

ÖZET

Bu çalışma Soğuk Savaş'ın bitişiyle beraber değişen tehdit algısını ve bu tehditlere karşılık güvenlik kurumları için çözüm önerilerini incelemektedir. Yeni tehdit paradigması, yeni güvenlik paradigmalarını gündeme getirmiştir. Değişen kamu yönetimi anlayışıyla beraber stratejik yönetim ortaya çıkmış ve kamu veya özel sektör fark etmeksizin bütün örgütleri etkilemiştir. Değişime ayak uydurmak isteyen bütün örgütler, hayatta kalmak için bu değişimleri takip etmek ve sürekli gelişim içerisinde olmak zorunda kalmıştır.

Bu çalışmada stratejik yönetimin asimetrik tehditlerle mücadele için uygunluğu değerlendirilmiştir. Çalışmada şok edici, görünmeyen ve dinamik özellikler gösteren asimetrik tehditlerle mücadelede stratejik yönetimin uygun savunma ve engelleme mekanizmaları kurabilme olanağı araştırılmaktadır. Ayrıca stratejik yönetimin değişime vurgu yapan yönünün, güvenlik kurumlarına ve diğer örgütlere 21. yüzyılda ve gelecekte, asimetrik tehditler başta olmak üzere olası güvenlik sorunlarının önüne geçmede kazandırabileceği yeteneklerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması adına Türkiye'de stratejik yönetimi ilk uygulayan güvenlik kurumu olan Emniyet Genel Müdürlüğü örnek olarak verilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı stratejik planlarda, asimetrik tehditlerin niteliklerine dikkat çeken tespitlerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Asimetrik Tehditler, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Değişim Yönetimi, Emniyet Genel Müdürlüğü.

(ÖZDOĞAN, Mücahit, *Strategic Management for Fighting Asymmetric Threats: The Case of Turkish National Police*, Master Thesis, Isparta, 2018)

ABSTRACT

This study describes the changing perception of threat along with the end of the Cold War and examines solutions for security institutions against these threats. The new threat paradigm has brought new security paradigms to the agenda. Along with the changing public management understanding, strategic management has emerged and all organizations, regardless of public or private sector, have affected. All organizations seeking to adapt to change have had to follow these changes and be in constant development to survive.

In this study; the suitability of the strategic management for combating asymmetric threats has been assessed. Strategic management in the struggle with asymmetric threats showing shocking and invisible dynamic characteristics in the study is investigating the possibility of establishing appropriate defense and prevention mechanisms. It is also intended to examine the ability of strategic management to emphasize change, its ability to bring security institutions and other organizations to the forefront of possible security problems, particularly asymmetric threats in the 21st century and in the future. For a better understanding of the issues; the Turkish National Police, which is the security institution that first implemented strategic management, is given as an example. In the strategic plans prepared by the Turkish National Police, determinations have been made that draw attention to the qualities of asymmetric threats.

Key Words: Asymmetric Threats, Strategic Management, Strategic Planning, Change Management, Turkish National Police

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ SAYFASI	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ASİMETRİK TEHDİTLER

1. ASİMETRİK TEHDİTLER.....	9
1.1. TERÖR.....	11
1.1.1. Uluslararası Terörizm.....	23
1.2. SİBER TEHDİTLER	30
1.3. EKONOMİK SORUNLAR	34
1.4. ÇEVRE SORUNLARI.....	35
1.5. ORGANİZE SUÇ ÖRGÜTLERİ.....	38
1.6. KİTLE İMHA SİLAHLARI	40
1.7. PROPAGANDA VE PSİKOLOJİK SAVAŞ	43
1.8. ETNİK ÇATIŞMALAR.....	45

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

2. STRATEJİK YÖNETİM	48
2.1. STRATEJİ KAVRAMI	48
2.2. YÖNETİM KAVRAMI	49
2.3. STRATEJİK YÖNETİM.....	51
2.3.1. Stratejik Yönetimin Aşamaları	53
2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	54

2.3.3. Stratejik Yönetimin uygulanmasında kamu sektörü ve özel sektör farkları.....	57
2.3.4. Stratejik Yönetim ve Sistem Yaklaşımı.....	59
2.3.5. Stratejik Yönetim Süreci	61
2.3.5.1. Durum Analizi	61
2.3.5.2. Misyon	64
2.3.5.3. Vizyon	67
2.3.5.4.Örgütsel Değerler	70
2.3.5.5. Amaçlar ve Hedefler.....	71
2.3.5.6. Stratejiler	72
2.3.5.7. Stratejilerin Uygulanması	73
2.3.5.8. İzleme ve Değerlendirme	74
2.4. STRATEJİK PLANLAMA	75
2.4.1. Plan	75
2.4.2. Planlama	75
2.4.3. Stratejik Planlama.....	76
2.4.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	77
2.4.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Farkı	79
2.4.6. Stratejik Planlamanın Oluşum Süreci.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASİMETRİK TEHDİTLER VE STRATEJİK YÖNETİM

3. ASİMETRİK TEHDİTLER VE STRATEJİK YÖNETİM.....	83
3.1. ASİMETRİK TEHDİTLERLE BERABER GÜVENLİK ALANINDA ÖN PLANA ÇIKAN ÖZELLİKLER VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ	86
3.1.1. Karmaşıklık	87
3.1.2. Çok Yönlülük	87
3.1.3. Belirsizlik.....	88
3.1.4. Dinamiklik.....	88
3.1.5. Öngörmenin Zorlaşması	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
GÜVENLİK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM: EMNİYET GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

4.1. TÜRKİYE’NİN İÇ GÜVENLİK YAPISI	90
4.1.1. İÇ GÜVENLİK KAVRAMI	90
4.1.2. TÜRKİYE’DE İÇ GÜVENLİK	91
4.1.1.2. Emniyet Genel Müdürlüğü	92
4.2. STRATEJİK GÜVENLİK YÖNETİMİ	94
4.3. GÜVENLİK KURUMLARINDA RİSK YÖNETİMİ.....	98
4.4. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK YÖNETİM	100
4.5. STRATEJİK KONTROL VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	101
4.5.1. STRATEJİK KONTROL	101
4.5.2. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	102
4.6. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN HAZIRLADIĞI STRATEJİK PLANLAR.....	105
4.7. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ’NDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ	110
4.7.1. DEĞİŞİM KAVRAMI	110
4.7.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	114
4.7.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	116
4.7.4. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ’NDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ	118
4.7.4.1. Gelecekte teşkilatın karşılaşılabileceği zorlukları tanımlamak.....	118
4.7.4.1.1. Teknolojik Değişimler	119
4.7.4.1.2. Küreselleşme	119
4.7.4.1.3. İnsan Haklarının Genişlemesi	120
4.7.5. KURUMSAL DEĞERLENDİRMELERİ ÖNGÖRMEK.....	121
4.7.6. GEREKLİ STRATEJİLERİ VE PLANLARI OLUŞTURMAK.....	121
4.7.7. OLUŞTURULAN STRATEJİLERİ UYGULAMAK.....	122
4.7.8. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR YARATMAK	122
4.7.9. DİNAMİK BİR LİDERLİK SERGİLEMEK.....	123
4.7.10. TOPLUM DESTEKLİ POLİSLİĞİ UYGULAMAK	123

4.8. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK LİDERLİK	124
4.9. PROBLEM ODAKLI POLİSLİK.....	127
4.10. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BENCHMARKİNG	
TEKNİĞİNİN UYGULANMASI	128
SONUÇ.....	130
KAYNAKÇA	135
EKLER.....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	153



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.t.	: Adı geçen tez
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
BM	: Birleşmiş Milletler
CEO	: Chief Executive Officer
CIA	: Central Intelligence Agency
CTBT	: Nükleer Test Yasağı Antlaşması
Çev	: Çeviren
Der.	: Derleyen
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EFQM	: European Foundation For Quality Management
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
GZFT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
INTERPOL	: International Criminal Police Organization
İŞİD	: Irak Şam İslâm Devletleri
NATO	: North Atlantic Treaty Organization
NPT	: Nükleer Silahların Yayılmasını Önleme Antlaşması
PKK	: Partiya Karkerên Kurdistanê
PYD	: Partiya Yekîtiya Demokrat
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayısı
START	: Stratejik Silahlanmanın Azaltılması Antlaşması
SWOT	: Strong, Weakness, Opportunity, Threat
TDK	: Türk Dil Kurumu
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
Vb	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Türkiye'nin İç Güvenlik Yapısı.....	97
Şekil 2: Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Organizasyon Yapısı.....	100
Şekil 3: Performans Yönetiminin Görevleri.....	109
Şekil 4: Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Esas Aldığı Stratejik Yönetim Aşamaları....	112



GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte çok yönlü ve karmaşık bir hâl alan güvenlik ortamında asimetrik tehditlerin yıkıcılığı ve tercih edilirliliği artmaya başlamıştır. Bu tehditlere karşı oluşturulacak savunma politikalarında da geleneksel yöntemlerin yanı sıra stratejik yönetime olan gereksinim artmaktadır. Stratejik yönetim, iç ve dış çevre analizi, gelecek odaklılık ve değişimlere hazır olma gibi özellikleri sayesinde bu alanda önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada asimetrik tehditlerle mücadelede stratejik yönetimin uygulanabilirliği Emniyet Genel Müdürlüğü örneğinde incelenmektedir.

Asimetrik tehditler, 11 Eylül 2001'de ABD'de İkiz Kulelere yapılan terör saldırılarıyla birlikte ön plana çıkmış bir kavram olmakla beraber artık pek çok alanda incelenen bir kavram hâline gelmiştir. Soğuk Savaş döneminde tek yönlü olarak algılanan tehditler, Soğuk Savaş sonrası süreçle birlikte çok yönlü, dinamik ve karmaşık hâle gelmiştir. Stratejik yönetimin de ön plana çıkması, Soğuk Savaş döneminin yumuşadığı tarihlere tekabül eden 1980 tarihine kadar götürülmektedir.¹ Tezin ilk bölümünde asimetrik tehditlerin ne oldukları ve tanımları verilmiştir. Asimetrik tehditler başlığı altında başlıca asimetrik tehditler olarak terör, siber tehditler, ekonomik sorunlar, çevre sorunları, organize suç örgütleri, kitle imha silahları, propaganda ve psikolojik savaş ve etnik çatışmalar incelenecektir. İkinci bölümde stratejik yönetim tanımlanarak, stratejik yönetim süreci, aşamaları, özellikleri ve kamu sektörü ve özel sektörde uygulanmasına dair farklar anlatılacaktır. Son bölümde ise asimetrik tehdit ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi somutlaştırmak adına Emniyet Genel Müdürlüğü somut örnek olarak incelenmiştir.

Bilgi, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler son yıllarda olağanca hızıyla ilerlemektedir. Bu durum her sektörde pek çok yeni ihtiyaçları, yeni sonuçları ve yeni değerlendirmeleri gerekli kılmıştır. İnternetle beraber bilginin olabildiğince hızlı bir şekilde insanlara ulaşabilmesi ve dolaşımında kalmasının devlet kurumlarına ve özel sektöre pek çok etkisi vardır. Artık insanlar sınırları daha kolay aşabilmekte ve diğer

¹ Ahmet Küçükşahin - Tamer Akkan, "Değişen Güvenlik Algılamaları Işığında Tehdit ve Asimetrik Tehdit", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı 5, 2007, s. 56

insanlardan daha kolay etkilenebilmektedir.² Bunun yarattığı sonuçlardan biri insanların kendini, diğerleriyle kıyaslayarak eksik olduğunu düşündüğü unsurların devlet tarafından karşılanması talebi olmuştur. Bu durum devletleri ve kamu kurumlarını dönüştürmeye başlamıştır. Sadece toplumun talepleri değil, kurumların ihtiyaçları, nitelikleri ve politikaları da değişmiştir.³ Geçmiş dönemlerde görev tanımı katı sınırlarla çizilmiş kamu örgütleri artık çok daha komplike görevleri yapmak zorunda kalabilmektedir.

Tezde anlatılacağı üzere günümüzdeki temel niteliklerden biri zıtlıklardır. Bu yüzden internet ve teknolojinin hem yararları hem de zararları mevcuttur. İnternet ve bilgi teknolojilerinin hayatı kolaylaştıran tarafları olduğu gibi çeşitli sorunlara sebep olan etkileri de mevcuttur. İnternet ve teknoloji kaynaklı psikolojik hastalıklar bunlara örnek olarak verilebileceği gibi bütün bir ülkeyi etkileyebilen hacker saldırıları da meydana gelebilmektedir.

İnternetin, teknolojinin ve küreselleşmenin olumsuz yansımaları sonucu tehditler, simetrik özelliğinden asimetrik özelliğe evrilmiştir. Önceki dönemlerdeki sınırları belli olan tehdit anlayışı yerini bulanık bir tehdit ortamına bırakmıştır. Asimetrik tehdit tanımlaması, şu anda insanların huzurunu ve güvenliğini tehdit eden en önemli unsur olarak göze çarpmaktadır.⁴ Çalışmada anlatılan asimetrik tehditler, dünyanın belirli bir bölgesine özgü olmayıp dünyanın hemen hemen her yerinde hissedilmekte ve ortaya çıkmaktadır. Medyayla birlikte artık eylemlerin yansımaları bütün dünyaca hissedilmeye başlanmıştır.⁵ Böyle bir ortamda bu çalışma, çevreyi analiz etmenin önemini vurgulayarak daha başarılı bir yönetim sistemi oluşturulmasını amaç edinmektedir. Bu amaçla çeşitli veriler ve düşünceler ortaya koymaktadır.

1980'li yıllardan sonra uygulanmaya başlayan ve önemi gittikçe artan stratejik yönetim, öncelikle bir süreç olarak ele alınması gereken, birbirinden pek çok farklı uzmanlık alanını barındıran geniş bir kavramdır. Stratejik yönetim, genel itibariyle kurumun stratejilerinin planlanmasında gerekli araştırmaların yapılması, motivasyon sağlanması, doğru bir misyon ve vizyon oluşturulması, iç çevre ve dış çevre analizi

² Polat Tunçer, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, 2013, s. 377

³ Muhammet Kırılmaz, “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2013, s. 24

⁴ Salih Elmas, *Modern Toplumun Güvenlik Çıkmazı*, USAK Yayınları, 2013, Ankara, s. 74-75

⁵ Fikret Birdişli, “Ulusal Güvenlik Kavramının Tarihsel ve Düşünsel Temelleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, 2011, s. 150

yapılması ve izleme ve kontrol aşamalarını kapsayan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin oluşturabilmesi ve doğru işlemesi için ekip çalışması ve koordinasyon gereklidir. Stratejik yönetim, kurumlar arası farklar olmasına rağmen genel özellikleri itibarıyla çağa uygun bir yönetim tekniğidir.⁶ Çalışmada bu uygunluğa dair düşüncelere ve verilere yer verilecektir.

Bu tez, Soğuk Savaş sonrası değişen tehdit algılamaları ve değişen yönetim paradigması arasındaki bağı anlatmayı amaçlamaktadır. 1990'lı yıllar ve sonrasındaki dönem pek çok değişmeye ve gelişmeye tanık olmuştur. Teknoloji, büyük bir hızla ivmelenerek ilerlemektedir. Soğuk Savaş döneminin tek yönlü, dar kapsamlı ve politik yoğunluklu güvenlik anlayışı yerini işbirliği, teknoloji ve halk katılımı gerektiren güvenlik anlayışına bırakmıştır.⁷ Bu çalışman, güvenlik kurumlarının çağa ayak uydurabilmesi ve asimetrik tehditlerle mücadelede başarılı olması için stratejik yönetim tekniğinin ve bu tekniğin ön plana çıkardığı özelliklerin benimsenmesi gerektiğini anlatmaktadır. Bu sayede genellikle sadece yazılı olarak kalan ve hayata geçirilmede sıkıntı yaşayan stratejik planların önemi vurgulanmıştır. 5018 sayılı kanunla beraber kurumlar stratejik planlar hazırlasalar da stratejik yönetim kültürünün Türkiye'de tam olarak benimsendiğini söylemek zordur.⁸

Tezin varsayımı, stratejik yönetimin, iç çevre, dış çevre, paydaş analizleriyle birlikte kurumlara kazandırdığı farkındalık özelliğinin asimetrik tehditlerle mücadele için gerekli olduğudur. Başarıya ulaşmanın ve geleceğe hazırlanmanın şartlarından biri, kendini bilmektir. Kendini tanımayan bir organizasyonun değişen şartlara uyum sağlaması ve gelişmesi mümkün değildir. 21. yüzyılda artık hemen hemen her şey birbirini etkilemeye başlamıştır. Özel sektörde yeni bir örgüt kurmak isteyen bir kişinin veya yeni bir kurum kurmak isteyen bir devletin ilk yaptığı faaliyetlerden biri misyon ve vizyon belirlemektir. Dolayısıyla stratejik yönetim teorik olarak gittikçe önemi artan bir konu olmanın yanı sıra pratikte hayatın içinde daha fazla hissettiren bir konudur. Stratejik

⁶ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı 3, 2000, s. 100-101

⁷ Ercan Çitlioğlu, *Gri Tehdit Terörizm*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 14-15

⁸ Mehmet Zahid Sobacı, "Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2008, s. 105

yönetimi bilmek, bugünün ve geleceğin yönetim biçimlerini, kültürünü ve paradigmasını doğru anlamayı sağlayacaktır.⁹

Bu çalışmada güvenlik kurumları ve tezde örnek verildiği üzere Emniyet Genel Müdürlüğü için çeşitli yönetim teknikleri incelenerek, güvenlik sektörü için uyumu incelenmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü'nün stratejik yönetim konusunda spesifik bir konumu mevcuttur çünkü stratejik yönetimi benimseyerek stratejik plan hazırlayan ilk güvenlik kurumudur.

Güvenlik alanındaki değişimleri ve ihtiyaçları anlatmak için öncelikle tehditleri anlatmak gerekmektedir. Bundan dolayı ilk bölümde asimetrik tehditlerin neler olduklarından bahsedilmiş ve temel nitelikleri anlatılmıştır. Asimetrik tehditler başlığı altında terör, siber tehditler, ekonomik sorunlar, çevre sorunları, organize suç örgütleri, kitle imha silahları, propaganda ve psikolojik savaş, etnik çatışmalar gibi konular incelenmiştir. Terör, bütün dünya çapında uzun yıllardan beri üzerinde fikir yürütülen ve kullanılan bir yöntem olmuştur. Siber tehditler, teknolojinin imkânlarından yararlandığından dolayı, insan hayatında gittikçe önemi artan sektörlerde ve bireysel faaliyetlerde tehdit edici özelliğini artırmıştır. Ekonomik sorunlar insan hayatını doğrudan etkilemesi açısından bir tehdit unsuru olarak ele alınmaktadır.¹⁰

Çevre sorunları, hızlı sanayileşmeyle birlikte artan tehdit unsurlarından biridir. Çevre sorunları konusunda dünya çapına yayılmış hassasiyet olsa da, örneğin Çin gibi ülkelerde kirliliklerin önüne geçilememektedir. Çevre konusunda önlem almaya çalışan sivil toplum kuruluşlarının sayısı artsa da devletlerin ve özel şirketlerin büyük yatırımlardan vazgeçememesi sorunların devam etmesine neden olmaktadır. Organize suç örgütleri, özellikle devlet mekanizmasının kötü işlediği ülkelerde daha rahat büyümektedir. 20. yüzyılın ortalarında görülen mafya yapılanmalarının sayısı azalmış olsa da, günümüzde hâlâ suç işleyerek kâr ve çıkar elde etmek isteyen yasa dışı örgütler mevcuttur. Devlet kurumlarının ve görevlilerinin yozlaşması, organize suç örgütleriyle mücadelede sıkıntılara yol açmaktadır. Kitle imha silahları özellikle istikrarsız ve anti-demokratik devletlerde bulunması itibarıyla tehdit unsuru olarak karşılanmaktadır. Örneğin Suriye gibi iç savaşın olduğu ülkelerde var olan kitle imha silahları, terör

⁹ Talat Çiftçi, "Stratejik Yönetim Cep Kitabı", <http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/18-stratejik-yonetim-cep-210.pdf>, (14.03.2017)

¹⁰ Çitlioğlu, a.g.e., s. 14-15

örgütlerinin eline geçebilmekte veya devlet kendi başına bu silahları kullanabilmektedir.¹¹ Propaganda ve psikolojik savaş kitlesel medyanın bütün dünyaya yayılmasıyla birlikte devletler ve özel sektör için insanlara fikirlerini daha kolay anlatabilme imkânı sunmuştur. Fakat bu imkânlar insanları yanlış bilgilendirerek çıkar elde etmek için de kullanılabilir. Bu yüzden medya, yararları olduğu kadar tehdit unsuru içerecek olumsuz özelliklere de sahip olabilmektedir.¹²

Etnik çatışmalar, Soğuk Savaş'ın sona ermesinden sona artış göstermiştir. Soğuk Savaş döneminde kendilerinden çok daha güçlü devletlere bağlı olarak yaşayan milletler, savaşın bitişinin ardından daha fazla toprak elde etmek için bağımsızlıklar adına birbirleriyle savaşmaya başlamıştır. Balkanlardaki savaşlar bu duruma örnektir. Asimetrik tehditlerin geneline bakıldığında benzer niteliklere sahip olduğu görülmektedir ve tezde ortaya konmuştur. Bu niteliklerin tespitinde literatürdeki kaynaklardan elde edilen bilgilerle mevcut ortam analiz edilmiştir. Belirsizlik ve öngörülemeyen sonuçlar asimetrik tehditleri sürekli olarak dünya gündeminde tutmakta ve insan hayatını etkilemektedir.¹³

İkinci bölümde strateji ve yönetim kavramları tanımlanarak stratejik yönetim konusuna giriş yapılmıştır. Stratejik yönetim, son yıllarda gittikçe önemi artan bir yönetim biçimi olmaya başlamıştır. Stratejik yönetim, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için strateji oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Örgüt stratejik yönetimle birlikte iç analiz ve dış analiz yaparak zayıf yönlerini, güçlü yönlerini, fırsatları ve tehditleri daha iyi değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim örgütlere aynı zamanda stratejik bir kültür ve stratejik bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir. Değişimin karşı konulamaz olduğu 21. yüzyılda stratejik yönetim de örgütler için kaçınılmaz olmaktadır. Pek çok devlet kurumu ve özel sektör örgütleri, stratejik yönetim kapsamında stratejik plan hazırlamaya başlamıştır. Ülkemizde ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile

¹¹ Saadet Demirci, "Nükleer Terörizm ve Tehdit Boyutlarına Yönelik Çıkarımlar", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2015, s. 2-3

¹² Yakup Köseoğlu - Hamza Al, "Bir Siyasal Propaganda Aracı Olarak Sosyal Medya", *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, 2013, s. 106

¹³ Namık Kemal Öztürk, "Etnik Sorunlar ve Politik İstikrar", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 3, Eylül 1998, s. 5

birlikte stratejik yönetimin ve stratejik planların hukuki zemini oluşturulmuştur. Bu kanunla birlikte pek çok kurum stratejik plan hazırlamaya başlamıştır.¹⁴

Üçüncü bölümde asimetrik tehditler ve stratejik yönetim arasındaki ilişki anlatılmıştır. Böylelikle iki kavram arasındaki bugüne ve geleceğe ışık tutacak hususlar vurgulanmaya çalışılmıştır. Özellikle asimetrik bir yapı gösteren tehdit unsurlarının temel nitelikleriyle stratejik yönetimin temel iddiaları karşılaştırılmış ve aradaki uyuma dikkat çekilmiştir. Böylelikle iki kavram arasındaki zehir-panzehir ilişkisi ortaya konmuştur.

Dördüncü bölümde genellikle katı hiyerarşiye sahip statik yapıdaki güvenlik kurumlarının zamanla nasıl bir dönüşüm geçirdikleri anlatılmıştır. Yeni değişimlerle beraber emniyet teşkilatları için pek çok model önerilmiştir. Toplum destekli polislik ve problem destekli polislik bu modellere örnek olarak verilebilir. Emniyet teşkilatlarının görevi artık sadece tehditleri önlemek değil, aynı zamanda halkla iyi ilişkiler kurmak olmuştur. Bu yüzden emniyet teşkilatları veya diğer güvenlik kurumlarının halkla iyi geçinmesi için özel sektör kaynaklı yönetim teknikleri kamu güvenlik kurumlarına uyarlanmaya başlamıştır. Çalışmada bu tekniklere de değinilmiştir. İlk bölümde bahsedilen asimetrik tehditler tam da değişimin kaçınılmaz olduğu ve teknolojinin olağanca hızla ilerlediği bir döneme denk gelmiştir. Bu yüzden bu tehditleri bu değişimlerden bağımsız düşünmek zordur. Dolayısıyla değişim, değişim mühendisliği veya değişim yönetimi gibi kavramları bilmek, dünyanın mevcut durumunu anlamada önemli faydalar sunacaktır.¹⁵ Dolayısıyla güvenlikle ilgili değerlendirmeler dördüncü bölümde bu perspektifle anlatılmıştır. Sonuç kısmında ise genel bir değerlendirme yapılmış ve önerilere yer verilmiştir.

Tezin kapsamı ve amaçları doğrultusunda literatür incelemesi ve derlemesi yapılarak konuya ilişkin bilgiler derlenmiştir. Asimetrik tehditlerin anlatıldığı birinci bölümde ve stratejik yönetimin anlatıldığı ikinci bölümde literatür taraması yapılarak temel kavramlar ve tanımlar incelenmiştir. Literatür taraması için öncelikle basılı eserlerden daha sonra makalelerden sonra da elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Özellikle asimetrik tehditlerin anlatılmasında konu güncel tutulmaya çalışılmıştır. Çünkü bu tarz tehditler sürekli olarak değişiklik göstermektedir. Örneğin geçmişte farklı bir terör

¹⁴ Mehmet Akif Özer, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 369

¹⁵ Cemal Öztürk, “İç Güvenlikte Stratejik Yönetim ve Liderlik Kısıtlılığı ile Mülki Amirlerin Durumuna Dair Bir Çalışma”, *Journal of Human Sciences*, Volume: 13, Issue: 3, 2016, s. 4489

örgütü ve onun yöntemleri gündemdeyken, bugün farklı bir terör örgütü ve onun yöntemleri gündem olabilmektedir. Ayrıca sorunlar sürekli olarak güncellenmektedir. Bu yüzden bu bölümde güncel kaynaklardan yararlanılmıştır. Stratejik yönetim kısmında, Türkiye’de stratejik yönetim ve stratejik planlardan sorumlu olan Devlet Planlama Teşkilatı ve Kalkınma Bakanlığı’nın diğer kurumlar için hazırladığı stratejik yönetim kılavuzundan yararlanılmıştır. Daha sonra stratejik yönetimin değerlendirilmesi ve daha iyi benimsenmesi için bilimsel makaleler ve en çok atıf yapan basılı kaynaklardan yararlanılmıştır. Böylelikle okuyucu stratejik yönetime dair temel bilgilere sahip olacaktır.

Üçüncü bölümde 21. Yüzyılda güvenlik ve tehdit alanında ön plana çıkan nitelikler anlatılmıştır. Bu niteliklerin tespitinde literatürdeki kaynaklardan elde edilen bilgilerle mevcut ortam analiz edilmiştir. Nitelikler tespit edilirken özgünlük unsuruna dikkat edilmiştir. Bu nitelikler anlaşılmadan tezin anlatmak istedikleri tam olarak zihne oturmayacaktır. Dolayısıyla ilk iki bölümdeki kavramsal giriş ve altyapı bu bölümle zenginleştirilmiş ve tezin daha iyi kavranması amaçlanmıştır.

Dördüncü bölümde güvenlik sektörüne ve Emniyet Genel Müdürlüğü’ne odaklanarak stratejik yönetimin bu kurumlar için sağlayacağı faydalardan bahsedilmiştir. Türkiye’de ilk stratejik plan hazırlayan kurumların başında Emniyet Genel Müdürlüğü gelmektedir. Tezde Emniyet Genel Müdürlüğü’nün hazırladığı 2009-2013 ve 2014-2018 yıllarını kapsayan stratejik planlardaki amaçlar anlatılmıştır. Kurumun genel politikasını ve dünyaya bakışını anlamak için resmi sitesindeki faaliyet raporlarından faydalanılmıştır. Bu raporlar incelenerek güvenlik kurumlarında uygulanan stratejik yönetim ve asimetrik tehdit arasındaki ilişki analiz edilmiştir.¹⁶

Ayrıca güvenlik kurumlarının stratejik planları kapsamında yapılan dış çevre analizlerinde değişime ayak uydurabilmek için uygulanan veya uygulanması önerilen çeşitli yönetim teknikleri anlatılmıştır. Örneğin Benchmarking(Kıyaslama) bu yöntemlerden biridir. Tehditlerin küreselleşmesinden dolayı farklı devletlerin güvenlik kurumları veya aynı ülke içindeki farklı güvenlik kurumları birbirleriyle daha fazla iletişime geçmek zorunda kalmışlardır. Tehditlerin çok yönlü hale gelmesiyle birlikte

¹⁶ Emniyet Genel Müdürlüğü, “2017 Performans Programı”, <https://www.egm.gov.tr/Documents/2017Performans.pdf>, (24.09.2017)

kurumlar arası koordinasyonun önemi artmıştır. Gelişen iletişim teknolojileri ve küreselleşme uluslararası çapta görev yapacak güvenlik kurumlarının varlığını gerekli kılmıştır. Kaynak konusunda özellikle stratejik yönetim ve güvenlik kurumları arasındaki ilişkiyi anlatan kaynaklar kullanılmıştır. Değişen kamu yönetimi anlayışıyla beraber özel sektör yönetim teknikleri birincil kaynaklardan elde edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla özel sektör odaklı makale ve kitaplardan faydalanılmıştır.¹⁷



¹⁷ Barış Erdem, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, Mayıs 2006, s. 74

BİRİNCİ BÖLÜM

ASİMETRİK TEHDİTLER

1. ASİMETRİK TEHDİTLER

Asimetri kavramı, simetrinin karşısı olarak kullanılır. Simetri, iki ya da daha fazla ölçü arasındaki uyuma verilen addır. Asimetri ise iki ya da daha fazla ölçü arasındaki uyumsuzluğa verilen addır.

Tehdit kısaca gözdağı olarak tanımlanmaktadır. Bir tarafa yapılacak olan saldırının ona bildirilerek korkutmak ve istenilen sonucun elde edilmeye çalışması amaçlanır. Tehditler genellikle dış kaynaklıdır ve 'öteki' olarak tanımlanan aktörlerden gelir.¹⁸

Asimetrik tehdit kavramı güvenlik alanındaki değişimler neticesinde ön plana çıkmaya başlamış bir kavramdır. Genellikle meşru bir devletin beklenmedik ve ani şekilde karşılaştığı tehlikeleri tanımlamak için kullanılır. Kavram, genelde niteliksel vurgu için kullanılsa da, hem niceliksel hem de niteliksel olarak ele alınabilir. Bu noktada asimetri, taraflar arasındaki güç dengesini tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkar. Bir tarafın güçlü diğerinin güçsüz olmasından dolayı arada bir asimetri vardır; fakat zayıf taraf, güçlü tarafın çeşitli zaaflarından yararlanarak bu zayıflığını avantaj elde etmede kullanabilir.¹⁹

Asimetrik kavramı, amaç, değer ve yöntem olarak birbirinden farklı olan taraflar için kullanılır. Örneğin iki devlet arasındaki güç dengesizlikleri için asimetrik kavramı tercih edilmemekle birlikte tanımlayıcı bir ifade olarak kullanılabilir.²⁰

Asimetrik kavramı, her iki taraf için de geçerlidir. Güçlü tarafın bakış açısından zayıf taraf nasıl asimetrik ise zayıf taraf için ise güçlü taraf asimetriktir. Asimetrik tehditlere dair bütün özellikleri güçlü taraf da kullanabilir. Asimetrik tehdit veya savaş kavramı terör saldırıları için kullanılmaya başlanmasından dolayı sadece zayıf tarafın

¹⁸ Elmas, a.g.e., s. 74-75

¹⁹ Küçükşahin-Akkan, a.g.m. s. 56

²⁰ Barış Gürsoy, *Soğuk Savaşın Günümüze Asimetrik Tehdit*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 152-153

kullandığı bir yöntem olarak değerlendirilir ama bu yanlış olarak yerleşmiş bir algıdır. Güçlü taraf da yeri geldiğinde asimetrik saldırılar da bulunabilir.²¹

Terör olayları, asimetrik tehdit kavramının temel niteliklerini taşıyan olaylardır. Terör örgütleri meşru bir devlete nazaran çok daha az imkâna sahiptir ama az imkâna sahip olduğundan dolayı öngörülmesi zordur, nereye, ne zaman saldırı yapacağı muallaktır. Bu yüzden terör saldırıları, bilinmezliğin gücünü de arkasına alarak az imkâna rağmen çok büyük etki yapacak saldırılar gerçekleştirebilmektedirler.²²

Asimetrik tehdit kavramı, devletlerin kendi sınırları içindeki mutlak gücüne rağmen ona meydan okuyabilen her saldırı için kullanılabilir. Ama artık asimetrik kavramı çoğu alanda karşımıza çıkmaktadır. Çünkü gelişen teknoloji, bireyleri etkili saldırı yapabilecek konuma getirmeye başlamıştır.²³

Soğuk Savaş döneminin tek yönlü tehdit algılaması, Soğuk Savaş'ın bitmesiyle beraber yerini belirsiz ve çok yönlü tehdit algılamalarına bırakmıştır. Nicelik olarak tehditlerin sayısı ve nitelik olarak da yöntemlerin çeşidi artmıştır. Böyle bir ortamda beklenmedik ve ani saldırılar daha fazla tercih edilir olmaya başlamıştır.²⁴

Soğuk Savaş'ın bitmesiyle birlikte dünya, göreceli olmakla birlikte biraz daha özgürleşmeye, serbest dolaşıma ve küreselleşmeye izin veren bir hâle bürünmüştür. Bu durumun yarattığı etkilerden biri, bireylerin devletlere karşı daha fazla güçlenmesidir. Böylelikle devletler çok yönlü olarak sorgulanmaya başlanan bir mekanizma hâline gelmiştir.²⁵

Asimetrik tehditlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

“Görülmedik ve alışılmazdır. Savaşın genel özellikleri ile uyumsuzdur. Karşı koymak ve önlem almak zordur. Daha çok sivillerin hedef alınması beklenir. Bilinmeyenin korkusundan beslenir ve esas gücünü de buradan alır.”²⁶

²¹ Küçükşahin-Akkan, a.g.m., s. 56

²² Çitlioğlu, a.g.e., s. 45

²³ Küçükşahin-Akkan, a.g.m., s. 60

²⁴ İbrahim Erdoğan, “Küreselleşme Olgusu Bağlamında Yeni Güvenlik Algısı”, *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, Yaz 2013, s. 269

²⁵ Bülent Sarper Ağır, "Güvenlik Kavramını Yeniden Düşünmek: Küreselleşme, Kimlik ve Değişen Güvenlik Anlayışı", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Yıl 11, Sayı 22, 2014, s. 107

²⁶ Gürsoy, a.g.e., s. 153

Asimetrik saldırıyı gerçekleştiren ve saldırıya uğrayanlar açısından öne çıkan unsurlar şöyle sıralanabilir:²⁷

- Asimetrik tehditlerin maliyet-etkinlik oranı çok yüksektir.
- Asimetrik yöntemi kullananların amacı güçlü psikolojik etki yaratmaktır.
- Öngörülmesi zor olan saldırıları içerir.
- Asimetrik saldırı yapanlar, karşı tarafın cevap verme ihtimalini bertaraf etmek ve saldırının maliyetlerini azaltmak için dinamik olmak zorundadırlar.
- Bu tehditlere karşılık verebilmek, güçlü istihbarat sistemlerini zorunlu kılar.
- Eğer saldırıya uğrayan taraf, karşılık vermek adına dengesiz faaliyetler de bulunursa, bu durum, saldırıyı gerçekleştirenlerin amacına hizmet edebilir.
- Medya, asimetrik tehditleri daha çekici kılmaya başlamıştır.
- Belirli ve aleni hedef gözetmezler. Şok edicilik esastır.
- Hem zayıf hem de güçlü taraf kullanabilir.

1.1. TERÖR

Terör olayları, asimetrik tehdit kavramını dünya gündemine taşımıştır. Bu yüzden asimetrik tehdit denildiğinde çoğu zaman sadece terör olayları akla gelir. 11 Eylül 2001'deki İkiz Kulelere yapılan saldırılarla birlikte, bütün dünya nezdinde birincil tehdit olarak terör görülmeye başlanmıştır. Dünya kamuoyu terörü, asimetrik tehdit kavramı içerisine sokarak, iki kavramın özdeşleşmesine neden olmuştur. Asimetrik tehdit çalışmaları içerisinde terör konusu geniş bir yer tutmaktadır.²⁸

Terör kelimesi Latince “terrere” kelimesinden gelmektedir. Korkutmak ve ürkütmek gibi anlamlar taşımaktadır. Siyasi kültüre ise Fransız Devrimi'yle birlikte girdiği kabul edilmektedir. Bu dönemdeki Jakobenlerin²⁹ kendi görüşleri dışındaki insanlara uyguladığı şiddet, bugünkü terör çalışmalarının başlangıcı kabul edilmektedir. Terörist kavramı ise ilk defa İngilizlerin Filistin'den çıkması için Yahudilerin uyguladığı

²⁷ Küçükşahin-Akkan, a.g.m., s. 52

²⁸ Sefer Yılmaz, “11 Eylül Sonrasında ABD ve Türkiye'deki İç Güvenlik Yeniden Yapılanmalarının Karşılaştırılması”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, 2011, s. 362

²⁹ Jakobenizm, Fransız Devrimi sırasında ortaya çıkan şiddet ve terör yoluyla görüşlerini benimsetmek isteyen siyasi akımdır. Nazım İren, “Jakobenizm – Cumhuriyetçilik Açmazında Kemalist Radikalizm”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1-2, 2004, s. 3

sabotaj eylemleri için kullanılmıştır.³⁰ Terörün çok fazla tanımı yapılmış olsa da, bazı ortak yönler bulmak mümkündür. Bu ortak yönler, şiddet, siyasi amaç, korkutma, sindirme ve psikolojik etkidir.

Dünya İslâm Birliği tarafından yapılan terör tanımı:³¹

“Terör; fertler, örgütler veya devletlerin insana (din, can, mal, akıl ve ırzına) yönelik saldırısı olup her türlü korkutmayı, eziyet ve tehdidi, haksız yere öldürmeyi, eşkıyalık ve yol kesmeyi, bir projeyi gerçekleştirmek için suç teşkil eden ferdi veya toplumsal şiddet ve tehdide başvurmayı kapsamakta, insanlara korku salmayı, kendilerine eziyet etmek ve canları, malları ve özgürlüklerini tehlikeye sokmak suretiyle paniğe sevk etmeyi amaçlamaktadır. Bu da çevreye, kamu mallarına veya özel mallara zarar vermek yahut milli ve doğal kaynaklardan birini tehlikeye sokmak gibi şekillerle olur.”

Amerika Birleşik Devletleri(ABD)’nin istihbarat teşkilatı Central Intelligence Agency(CIA)’nin Anti-Terörizm Merkezi Eski Başkan Yardımcısı Paul Pillar, terörizmin dört unsurunu şöyle açıklamaktadır:³²

- Önceden tasarlanmıştır – öfkelenerek düşüncesizce tepki vermektan ziyade düşünülerek, önceden planlanmıştır.
- Politikittir – mafya gibi grupların para kazanmak için kullandıkları gibi kriminal bir şiddet değildir; mevcut politik düzeni değiştirmek için organize edilmiştir.
- Genellikle sivilleri hedef alır – böylelikle daha fazla korkutucu ve etkileyici olmayı amaçlarlar.
- Uluslararası gruplar tarafından yürütölür – bir ülkenin ordusu tarafından yürütölmez.

Terörle ilgili doğru değerlendirmeler yapabilmek için, onun kullanışlı bir yöntem olduğunu bilmek gereklidir. Yöntem olarak düşünüldüğünde sadece devlet dışı grupların kullanmadığı ve devletlerin de başvurabileceğı bir yöntem olduğu daha rahat anlaşılabilir. Terör yönteminin kullanışlılığını ve bu yöntemi kullananlar açısından sunduğı fırsatları ve avantajları anlamak açısından Ercan Çitlioğlu’nun aktardığı hususlar önem arz etmektedir.³³

“Terör, görölmüş ve kanıtlanmıştır ki; en ucuz, sınırlı insan kaynağı gerektiren, ani vuruş özelliğıyle ile son derece etkili, bir hedefe yönelik gerçekleştirilmekle birlikte

³⁰ Ahmet Özel, *İslâm ve Terör*, Küre Yayınları, İstanbul, 2007, s. 23

³¹ Özel, a.g.e., s. 25

³² Barry Davies, *Terörizm: Ortadoğı’da Şiddet Dünyada Terör*, çev. Pınar Bulut, Truva Yayınları, İstanbul, 2006, s. 24

³³ Çitlioğlu, a.g.e., s. 14-15

iletişim olanakları sayesinde aynı anda pek çok ayrı odağı eşzamanlı etkileme gücüne sahip, büyük organizasyonlar gerektirmeyen, asimetrik nitelikleri nedeni ile kaynağında yok edilmesi son derece zor bir mobiliteye sahip, bağlantılarının kanıtlanamaması ve doğasındaki gizliliği açısından, bir devlet ya da kurumla ilişkisinin kurulması neredeyse olası bulunmayan, muhatap açısından uluslararası hukuk temelinde boşluklarla karşılaşılacak ve bu doğrultuda daha da çoğaltılması olası örneklerle günümüz ve yakın geleceğin ‘yeni savaş yöntemi’ olarak karşımıza çıkmaktadır”

Alıntıda bahsedilen faydalardan yararlanacak olanlar sadece terör örgütleri veya devlet dışı gruplar olmayabilir. Aynı zamanda devletler de bu faydalardan da yararlanmak isteyebilirler. Devletler bu amaçla terör örgütlerini örtülü veya açık olarak desteklemenin yanı sıra bu terör örgütlerini bilfiil kullanabilirler veya kendi kuracakları bir terör örgütüyle kendi politikalarını uygulayabilecekleri uygun bir alan açabilirler ya da oluşturabilirler. Örneğin suni olarak kurulmuş terör örgütleri, yürüttükleri faaliyetlerle, bazı devletlerin fikirlerini doğrulayabilirler. Dünya kamuoyu için aslında gündem olan bu terör örgütünün yaptığı vahşet değil; bu terör örgütün örtülü olarak kullanan devletin argümanlarıdır. Mücadelenin doğası itibariyle terör örgütleri ve devletlerarasındaki bağı delilleriyle deşifre etmek çok zordur.³⁴

Bir devletin terör örgütüyle olan ilişkisi ispat edilmesi, uluslararası hukuk itibariyle o devleti çok zor durumlara sokabilir. Devletlerin terör örgütlerini kullanmasının bir diğer sebebi, kendine muhalif olanları deşifre etmek olabilir. Tarih olarak çok eski olsa da, devletin işine gelen terör benzeri faaliyetlere M.Ö. 73 yılında Roma’ya karşı başlayan köle isyanı verilmektedir.³⁵ Spartaküs adlı gladyatör, var olan düzene karşı 70 arkadaşıyla beraber ayaklanmış ve bu ayaklanma kısa süre içerisinde köleler nezdinde büyük karşılık bulmuştur. Öyle ki, artık Roma’ya karşı meydan okuyabilecek bir güç vardır artık. Fakat sonuç olarak Roma, bu ayaklanmayı bastırır ve ayaklanmada sorumluluğu olan herkesi idama mahkûm eder. Böylelikle kendisine muhalif olan herkesi öldürmüş, muhaliflerine gözdağı vermiş ve halkın Roma’ya olan itaati tekrar sağlanmıştır. Bugünkü terör örgütlerinin de bu nedenle desteklendiği ve bilerek büyütüldüğü çeşitli dönemlerde iddia edilmektedir. Örneğin bugünkü IŞİD adlı örgütün Avrupa ve Amerika tarafından bilerek büyütüldüğü ve tamamen yok edecek güçleri olmalarına rağmen bilerek geciktirdikleri iddia edilmektedir. İddiaya göre

³⁴ Ahmet Hamdi Topal, Uluslararası Hukukta Devlet Destekli Terörizme Karşı Kuvvet Kullanma, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2004, s. 60

³⁵ Deniz Ülke Arıboğan, *Tarihin Sonundan Barışın Sonuna*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2003. s. 58

devletlerin buradaki maksatları, kendi ülkelerinde yaşayan teröre ve şiddete meyilli sorunlu insanların terör örgütlerinin yuvalandığı bölgelere giderek örgüte katılmaları ve bu sayede ülkelerin bu insanları fazla bir maliyet gerektirmeden yok etmesidir. Örnek olarak verilen IŞİD'in Suriye'de faaliyet göstermesine rağmen çoğunluğunun yabancı kökenli olduğu bilinmektedir.³⁶

Terörün tarihi seyri incelendiğinde Soğuk Savaş'ın bitmesinden sonra hızla artma eğilimi gösterdiği görülmektedir. Bunun sebepleri olarak şiddet merkezli devlet dışı grupların kendilerini ifade edebilecekleri yegâne yöntem olarak terörü görmeleridir. Bir devlet veya küresel sistem tarafından umursanmayan, hor görülen ve dışlanan gruplar, kendilerine karşı oluşan bu bakış açısını kullanarak bir mağduriyet yaratabilirler. Fakat bu mağduriyet onların hukuki yollara başvurmasına yaramaktan daha çok onları kanlı şiddet eylemlerine yöneltebilmektedirler. Böylelikle sadece haberlerde yer almayı değil; insanların zihinlerinde de yer etmeyi amaçlamaktadırlar.³⁷

Terörün psikolojik etkisi çok büyüktür; çünkü en kalabalık yerlerde, dünyaca ünlü mekânlarda veya üst düzey yöneticilerin olduğu bir toplantıda terör eylemleri gerçekleşebilir. Eylemler ne kadar sarsıcı olursa, devletlerin, insanların veya küresel toplumun onlar hakkında fikirleri de bu yönde değişmektedir. Böylelikle bu insanlar dünyaca önemsenen bir hâl almaktadırlar. Bir yönüyle bu, onlar için bir reklam kaynağıdır. Büyük saldırıların sonunda karşı saldırı veya yok olma tehlikesi olsa dahi, bir kere insanların beyninde ve uluslararası toplum nezdinde yer etmişlerdir. Teröristleri cezbeden ise işte bu kalıcılıktır; çünkü kendilerinden sonrakilerde onların bu mücadelesinden ilham alabilirler. PKK adlı terör örgütünün propaganda kaynaklarında kendi eylemlerini diğer halklar için de umut olarak sunması buna örnek olarak verilebilir.³⁸

Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra terör artık uluslararası ve yerel olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Çünkü artık sadece destek alabildiği ve büyüyebildiği alanların da ötesinde bütün dünyayı etkileyebilen şiddet organizasyonları düzenleyebilen terör örgütleri karşımıza çıkmaktadır. Etkili terör saldırılarının maliyeti giderek azalmaya

³⁶ Derya Kap, "AB ve Türkiye'nin IŞİD ve Yabancı Savaşçılarla Mücadele Politikası", *İKV Değerlendirme Notu*, Ocak 2015, s. 4

³⁷ Topal, a.g.t., s. 47

³⁸ Murat Karayılan, "PKK'nın Kuruluşu Bir Çağrı Oldu", <http://tr.hawarnews.com/karayilan-pkknin-kurulusu-bir-cagri-odu/>, 15.12.2017

başlamıştır. Teknoloji gelişmesine rağmen teröristler bu teknolojileri alt edebilecek yöntemler geliştirebilmektedirler. Örneğin PKK adlı terör örgütünün, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin gözetleme sistemlerinden kaçabilmek için özel şemsiyeler geliştirmesi buna örnek olarak verilebilir.³⁹

Teröristlerin saldırılarındaki bir diğer amaç da istekleri gerçekleşmediğinden dolayı kendilerine hor gözle bakan toplumları cezalandırmak veya bu toplumun kendi devletlerine güvenini sarsmak için bunalım ve karışıklık yaratmak olabilmektedir.⁴⁰ Teröristler böylelikle hedef aldıkları toplumu ya da devleti içten çökertebilmektedirler. Terör saldırıları sonucu oluşan şüphe, sonu gelmeyen büyük fitnelere⁴¹ sebebiyet verebilmektedir. Psikolojik etkiyi sağlayabilmek için illa silahlı şiddet eylemlerine gerek yoktur. Örneğin bir şehrin su ihtiyacını karşılayan vanalara veya pompalara ya da elektrik santrallerine yapılacak bir saldırı da büyük ses getirebilmektedir. Teröristler böylelikle hem ses getiriler hem de düşman devleti aciz gösterebilirler. Terörün güçlü psikolojik yanı, eylemlerin sayısı az olsa dahi etkileyici olabilmesindeki en önemli sebeplerden biridir. Psikolojik etkiyle beraber saldırıya uğrayan insanlarda, terörün tanımında da yer alan korku oluşarak, siyasi dirençlerinde zayıflama veya yaşadıkları yerlerden uzaklaşma görülebilmektedir. Korkan toplumun aldığı bu yeni kararlar ise tam olarak teröristlerin istediği şeydir. Örneğin bugünkü İsrail'in kuruluşunu sağlayan etkenlerden biri, 1945-1950 yılları arasında Haganah ve İrgun gibi yer altı örgütleriyle İngilizlere ve kendi bulundukları bölgede yaşayan yerli Araplara karşı düzenledikleri sabotaj ve bombalama eylemleridir. Bu eylemlerle birlikte İngilizler çekilmeye, Araplar ise başka bir yere taşınmaya zorlanmıştır. Tarihe bakıldığında bu eylemlerde başarılı oldukları görülmektedir.⁴²

İsrail'in uyguladığı terör yöntemi ve bu sayede kurdukları devlet örneğinden hareketle, terörün veya teröristin göreceliği kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü daha

³⁹ Hürriyet, "Teröristlerin Üzerinden Çıkan Şemsiyenin Sırrı", <http://www.hurriyet.com.tr/teroristlerin-uzerinden-cikan-semisyenin-sirri-20803689>, 15.12.2017

⁴⁰ Gürsoy, a.g.e., s. 110

⁴¹ Fitne, İslâm kökenli bir kelime olmakla beraber, dünya çapındaki huzursuz ve kargaşa içerisindeki toplumlar için kullanılabilir. Fitne, iki farklı grup arasındaki sükunetin bozulması ve biri diğerini yenene kadar devam edecek bir kargaşaya toplumu sürüklemek olarak tanımlanabilir. Fiziki olarak şiddet kullanılsa bile, zihinlerdeki şüphe, insanları her zaman huzursuz bir atmosferde tutacaktır. İslâm Dergisi, "Fitne Nedir?", <https://islamdergisi.com/sohbetler/fitne-nedir/>, (15.12.2017)

⁴² Ufuk Ulutaş, Selin Bölme, Gülşah Neslihan Demir vd., "İsrail Siyasetini Anlama Kılavuzu", *SETA Raporu*, Ankara, 2012, s. 22

önce de belirtildiği gibi devletler, kendi çıkarları için rakip veya hasım devlet içerisindeki devlet dışı silahlı gruplara ya da terör örgütlerine destek verebilmektedirler. Bu silahlı örgütün eylemleri insanlık ve hukuk dışı olsa dahi bu devletler bu grupları desteklemeye devam etmektedirler. Teröristleri destekleyen devletlerin bu faaliyetlerden vazgeçmesi için genellikle uluslararası toplumun bu destekten rahatsız olması ve medyaya yansımaları gerekmektedir. Eğer küresel toplum bundan etkilenmiyorsa bu sorun genellikle iki devlet arasındaki münasebetlere bırakılır.⁴³

Kendini belirli bir tarafa endeksleyen insanlar, desteklediği tarafın insanlık dışı fiillerini görmeme meyillidirler. Bu meyil bir yönüyle siyaseten algı bozukluğudur. Bu bozukluğa sahip insanlar, kendi ideolojik fikirleri temeli üzerine kurulan terör örgütlerine karşı bir duruş sergilemenin de ötesinde o örgütü desteklemektedirler. Teröristler ve destekçileri için “öteki” veya “onlar” diye tanımladıkları rakibe karşı girişilecek her faaliyet meşru bir savaşın parçasıdır.⁴⁴İdeolojik, dini, mezhebî, etnik olarak belirli bir tarafın hoşuna gidecek eylemler yapan terör örgütleri genellikle “onurlu dava adamları” olarak görülürler. Bu da şiddetin romantikleştirilmesi sonucunu doğurur. Hemen hemen bütün terör örgütlerinin oturduğu ana zemin, onurlu bir dava uğruna her şeyini feda edenlerdir. Örgüt mensuplarının beyinlerine bu fikir işlendikten sonra artık onların her yaptığı “onurlu bir hareket” olarak değerlendirilir. Din kökenli terör örgütleri genellikle “şehitlik”⁴⁵ kavramını kullanırlar. Örgüt üyeleri bu mantıkla yetiştirildiği için en kanlı eylemlerde bile hiç zorlanmadan yer alabilirler; çünkü bu, onlar için cennete giden en kısa yoldur. Terör eylemlerinin romantikleştirilmesinin bir diğer sebebi de, saldırıda bulunduğu devlet birimlerine karşı kendi güçlerinin yetersiz olması. Yani terörün asimetrik yönü, teröristlerin propaganda gücünü artırmaktadır. Kendilerinden çok daha güçlü olan ve çok daha gelişmiş silahlara sahip olan güçlere karşı etkili eylemlerde bulunabilmeleri, insanların bu eylemleri “onurlu” olarak nitelendirmelerine sebebiyet vermektedir. Çünkü zayıfın güçlüyle olan mücadelesi, genellikle ezilenle ezenin savaşı gibi algılanmaktadır. Teröristlerin bu tarz avantajlarını bertaraf etmek için devletlerin

⁴³ Topal, a.g.e., s. 60-65

⁴⁴ Arıboğan, a.g.e., s. 74

⁴⁵ Şehitlik, kaynağı itibarıyla dinsel bir kavramdır. Fakat bugün artık siyasi ve sosyal amaçlar için de kullanılır. Genellikle belirli bir grup içerisinde yer alan insan ya da insanların ölümü üzerine tercih edilen bir kavramdır. Mücahit Bilici, “Bir ülkede ölüm kutsanıyorsa insanın değeri düşmüştür”, <https://www.gazeteduvar.com.tr/gundem/2017/12/15/mucahit-bilici-bir-ulkede-olum-kutsaniyorsa-insanin-degeri-dusmustur/>, (20/12/2017)

alabileceği önlemlerden birisi, demokrasinin ve hukukun doğru bir şekilde işlemesidir. Devletler adına bu noktadaki güçlüklerden birisi, resmi ideolojiden veya belirli bir toprak parçasından terör örgütleri yüzünden vazgeçme fikridir. Hiçbir devlet, bu görüşe yanaşmamaktadır. Ölen masum siviller gerekçe gösterilerek terör örgütlerinin meşrulaştırılmasına karşı çıkmaktadırlar. Bu yüzden devletlerin yapması gerekenlerden biri demokrasi ve hukuku doğru işletmektir. Teröre karşı alınabilecek bir diğer önlem de medyanın kontrolüdür. Çünkü medya, ister istemez terör örgütlerinin propagandalarına yardımcı olmaktadır. Medyada aleyhte yer alan haberler bile bazen terör örgütlerine yaramaktadır. Medyadan yararlanan terör örgütlerinin ses dikkat çekmesi için çok büyük eylemlere girişmelerine de gerek yoktur. Eleman sayısı ve imkân kabiliyet bakımından küçük denilebilecek terör örgütleri dâhi seslerini medya yoluyla bütün ülkeye veya dünyaya duyurabilmektedirler. Bu da onların giderek büyümesine sebebiyet vermektedir. Bir kişiyle bile yapılan terör faaliyetleri, bir anda bütün ülkenin, bölgenin veya dünyanın gündemi olabilir. En üst düzey bürokratlar siyasiler bu konuyu görüşmek üzere toplanırlar.⁴⁶

Eylemlerin bu tarz etkileri ve geri bildirimleri de terör örgütlerinin işini kolaylaştırmaktadır. Önemsenmek, reklam yapmak, seslerini duyurmak, fikirlerinden insanların haberdar olması, terör örgütleri için her şeydir. Bu yüzden medya, kritik bir rol oynamaktadır. Soğuk Savaş sonrası, şiddet tekeli olduğu kadar medya tekeli de devletlerin ellerinden çıkmaya başlamıştır. Daha önce devlet dışı grupların sosyal medyayla olan bağı, terör örgütleri için de tekrarlanabilir. İnternet terör örgütleri için önemli bir propaganda ve sempatizan toplama aracı olarak yorumlanabilir.

Devletlerin teröre karşı stratejileri genelde “sivrisinekleri değil; bataklığı yok etmek” temeline oturur.⁴⁷ Fakat çoğu zaman bataklığı kurutmak da terör örgütlerini sonlandırmamaktır. Yine de bataklık denilen ve terör örgütlerinin yuvalandığı yerlerin imhası, terörle mücadele açısından önemli bir adımdır. Terör örgütleri için yuvalandıkları bölgelerde serbestçe yaşamaları, onlar için bir moral kaynağıdır; çünkü böylelikle özgürlüklerini elde etmiş ve güçlü silahlara sahip devletlere rağmen özgürce yaşıyor hissine kapılabilirler. Bu yaşantıları sadece onlar için değil; örgüte katılmak isteyenleri de cesaretlendirebilmektedir. Psikolojik sorunları olan, ailesiyle kavga eden, asker kaçağı

⁴⁶ Arıboğan, a.g.e., s. 99

⁴⁷ Çitlioğlu, a.g.e., s. 17

olan veya çeşitli suçlardan aranan insanlar, devlet mekanizmasından kurtulmak için terör örgütleri tarafından özgürlük bölgeleri olarak belirlenmiş yerlere sığınabilirler veya terör örgütüne sempati beslemesine rağmen katılım imkânı bulamayan kişiler, bu bölgelere giderek örgüte katılabilirler. Bu açıdan bataklığı kurutmak önemlidir. Uzun süredir faaliyetlerine devam eden teröristleri barınaklarında imha etmek çok zordur çünkü zamanla alana yayılmış şekilde bulunurlar ve çevrelerine çeşitli bombalı tuzaklar yerleştirebilirler. Devletler için bu bölgelere müdahale belirlilik açısından faydalı olsa da, yüksek ateş gücü ve insan kaynağı gerektirir. Hava kuvvetleri ve insansız araçlar, bu müdahalelerde büyük rol oynar çünkü insan kaybetmeden karşı tarafa ağır bedeller ödetmek mümkündür. Bir terör örgütünün topraksız kalması, onun bittiği anlamına gelmez. Bu tarz örgütler, daha çok psikolojik boyutlarıyla ön plana çıktığı her an doğma yeteneğine sahiptirler. Örneğin Irak ve Afganistan Savaşları'nda El Kaide ve Taliban gibi radikal İslâmcı örgütlere büyük darbe indirilse de bu örgütler hâlâ varlığını devam ettirmektedirler. Irak'ta gücü azalan El Kaide zamanla Yemen'e doğru kaymış ve Suriye'deki savaş patlak verince de çok büyük sayılara ulaşan ve kimi yerlerde yarı-konvansiyonel boyuta ulaşabilmiştir.⁴⁸

Değişen siyasi ortamlarda büyük birlikler hâlinde çıkmanın da ötesinde bireylerden başlayarak toplumlara kadar her katman varlığını silahlı mücadele olmasa bile sürdürmektedir. Bu noktada önemli olan terörizmin dayandığı fikrin ve amacın bertaraf edilmesidir. Aksi takdirde terör amaç gerçekleşinceye kadar devam edecektir. Terör örgütlerine katılan her bireye sorunlu veya hasta gözüyle bakmak gerçekçi bir yorum olmayabilir çünkü terör örgütleri içerisinde yüksek eğitilmiş insanlar yer alabilmektedir.⁴⁹

Terör çoğu zamanlar, ulusal bilinci ayağa kaldırmak için girişilen eylemler olmaktadır. Bu örgütler, kendi bağımsızlıklarını elde edene kadar terör faaliyetlerine devam etmektedirler. Buradaki sorun ulusal bağımsızlığı terörle elde eden bir grubun amacına ulaştıktan sonra meşru bir devlet olarak görülüp görülmeceğidir.⁵⁰

⁴⁸ Aytakin Terkan vd., "El Nusra Cephesi", *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, Mayıs 2015, s. 45

⁴⁹ Yeniçağ Gazetesi, "Terör Örgütleri Üniversiteleri Sardı", <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/teror-orgutleri-universiteleri-sardi-133413h.htm>, (20.06.2016)

⁵⁰ Doğu Ergil, "Terörizmin Mantığı ve Hedefi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 46, Sayı 1, 2015, s. 174-180

Terörün kullanım alanlarının genişliği, ucuzluğu ve pratikliği sayesinde gelecekte de yoğun şekilde kullanılacak olan bir araç olduğu rahatlıkla söylenebilir. Küresel çapta yoğunlaşan kimliksel eğilimler ve radikalizm terörün varlığını devam ettirecek önemli unsurlardan biridir. İç savaşların yükselişi ve bu savaşların genellikle istikrarsızlığı artıran yönü, terörün de yeniden ortaya çıkmasına yardım eden etkenlerden biridir. Sadece istikrarsız alanların dışında gelişmiş ülkelerde de büyük terör saldırıları gözlemlenebilmektedir. Örneğin 1995 yılında, BM İnsani Gelişmişlik Endeksi'ne⁵¹ göre 20. sırada yer alan Japonya'da Tokyo şehrinde metroları hedef alan sarin gazı saldırıları gerçekleştirilmiştir. Saldırılarda 13 kişi ölmüş ve 6.000'den fazla kişi yaralanmıştır.⁵²Saldırıyı gerçekleştiren Yüce Gerçek (Aum Shinrikyo) adlı tarikat, hedef olarak Japonya ve Dünyayı ele geçirmeyi hedefleyen bir tarikattır.⁵³Bu saldırı, terörün yeni doğası hakkında çok önemli göstergeler sunmaktadır. Görüldüğü üzere terör örgütleri kısıtlı imkânlarla rağmen çok büyük etki yapabilmektedirler. Diğer yandan pek rağbet görmeyen fikirler dahi, şiddete meyilli insanları cezpt ederek onlara, kullanacakları şiddet için bir bahane ve motivasyon sunmaktadır. Öbür taraftan, ruhsal ve metafizik gibi yollara başvurarak insanları kendine bağlayabilen liderler ortaya çıkabilmektedir. Japonya'daki saldırıyı gerçekleştiren tarikat da bu niteliklere sahip bir tarikattı.⁵⁴Sihir ve büyü gibi insanlar üzerinde büyük etki yaratabilen olağanüstü yöntemler de teröre kaynaklık edebilir ve yeni büyük saldırılara yol açabilmektedir. Teröristler, büyük saldırılarda kullanılan kimyasal veya biyolojik silahları elde etmenin yanı sıra insanları kendilerine bağlayacak ilaçlar da üretebilirler. Örneğin kimi insanlarca ilk teröristler olarak değerlendirilen Hasan Sabbah yönetimindeki Haşhaşi örgütü, elemanlarını haşhaşla uyuşturup bu sayede kanlı eylemlere girişebiliyorlardı. İnsan, doğası itibariyle gizemlere hep merak duymuştur. Bu gizem merakı, terör örgütleri tarafından kullanılabilir. Örneğin terör örgütleri tarafından çoğu zaman güvenlik önlemi olarak lanse edilse de, örgüt liderinin görüntüsünün medyaya servis edilmemesi gibi

⁵¹ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, "İnsani Gelişme Raporu"

http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/library/human_development/human-development-report-2015.html, (14.03.2017)

⁵² Euronews, "Japonya Sarin Gazi Saldırısının 20. Yıl Dönümünde Kurbanlarını Anıyor", <http://tr.euronews.com/2015/03/20/japonya-sarin-gazi-saldirisinin-20-yil-donumunde-kurbanlari-aniyor>, (23.10.2016)

⁵³ Dunyadinleri.com, "Aum Shinrikyo Yüce Gerçek Tarikati", http://www.dunyadinleri.com/tr-TR/dunya-dinleri/bagimsiz-tarikat-ve-kultler/oku_aum-sinrikyo-yuce-gercek-tarikati (23.10.2016)

⁵⁴ CFR, "Aum Shrinrikyo", <http://www.cfr.org/japan/aum-shinrikyo/p9238> (23.10.2016)

taktikler, gizem yaratma amacını taşıyor olabilir. Aynı şekilde bir saldırıya girişecekleri zaman bu saldırıyla ilgili kısa ve ilgi çekici videolar hazırlaması da gizem yaratma amacı çerçevesinde değerlendirilebilir. Aleyhte olsa dahi medyanın bu videoları servis etmesi terör örgütünün işine gelmektedir. Loretta Napoleoni, bu durumu şöyle açıklamaktadır:⁵⁵

“Bilgi yığılmasının üst noktalara ulaştığı dünyada, gizem, müşterek hayal gücünü uyarmakta ayrıca büyük bir rol oynar. Bir şeyler gizli tutuldukça, biri daha fazla çıkarılmasını ister ve biri daha az şey bilirse, o biri daha çok hayal eder. İzleyicilere videoların az bir kısmı sunulunca onlar geri kalanını istedikleri gibi tamamlarlar. Modern reklamcılık bu basit konseptler üzerine trilyon dolarlık bir endüstri inşa etmiştir.”

Bu tarz taktiklere başvuran günümüz terör örgütlerinden en etkilisi IŞİD’dir. Örgüt lideri Ebubekir el Bağdadi’nin görüntüsünün verilmemesi ve büyük bütçeli kısa filmleri andıran videoları, örgüt tarafından tercih edilen yöntemlerdir. Ayrıca insanlar IŞİD’e odaklanarak yeni bir tür terör örgütü bulduklarını da iddia etmektedirler. Buna göre artık dünyanın karşısında tahmini serveti 2 milyar dolar olan, günlük 2 milyon dolar petrol geliri elde eden,⁵⁶ tanklara, toplara, zırhlı araçlara sahip olan, kendilerince devlet sistemi kuran bir terör örgütü yer almaktadır. Geniş imkâna sahip terör örgütleri yeni olmamakla birlikte devletlerle özdeşleşmiş yeteneğe ve kapasiteye de ulaşabilen bir terör örgütü gerçekten de yeni olarak değerlendirilebilir. Sayılan geniş imkânlarla bir yönüyle bakarsak bunun sadece Suriye ve Irak’taki terör örgütlerinin konjonktürün doğurduğu faydalardan yararlanması olarak değerlendirmekte mümkündür. Bu bölgelerde büyük güce ulaşan birçok terör örgütü mevcuttur. Bunlardan biri de Türkiye’yle çok uzun yıllardır mücadele eden PKK’nın Suriye’deki uzantısı PYD’dir. PYD, Suriye’nin kuzeyinde büyük bir toprağa hükmetmekte ve ellerinde de geniş bir silah yelpazesi bulunmaktadır. PYD’nin IŞİD’den farkı IŞİD’in kendi tabanı hariç bütün dünyaca terörist olarak değerlendirilmesine rağmen PYD’nin destekçilerinin olmasıdır. Yeni siyaset yapma biçimlerini ve ittifak sistemlerini göstermesi açısından PYD önemli bir örnektir; çünkü PYD’ye destek verenler aynı zamanda onu terörist olarak değerlendiren güçler olabilmektedir. ABD’nin kendi askerini kaybetmesine dair tahammülsüzlüğü, terör örgütlerini destekleyecek raddeye onları getirmiştir.⁵⁷ Suriye özelindeki bu durumun

⁵⁵ Loretta Napoleoni, *İslâm ve Modern Cihat*, çev. Fulya Çeçen - Ahmet Faruk Çeçen, Altın Bilek Yayınları, İstanbul, 2015, s. 23-24

⁵⁶ Napoleoni, a.g.e., s. 28-29

⁵⁷ Mahmut Övür, “ABD neden PYD’yi Destekliyor?”,

<http://www.sabah.com.tr/yazarlar/ovur/2016/02/19/abd-neden-pydyi-destekliyor>, (28.02.2017)

dünyanın diğer bölgelerine de yayılıp yayılmayacağı bir muamma olarak düşünülebilir. Çünkü diğer bölgelerde Suriye derecesinde bir iç savaşın yaşanıp yaşanmayacağına dair kesin kanıtlar yoktur. Bütün dünyaca terörist olarak kabul edilen bir örgütün, neredeyse devlet derecesinde bir güce erişmesi için ülkedeki ortamın buna müsait olması gerekli görünmektedir.

Devletin silah stokuna ulaşmak ve belirli bir bölgede hâkimiyet kurmak için gereken ortam ise ancak iç savaş, istikrarsızlık ve çökmüş devlet sistemi vb. yerlerde gerçekleşmektedir. Bugüne bakıldığında bu tarz riskleri taşıyan bölgeler genellikle gelişmemiş bölgeler olarak gözükmektedir.⁵⁸ Geniş imkânlara sahip olan terör örgütleri, kaos ortamından beslendiği gibi var oluşlarını sağlayan bir diğer etken de, diğer ülkelerin bu kaostan beslenmesidir. Bir devletin rejimiyle kavgalı diğer devlet o rejimi yıkmak için ülkedeki iç savaşı kızıştırabilmektedir. Başka bir devlet ise, kendi kimliksel stratejik amacını gerçekleştirmek için kaos alanlarındaki radikal grupları, örtülü operasyonların bir parçası olarak açık veya gizliden destekleyebilmektedir. Radikalizm, aşırılık veya bütün dünyanın ortak hassasiyetlerine saldıran terör örgütleri, kullanışlılıkları itibarıyla her zaman şüphe uyandıran terör örgütleridir. Bu tarz örgütler aracılığıyla false flag operasyonları⁵⁹, örtülü faaliyetler ve psikolojik savaş yürütülebilmektedir.⁶⁰

Terör, her dönemde dönemin şartlarını süzerek yeni bir formda dünyanın karşısına çıkabilmektedir. Terör örgütlerinin günümüzde en çok tercih ettikleri yöntemlerden biri intihar bombacılığıdır. Geçmiş dönemlerde izine rastlansa da, asıl ortaya çıkışları otomobillerin iyice yaygınlaşmasıyla gerçekleşmiştir. Bu yöntemin teröristler açısından bombaları temin etme haricinde pek bir zorluğu yoktur ve yakalanma riski çok azdır; bu yüzden terör örgütleri tarafından sürekli olarak bu yöntem kullanılmaktadır. Kimi zaman 21. yüzyıl için “bombalı araç yüzyılı” gibi isimler de verilmektedir. İntihar bombacılığı,

⁵⁸Abdurrahim Sıradağ, “Sahra Altı Afrika’sında Terörist Grupların Yükselişi Boko Haram ve Eş-Şebab”, *SETA Analiz*, Mayıs 2015, Sayı 125, s. 18

⁵⁹ False Flag ya da Türkçe adıyla Sahte Bayrak operasyonları, toplumu, diğer devletleri veya konuyla alakalı diğer insanları, operasyonları yürütenlerin kendi amaçları doğrultusunda belirli bir fikre yönlendirmek için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Örneğin bir devlet, halkın düşmana karşı olan nefretini artırmak için düşman kıyafetleri giyerek sembolik bir bölgeye saldırı gerçekleştirebilir. Tarihte buna verilebilecek pek çok örnek mevcuttur. Örneğin 1954’te İsrail, dönemin Araplarının giydiği kıyafetleri giyen askerlerle birlikte İngiliz Büyükelçiliğine saldırmıştı. Böylelikle kendileri açısından kritik önemde olan Arap tehlikesine büyük güçlerin de dikkatini çekmek istiyorlardı. Murat Yetkin, “False Flag”, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/murat-yetkin/false-flag-964433/>, (14.04.2017)

⁶⁰ Levent Demir, “Küreselleşme ve Terör”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, 2009, s. 55

bir teröristin kendi üzerine veya bir araca bombalar yükleyerek hedef alınan insanların arasında kendini patlatması şeklinde tezahür edebileceği gibi uçak, tren, otobüs gibi toplu taşıma araçlarını kaçırarak can ve mal kaybına neden olabilecek saldırılar düzenlenmesi olarak da ortaya çıkabilir. İlk bombalı araç saldırısı 1920’de Amerika’da Wall Street binası hedef alınarak gerçekleştirilmiştir. Saldırı bir anarşist tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu tarz saldırılar ülkemizde ilk olarak Osmanlı döneminde Sultan II. Abdülhamid’e karşı düzenlenen suikast girişiminde kullanılmıştır. 1948 Arap-İsrail Savaşı’nda da pek çok bombalı araç saldırısı gerçekleştirilmiştir. Kafa karışıklığa neden olmamak için bu çalışmada bombalı araç ve intihar bombacılığını aynı anlamda kullanılmıştır. Çünkü bu tarz saldırılara bakıldığında bombalı araçlar bir şekilde insanlar vasıtasıyla hedef alınan bölgeye yaklaştırılmak zorundadır. Bu görevi üstlenen teröristlerin hemen hemen hepsi de saldırı anında diğer insanlar gibi ölürlər.⁶¹

Terör örgütleri açısından işlek bir caddede can kaybına sebep olmanın en kolay yolu canlı bomba saldırılarıdır. Çünkü eğer devlet birimleri, bombaların ve teröristin izini süremiyorsa veya geç kalıyorsa, bu, saldırın önlenememesini de doğurur. İstihbarat birimleri açısından önlenmesi en zor saldırıların bu saldırılar olduğu kabul edilmektedir. Canlı bombaların görünmez ve vurucu gücünün bir diğer kanıtı da, dünyada her çeşit yönetim sisteminde ve gelişmişlik düzeyinde örneklerinin mevcut olmasıdır. Teknolojik imkânlar bakımından en gelişmiş, kültürel bakımından dünya geneline yayılmış, en iyi istihbarat donanımına sahip dünyanın hegemon gücüne karşı girişilen 11 Eylül gibi bir intihar bombacılığı saldırısı, dünyanın kaderini bile değiştirme potansiyeline sahip olması bakımından canlı bomba saldırılarının etkisini en çarpıcı şekilde gösteren örneklerden biridir.⁶²

Din, insan hayatında çok önemli bir yere sahiptir. İnsan yaşamının da ötesinde bütün bir evrenin var oluşunu açıklaması itibariyle dindar biri için, inandığı dinden öte bu dünyada daha önemli bir şey yoktur. İnsanlar bu bilinçaltıyla bütün bir hayatını bu din üzerine kurgularlar. Bu altyapısal tespite ek olarak, dindeki görüş ayrılıkları eklendiğinde, artık insanlar için yeni bir öteki ortaya çıkar. Bu öteki, hem kendi görüşlerinin doğruluğu için hem de tanrının veya dinin emrettiği için yok edilmesi gerekir. Bu düşünce ise,

⁶¹ Murat Yahşi, “Terör Örgütlerinde İntihar Bombacısı Kişiliği ve Etkinliği”, Kara Harp Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015, s. 39-43

⁶² Yahşi, a.g.t., s. 43

mezhep ve din terörüne yol açar. “Terörün dini, dili ırkı olmaz” sözü, teorik olarak doğru olsa da, din ve mezhep gibi kavramların terör için çarpıtılarak da olsa önemli bahaneler sundukları ortadadır. Örneğin İslâm’da masumların öldürülmesi kesin şekilde yasaklanmasına rağmen terör örgütleri farklı yorumlarla kendi şiddet tekellerini besleyebilecek unsurlar bulabilmektedir. Farklı yorumların düzeltilmesine yönelik çalışmalar, terörle mücadele için önemli bir husus teşkil etmektedir. Doğru din anlatımları, din bahaneli terörün önüne geçebilir ancak terör örgütleri için esas olan şiddet kullanımıdır. Yani teröristlerin amacı zaten şiddet kullanmaktır.⁶³

1.1.1. Uluslararası Terörizm

Terör, küreselleşmenin de etkisiyle giderek etkili bir yöntem hâline gelmektedir. Savaşı tanımlamak için kullanılan “Siyaset yapma biçimi” ifadesi, rahatlıkla terör için de kullanılabilir. Terörün uluslararasılaşması veya küreselleşmesi, 11 Eylül’le başlamıştır denilebilir. Etkileri hâlâ devam eden bu saldırılarla beraber artık uluslararası terörizm, daha fazla konuşulur hâle gelmiştir. Doğu Ergil’in uluslararası terörizm tanımı bu noktada yol gösterici olabilir.⁶⁴

“Uluslararası terörizm, ulusal sisteme karşı sistem dışından yöneltilen bir şiddet veya şiddet yüklü tehdit eylemidir. Ulusal sınırların dışına taşan bir tehdit olgusunu içerir. Bu anlamda, uluslararası etkileri ve yansımaları vardır. Uluslararası ilişkileri etkiler. Uluslararası terörizm, benimsenmiş uluslararası diplomasi ve savaş kurallarını dışlayan eylemler bütünüdür. Dolayısıyla bu tür terörizm ulusal sınırları aştığı için uluslararası hukuk kurallarının ve ortak siyasal, savunma önlemlerinin konusudur.”

11 Eylül 2001’deki terör saldırılarının sonuçlarından biri uluslararası hukuka duyulan ihtiyacın altını tekrar çizmesiydi. Devletler, terörle mücadelede başarılı olmak için mutlak surette işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. İşbirliği olmadığı müddetçe teröristler rahatça hareket edebilmekte, meşru bir organizasyonmuş gibi propaganda faaliyetlerine hız vermekte ve propaganda faaliyetlerini yürütebilmektedirler.⁶⁵

⁶³ Akif Akto, “Kişilik Oluşumunda Dinin Rolü”, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 52, Sayı 2, 2011, s. 195

⁶⁴ Doğu Ergil, “Uluslararası Terörizm”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 47, Sayı 3, 1992, s. 140

⁶⁵ Funda Gençoğlu Onbaşı, *11 Eylül: Neydi, Neyi Değiştirdi?, 11 Eylül Küresel Felakete Yerel Yorumlar*, Tan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2008, s. 34

11 Eylül saldırılarıyla birlikte ABD'nin teröre karşı topyekûn mücadele etmesiyle birlikte, ABD, terörle mücadelede özdeşleşen ülkelerden birisi olmuştur. Hem salt terörü hem de uluslararası terörizmi doğru anlamak için ABD'nin terörle mücadele stratejisi yol gösterici olabilir. Barry Davies'in aktardığına göre ABD'nin terörle mücadele stratejisi dört temele dayanmaktadır. Bunlar şöyledir: **1) Asla taviz verme:** Bilindiği gibi terör örgütlerinin maksadı, şiddet ve korku yoluyla insanları etkilemek ve hükümetleri kendi taleplerini kabule zorlamaktır. ABD, terör örgütlerinin taleplerinin karşılanması hâlinde bu örgütlerin sonlanması değil; daha da güçleneceğini değerlendirmektedir. Teröristlerin taleplerine karşılık vermek, aynı zamanda onlara moral kazandırmakta, toplumca meşrulaştırılmakta ve eylemlerin kapsamını genişletme riski taşımaktadır. **2) İzle ve yakala:** ABD, istihbarat teknolojisi bakımından dünyanın en geniş imkâna sahip devletlerinden biri. Fakat buna rağmen teröristleri yakalamak sanıldığından çok daha zordur; çünkü teröristler için gizlenmek ve izini kaybettirmek esastır. Bu yüzden genellikle derin vadilerde, dağlık bölgelerde ve ormanlık alanlarda saklanmaktadırlar. Şehirlerdeki terör yapılanmalarını bertaraf etmek için diğer devletlerle geliştirilen ilişkiler esastır. Küreselleşen terör olgusu nedeniyle bir terör örgütü, çok çeşitli ülkelerde varlık gösterebilmektedir; bu yüzden başka bir devlet içerisindeki teröristlerin yakalanması veya etkisiz hâle getirilmesi için hukuki çerçeve içerisinde mücadele etmenin yolu, ilgili devletin onayı alınarak geliştirilecek yöntemlerdir. Tarihe bakıldığında ABD'nin veya İsrail'in bu konuda hukuk dışı yöntemlere başvurduğu gözlemlenmektedir. Teröristler konusunda başka bir devletin onayını beklemek, zaman kaybettireceğinden radikal ve hukuk dışı tedbirler devletlerce tercih edilebilmektedir. **3) Terörist sempatizanlarına baskı uygula:** Teröristler dış yardım olmadan yaşamlarını kolay kolay sürdüremezler. Onlara yardım edenler ise genellikle devletler, sempatizanlar ve diğer destekçilerdir. Devletler terörle mücadelede birincil öncelik olarak mutlaka o terör örgütüne giden yardımları takip etmeye çalışırlar. Yardım kanalları tıkalı örgüt, zamanla çözülmeye başlar. Teröristler de bunun bilincindedir. Sofistike yöntemlerle örtülü desteklerin önünü açmaya çalışırlar. **4) Karşı terör birimleri kur:** Terörle mücadelede devletlerin saha bazlı olarak alabilecekleri önlemlerin başında istihbarat ve askerî yeteneklerin buna

uygun hâle getirilmesi yatar. ABD, Vietnam Savaşı'ndaki tecrübelerden sonra anti-terör ve gayrinizami harp gibi bölümlere daha fazla önem vermeye başlamıştır.⁶⁶

Uluslararası terörizm, en basit tanımıyla bir terör eyleminin hazırlanış ve gerçekleştirilme aşamasına kadar olan süreçte birden fazla devleti etkileyebilen ve hem maddi etkileri hem de medyaya yansımaları bakımından dünyanın çeşitli bölgelerinde yankı uyandırabilen terör eylemleri olarak tanımlanabilir. Uluslararası terörizm, sadece bir devlet içerisinde gerçekleşen terör eylemleri kadar politika belirleyici olabilmektedir. Bir ülke içerisinde gerçekleştirilen terör eylemi, o devletin bütün mekanizmalarını harekete geçirmesine benzer şekilde uluslararası terörizmin de bu tarz etkilere sahip olması, küreselleşmenin dünyayı nasıl bir siyasi çerçeveye soktuğunu göstermesi açısından çok yönlü etkileri olan bir saldırı olarak değerlendirilebilir. Çünkü insanların kaynaşması veya sınırların anlamsızlaşması gibi olumlu görünen gelişmeler aslında devletleri de bütünleştirerek benzer endişeler duymalarına ve başka bir devlete saldırıyı kendi devletlerine yapılmış bir saldırı olarak algılamalarına da sebebiyet vermektedir. Birden fazla devletin kendi ülkeleri dışındaki bir saldırıyı iç tehdit olarak algılaması, küreselleşme ve teknoloji sayesinde olmuştur. Konvansiyonel anlamdaki savaşlarda, iç savaş ve dış savaş ayrımı nasıl silikleşmeye ve belirsizleşmeye başladıysa, terör ve terörizm kavramı da aynı şekilde iç ve dış politika perspektifinden giderek bağımsız hale gelmektedir.⁶⁷

Bu paradigma değişimine ek olarak terörün artık savaşlar yerine tercih edilir olması da, terörün, savaşa dair özellikleri kendi bünyesine katarak boyut değiştirmesine ve etkisini artırmasına yol açmıştır. Yaklaşık 70 yıl önce biten dünya savaşlarının yerini terör almış görünmektedir. Terörün hassas ve konumuna rağmen ortaya çıktığı ilk andan itibaren bitirilememesi, devletler açısından bir çelişkidir çünkü terör uluslararasılaştıkça etki boyutuna da genişletmekte ve hemen hemen bütün dünyanın tepkisini çekmektedir. Buna rağmen terör örgütleri varlığını devam ettirebilmektedir. Bu durumun en büyük sebeplerinden biri devletlerin o terör örgütünü bir operasyonun veya örtülü faaliyetin parçası olarak kullanmasının yanında küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin zıtlıkları içerisinde barındıran etkileridir. Devletler ve bireyler aynı anda daha kolay bütünleşirken bir yandan da aynı anda birbirlerinden uzaklaşmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler aynı

⁶⁶ Davies, a.g.e., s. 45

⁶⁷ Alain Joxe, *Kaos İmparatorluğu*, çev. Işık Ergiden, İletişim Yayınları, 2003, s. 18

anda farklı kültürdeki insanlarla tanışma aracı olurken aynı anda ötekiyle tartışmanın da bir aracıdır. Küreselleşmenin simgelerinden biri olan serbest ekonomik sistem bir yandan girişimciliği ve dünyaya açılmayı teşvik ederken bir yandan da ulusal ekonomilere daha rahat yaptırım uygulanmasının bir sebebi olabilmektedir. Dünyanın Avrupa gibi bazı bölgelerinde sınırların anlamsızlaşması, insanların kaynaşması ve farklı kültürlerle iletişimi kolaylaştırırken aynı zamanda teröristlerin de bu sistemden faydalanarak rahatça ülkeleri gezebilmelerini sağlamaktadır.⁶⁸

Uluslararası hukukun gelişmesi ve refahın ön plana çıkmaya başlamasıyla birey güvenliğinin öneminin artmaya başladığı görülmektedir. Birey güvenliğinin artmaya başlamasıyla birlikte bireylerin talepleri ve devletler karşısındaki meydan okuyuşları artmaktadır. Bu durum bir devlet için teröristlerin kimliğini belirlemede sıkıntılara yol açabilir; çünkü birey, özgürlüğünün engellendiğini düşünerek uluslararası kamuoyu nezdinde reklam ve propaganda yaparak ilgi çekebilir ve kendine yalan bile masum imajı verebilir. Devletler ise bu konuda yanlış politika uyguladıkları zaman bir teröristin kamuoyu nezdindeki masumiyet algısını güçlendirebilir. Uluslararası kamuoyu ve medya, devletleri bireyler karşısında daha çekingen hâle getirebilmektedir. Medya, bilerek veya bilmeyerek bir teröristin reklamını masumiyet bahanesiyle gerçekleştirebilir. Terör örgütlerinin kamuoyu nezdindeki yanıltıcı faaliyetlerini kolaylaştıran öğelerden biri de, dünya çapına yayılan moda söylemlerin veya ortak endişelerin arkasına saklanmalıdır. Örneğin hâlâ devam eden Suriye’deki savaşta IŞİD adlı terör örgütünün bütün dünyada ses getirecek eylemlerde bulunmasıyla beraber, devletler bu örgüte karşı sahada savaşacak partner aramaktadırlar. Sahaya bakıldığında ise devletlerin bu isteğini yerine getirecek ve terör örgütü olmayan grup sayısının az olduğu gözlemlenmektedir. Hâliyle devletler, isteyerek veya istemeyerek diğer terör örgütlerini IŞİD adlı terör örgütüyle savaşta desteklemeye başlayabilirler. İyi niyetle veya doğru amaçla olsa bile, bir terör örgütünün büyük devletlerce desteklenmesi, o terör örgütünü meşrulaştırıcı olabildiği gibi gelecekteki saldırıları için de cesaretlendirici olabilmektedir. Örneğin ABD’nin IŞİD’e karşı desteklediği PYD adlı terör örgütü, Türkiye’de faaliyet gösteren PKK adlı terör örgütünün uzantısıdır. PYD, Suriye’de ABD’nin kendisine IŞİD’le savaşması için verilen

⁶⁸ Mehmet Aktel - Muharrem Gürkaynak, “Küreselleşen Terörizm: Bir Etkileşim Çalışması”, <http://www.ayk.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/AKTEL-Mehmet-G%C3%9CRKAYNAK-Muharrem-K%C3%9CRESELLE%C5%9EEN-TER%C3%96R%C4%B0ZM-B%C4%B0R-ETK%C4%B0LE%C5%9E%C4%B0M-%C3%87ALI%C5%9EMASI.pdf>, (16.03.2017)

silahları Türkiye’de devlet güçlerine karşı kullanmıştır. Sadece kendisi kullanmakla kalmayıp PKK’ya da bu silahları ulaştırmıştır.⁶⁹

Normal şartlar altında müttefik olarak değerlendiren Türkiye ve ABD, bir nevi küçük silahlar boyutunda birbirleriyle mücadele etmektedir. Çünkü bir terör örgütüne silah vermek, o terör örgütüne karşı mücadele bir devletle savaştan farkı aslında yoktur. Fakat dünya çapında terör örgütlerini kullanmak o kadar yoğunlaşmıştır ki, terör örgütlerine verilen bu tarz destekler olağan görünmeye başlamıştır. Bu silahlar uluslararası ve ulusal güvenlik açısından ciddi sıkıntılar doğurmaktadır. Yine Türkiye’den örnek vermek gerekirse PYD adlı terör örgütü Türkiye’de canlı bomba eylemlerine girişerek pek çok sivilin hayatını kaybetmesine yol açmıştır.⁷⁰ Canlı bomba eylemlerinin genellikle şehirlerin işlek bölgelerinde yapılmasından dolayı, ölenler arasında farklı ülkelerden insanlar da olabilmektedir. Ölenler arasında terör örgütüne silah veren ülkenin bir vatandaşı da olabilir. Bu örnek, küreselleşme, devletlerin terör konusundaki samimiyetsiz tutumları, siyaset yapma biçimleri ve küreselleşmenin içerisinde barındırdığı zıtlıklara verilebilecek örneklerden biri olabilir.

Terörün artma eğilimini destekleyen unsurlardan biri de, dünya çapında depresyon ve kaygı bozukluğunun artmasıdır. Dünya Sağlık Örgütü’ne göre dünyada her 10 kişiden biri depresyon hastasıdır. 1990’dan bu yana hastaların sayısı %50 arttığı da belirtilmektedir.⁷¹ Depresyon, insanları, umutsuzluğa, kötümserliğe, işe yaramazlık hissine, hayatın değersizliği gibi görüşlere itmektedir.⁷² Depresyon, insanların intihar etmelerinin en önemli sebeplerinden birisi olarak sayılmaktadır.⁷³ Depresyon sürecindeki insanlar, kendilerini yetersiz hissettiklerinden dolayı, farklı yöntemlerle kendilerine bir amaç belirlemeye çalışabilirler. Geçmiş ve gelecekle ilgili karamsarlıklar onları sürekli umutsuzluğa ve karamsarlığa itebildiği gibi şiddete de yönlendirebilmektedir. Terör örgütleri, bu insanlar için umut kaynağı olabilmektedir. Çünkü terör örgütleri, insanlara

⁶⁹ İnternethaber, “ABD ve İngiltere’nin En Çok Korktuğu Silah PKK’da ele geçirildi.”, <http://www.internethaber.com/abd-ve-ingilterenin-en-cok-kullandigi-silah-pkkda-ele-gecirildi-1725060h.htm>, (24.10.2016)

⁷⁰ T24, “Ankara’da bombalı araçla saldırı; 37 kişi öldü, 125 kişi yaralandı!”, <http://t24.com.tr/haber/ankara-kizilayda-patlama-meydana-geldi,331985>, (24.10.2016)

⁷¹ Deutsche Welle Türkçe, “Depresyon ve kaygı bozukluğu yayılıyor”, <http://www.dw.com/tr/depresyon-ve-kayg%C4%B1-bozuklu%C4%9Fu-yay%C4%B1l%C4%B1yor/a-19184037>, (23.10.2016)

⁷² Türkiye Psikiyatri Derneği, “Depresyon Konusunda Bilmek İstedikleriniz?”, <http://www.psikiyatri.org.tr/pagepublic.aspx?menu=17>, (23.10.2016)

⁷³ Nesrin Dilbaz - Gültan Seber, “Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi”, *Kriz Dergisi*, Sayı 1, Cilt 3, s. 135

uğranda ölebilecekleri ‘onurlu’ bir macera vaat etmektedir. Bir amaç uğruna ölmek için organize terör örgütlerine de gerek yoktur. Daha önce de örneği verildiği gibi, cemaatler, tarikatlar, çıkar grupları gibi çeşitli insan toplulukları, insanları rahatlıkla şiddete yönlendirebilirler. Kendi başına işlenebilen bir suç, o kişi açısından bir amaçtan ziyade basit bir suç olarak değerlendirilebilirken, insan gruplarının etkisiyle girilen eylemler ise, o kişi için basit suçtan daha ötesidir. Böylelikle kendilerine yeni bir kimlik kazandırabilirler. Depresyon ve şiddet ilişkisine dair çok önemli bir husus da, internetin ve sosyal medyanın depresyona teşvik eden yönüdür. İnsan hayatında gün geçtikçe önem kazanan internet, depresyonun yanı sıra diğer psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir. Bu mecralarda, insanların dengeli ve kontrollü olarak gezinmemesi, terör örgütlerine giden yolun açılmasına yol açabilir.⁷⁴

Terörün sadece devlet dışı gruplar tarafından kullanılmayacağı bilgisinden hareketle devletler de yeterince denetlenmek zorundadır. Terör, organize insan yaşamının var olduğu her yerde ortaya çıkma potansiyeline sahiptir. Bu yüzden gelişmiş devletler bile terörün asimetrik gücünden faydalanmak isteyebilirler. Sadece belirli bir bölgede yürütülen politikanın aracı olarak değil; kendi hegemonyalarını korumak için de başvurdukları bir yöntem olabilmektedir. İnsanları korkutarak ve dehşet salarak siyasi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak, devletlerin de başvurduğu yöntemlerden biridir. Örneğin iktidara muhalif olan bir bölgede devlet güçleri korkutma eylemleri uygulayarak kendine muhalif bölgedeki toplumu sindirmeye çalışabilir.⁷⁵ Devletler uluslararası baskı olmadığı sürece, aynı devlet dışı silahlı gruplar gibi dengeden çıkma meyllidirler. Çünkü şiddet tekeli ellerinde bulundurdıklarından dolayı, hukuksuzluklar da onlar için artık meşru olabilmektedir. Uydurma gerekçelerle insan katliamlarına sebebiyet vermektedirler. Bir terör örgütüne nazaran bir devletteki teknolojinin boyutu da eklendiğinde bir devlet, dünyaya korku salabilen bir terör örgütünden bile çok daha fazla ölüme sebebiyet vermektedir. Devletleri, hukuk dışına çıkaran sebeplerden biri, düşmanın yöntemiyle diğerine karşılık verme düşüncesidir. Eğer karşılarında kafa kesen bir örgüt varsa devletler de bundan etkilenip esir aldıkları kişilerin başlarını kesebilirler. İki taraf

⁷⁴ Mehmet Işık, “Terör Örgütlerinin Bir Propaganda Aracı Olarak İnterneti Kullanması: Örnek Olay PKK Terör Örgütü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 71-73

⁷⁵ Terororgutleri.com, “Devlet Terörizmi Nedir?”, <http://www.terororgutleri.com/devlet-terorizmi-nedir/> (28.02.2017)

arasındaki şiddetin düzeyi, tarafların hukuk içerisinde kalıp kalmayacağını belirlemektedir.⁷⁶

Günümüzde uluslararası toplum açısından teröre karşı oluşan eğilimler, kitle imha silahlarının terör örgütlerinin eline geçmesi tehlikesinden dolayı meydana gelmiştir. Kimyasal ve biyolojik silahlar çeşitli antlaşmalarla yasaklanmasına rağmen hâlâ bazı devletlerde ve devlet dışı örgütlerde var olduğu belirtilmektedir. 1997 yılında 186 devletçe imzalanan Kimyasal Silahlar Sözleşmesi'ne rağmen devletlerin bu silahları barındırabilmesi, uluslararası hukuk düzenini tartışmaya açabilir.⁷⁷

Devletlerin teröre karşı ortak bir tavır almaması, elinde biyolojik, nükleer, kimyasal gibi kitle imha silahları bulunduran terör örgütlerinin sayısını artırabilir. Güncel olarak konuşulan IŞİD gibi terör örgütlerinin elinde kimyasal silahların olduğu belirtilmektedir.⁷⁸

Genellikle bir devletteki istikrarsızlığı fırsat bilen terör grupları o ülkenin askerî depolarını ele geçirerek bu silahlara ulaşabilmektedirler. Bazı durumlarda da devletler kendileri dağıtmakta veya yasa dışı olarak bu silahlı kullanmaktadırlar. Bunun örneklerinden biri 1988 yılında gerçekleşen ve o dönemki Saddam yönetiminin isyan bastırma bahanesiyle kullandığı kimyasal gaz saldırısıdır.⁷⁹ Terör örgütlerinin sayısı ve elde edebildikleri imkân bakımından en fazla tehlike teşkil ettiği yer olarak Ortadoğu ve Afrika'nın başta gelmesi, sebep ve sonuç ilişkisi açısından doğal olarak gözükmektedir. Hukukun doğru olarak işlemediği bölgelerde her zaman bu tarz riskler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin Suriye'de 2011'de başlayan ve iç savaşa dönüşen olaylarda El Kaide ve IŞİD gibi terör örgütleri ülkede Sünni nüfusun devlet tarafından dışlanmasını kendileri için bir fırsata dönüştürmeye çalışmışlardır.⁸⁰

⁷⁶ Topal, a.g.t., s. 64-65

⁷⁷ Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, "Silahların Kontrolü ve Silahsızlanma", <http://www.mfa.gov.tr/silahlarin-kontrolu-ve-silahsizlanma.tr.mfa>, (28.02.2017)

⁷⁸ NTV, "BM: Esad ve IŞİD kimyasal silah kullandı", http://www.ntv.com.tr/dunya/bm-esad-ve-isid-kimyasal-silah-kullandi,3XcqUtsNVEG_vew1hdIE8Q, (07.10.2016)

⁷⁹ Aljazeera, "Halepçe: Elma kokusuyla gelen katliam", <http://www.aljazeera.com.tr/al-jazeera-ozel/halepce-elma-kokusuyla-gelen-katliam>, (07.10.2016)

⁸⁰ Aytekin Şenzeybek, "Suriye'de Dürzi-Nusayri-İsmaili-Sünni ilişkileri", Mezhep Araştırmaları, Cilt 6, Sayı 2, 2013, s. 490

1.2. SİBER TEHDİTLER

Soğuk Savaş'tan sonra Siber Güvenlik ve Siber Terör gibi kavramlar aynı anda ön plana çıkmaya başladı. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, insanların ellerindeki imkân ve kabiliyetler artırmaya başladı. Küreselleşmeyle birlikte bu imkânları daha rahat kullanma fırsatı doğdu. Çünkü artık dünyanın bir ucundaki olay bile bambaşka bir yerdeki politikaları belirleyebiliyordu. Değişen politik koşullar neticesinde güvenlik, terör ve savaş gibi kavramların iç içe geçmesi ve aralarındaki farkın belirsizleşmesi, siber alana da yansımaktadır. Örneğin yasa dışı bir hacker grubunun bir ülkenin devlet kurumlarına karşı giriştiği terör nitelikli saldırılar, hedef alınan devlete düşman veya rakip olan başka bir devlet tarafından kışkırtılarak gerçekleştirilebilir. Örneğin 2017 yılının başında Kosova'ya karşı girişilen siber saldırıların arkasında Rus istihbaratının olduğu kanıtlanmıştır.⁸¹

Devletler için asimetrik tehditleri içeren yeni güvenlik trendlerini takip etmemek ve buna uygun politikalar geliştirememek çok büyük sıkıntılara yol açar. Bilişim sistemleri ve siber ortam değişen teknolojiyle aynı şekilde hızlı ilerleyen bir sektördür.

Bilişim sistemleri, “*Bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla sağlanan her türlü hizmetin, işlemin ve verinin sunumunda yer alan sistemler*”⁸² olarak tanımlanmaktadır. 21. Yüzyılın özelliklerinden biri olarak “Bilişim Çağı” veya “Bilgi Çağı” gibi kavramlar sıkça kullanılmaktadır. Devletler veya bireyler giderek bilişim sistemlerine bağımlı hâle gelmektedir. Teknolojinin kolaycılığının en net yansımaları bilişim sektöründe gözlemlendiğinden dolayı bu fırsattan insanlar yararlanmak istemektedirler.

Konuyla alakalı diğer kavramların tanımları şu şekildedir:⁸³

“Siber ortam: Tüm dünyaya ve uzaya yayılmış durumda bulunan bilişim sistemlerinden ve bunları birbirine bağlayan ağlardan oluşan ortamdır.

Siber güvenlik: Siber ortamı oluşturan bilişim sistemlerinin saldırılardan korunmasını, bu ortamda işlenen bilginin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliğinin güvence altına alınmasını, saldırıların ve siber güvenlik olaylarının tespit edilmesini, bu tespitlere karşı tepki mekanizmalarının devreye alınmasını ve sonrasında ise

⁸¹ Kırım Haber Ajansı, “Rus hackerların Karadağ’a siber saldırısı kanıtlandı”, <http://qha.com.ua/tr/askeri-guvenlik/rus-hackerlarin-karadag-a-siber-saldirisi-kanitlandi/156470/>, 15.12.2017

⁸² Ulaştırma ve Denizcilik Bakanlığı, “Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve 2013-2014 Eylem Planı”, http://www.udhb.gov.tr/doc/siberg/SOME_2013-2014_EylemPlani.pdf, (14.03.2017)

⁸³ a.g.m., s. 8-10

sistemlerin yaşanan siber güvenlik olayı öncesi durumlarına geri döndürülmesini ifade etmektedir.

Siber Uzay: İnsanların birbirine bağlı bilişim sistemleriyle etkileştiği ve birbirine bağlı bilişim sistemlerinin birbirleri arasında ya da insanlarla iletişim içinde olduğu fiziksel olmayan alan

Ulusal siber güvenlik: Ulusal siber ortamda bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla sağlanan her türlü hizmet, işlem ve verinin ve bunların sunumunda yer alan sistemlerin siber güvenliğini ifade eder.”

Küreselleşmenin etkileri olarak konuşulan sınırların anlamsızlaşması, siber ortam/uzay sayesinde gerçekleşmektedir. Bu durum insanların veya farklı kültürlerin kaynaşmasını sağladığı gibi insanların devlete bağlılıklarını zayıflatmaktadır.⁸⁴

Tanımlardan anlaşılacağı üzere siber ortamla ilgili kavramlar, bilgi ve iletişim teknolojileriyle yani genel tanımlayıcı anlamıyla bilişim sistemlerinin güvenliğiyle ilgili konuları kapsamaktadır. İnternet insan hayatının giderek vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Sadece iletişim için değil alışveriş veya ilgi alanları oluşturmak için de kullanılabilir. İnternetle beraber bilgisayarların gelişmesi, internete her yerden erişme imkânı sağlayan akıllı telefonların bütün dünyaya yayılması ve depolama teknolojilerinin gelişmesi küresel çapta büyük bir bilgi yığınının neden olmuştur. İnsanlar ellerinde bulundurdıkları küçük bile çok büyük bilgi ve veri depolayabilmektedirler. Bu yığılmanın aynı zamanda zararları da bulunmaktadır. Gereğinden fazla bilgi, bir müddet sonra bilgi kirliliğine neden olmaktadır. Bilgi kirliliğini, doğruluğu veya yanlışlığı bilinmeyen gereksiz bilgilerin sürekli dolaşımında kalması olarak tanımlanabilir.⁸⁵

Siber güvenlik, teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle diğer alanlarda olduğu gibi çok yönlü bir sektördür. Bu alanda güvenliğin doğru sağlanması için kullanıcılar, internet servis sağlayıcıları, alt yapı donanım satıcıları, haber taşıyıcıları, yazılım programcıları, tehdit ve risk analizcileri, siyasi karar alıcılar, internetteki, televizyondaki ve şehirlerin billboardlarında her türlü reklam veren kuruluşlar, sorumluluk taşımaktadırlar.⁸⁶

Devlet, internet ve siber uzay ilişkisi gittikçe güçlenmektedir. Devletler insanlara daha rahat ulaşmak ve işlemleri daha kolay yerine getirmek gibi sebeplerden dolayı,

⁸⁴ Orhan Veli Alıcı, “Küreselleşmenin Ulus-Devletlerin Düzenleme Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, 2010, s. 322-324

⁸⁵ United Nations Office on Drugs and Crime(UNODC Raporu),

“The Use of the Internet for Terrorist Purposes”,

https://www.unodc.org/documents/frontpage/Use_of_Internet_for_Terrorist_Purposes.pdf, (14.03.2017)

⁸⁶ Olay Salcan - Sait Yılmaz, *Siber Uzay'da Güvenlik ve Türkiye*, Milenyum Yayınları, İstanbul, 2008, s. 29

vatandaşlarıyla olan ilişkisini siber uzay üzerinden yürütmektedir. Bu durum, insanların da işine gelmektedir. Fakat bu kolaylık çeşitli sorunları içerisinde barındırmaktadır. Örneğin devlet veya bireylerle ilgili çok kritik bilgiler telefon hatlarından, fiber optik kablolardan ve elektro-manyetik dalgalar üzerinden akmaya başlamasıyla bu bilgileri ele geçirmek isteyen kişi veya gruplar, bu bilgileri ele geçirmek için oturdukları yerden bilgi akışlarına müdahale edebilmektedirler.⁸⁷ Hiçbir organizasyona veya gruba bağlı olmayan bir insanı bile, hacker yapabilen veya o insanın kritik bilgiler elde edebilmesine neden olan özellik ise internetin ağ tabanlı bir sistem olmasıdır. Siber ortamda var olan bütün bireyler, devletler ve şirketler ortak yollarla bu ortama girebilmektedirler. Kullandıkları kaynak sistemler birbirine benzerdir. İnternette ve onu oluşturan ağda dolaşan herhangi gizli veya açık bir bilgi, ne kadar korunursa korunsun istenmeyen ellere geçebilme riski taşımaktadır.⁸⁸

İnsanlar geçmişte bilgi edinmek için devlete daha fazla bağlıyken bugün artık devlet destekli bilgi ve haber kaynakları tekel olmaktan çıkmaya başlamışlardır. Resmi kanallardan dolaşıma giren haberler, bürokratik kültürün yansımaları olduğu için insanlar tarafından pek rağbet edilmemektedir. Yine de, ülke çapında kolaylıkla yayın yapabildikleri için insanlar bilgi edinmek için devlet destekli unsurlardan faydalanmaktadırlar. Ayrıca serbest piyasa, girişimcilik ve kapitalizmin bütün dünyaya yayılmasıyla devletlerde oluşan özelleşme eğilimi medyaya yansıyabilmektedir.⁸⁹

Bilgisayar veya internet iletişim, haber takibi veya bilgi edinmek için kullanılmasının yanında çeşitli aletlerle entegre edilmektedir. Otomobil veya uçaklardan, mutfak aletlerine, belediye hizmetlerinden yaşamsal faaliyetlere kadar hemen hemen her şey internetleşme veya bilgisayarlaşma temayülü göstermektedir. Entegre edilen aletler, “akıllı” sıfatıyla insanlara sunulmaktadır. Günlük kullanımdaki çoğu aletle ilgili gelişmeler genellikle bu “akıllılaşma” ile ilgilidir. Çoğu haber bu şekildedir. 2020 yılında internete bağlı nesnelerin 200 milyara, internet kullanıcılarının 2019’da 4 milyara, akıllı

⁸⁷ Bıçakçı, a.g.e., s. 4

⁸⁸ Bilgi Güvenliği Derneği, “Siber Riskler”, http://www.bilgiguvenligi.org.tr/wp-content/uploads/2016/03/siber_riskler_hakan_akan_grid_13_02_2013.pdf, 15.12.2017

⁸⁹ Derya Taner, “Türkiye’de İletişim Tekeli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş’nin Özelleştirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2006, s. 137-155

telefon kullanan sayısının 6 milyara ulaşması beklenmektedir.⁹⁰Kötü niyetli birey, grup veya devletler, bu gelişmeleri veya diğer bir anlatımla akıllılaşmayı kötü niyetle kullanabilirler. Yapılan bir değerlendirmeye göre bugünün ve geleceğin teröristi bir klavye ile bir bombadan fazla etki yapacak bir saldırı gerçekleştirebilir.⁹¹İnsanlar teknolojiye bağımlı hâle geldikçe hayatlarına da tamamen bu alana taşımaktadırlar. Bu durum insanların gerçek hayatı, sosyal medyada daha iyi paylaşım yapmak için yaşaması noktasına getirebilmektedir. Hâliyle internet ve sosyal medya gibi alanlara yapılacak bir saldırının etki gücü çok fazladır. İnternet, bireylerin yaşamına girdiği derecede sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin internet bağımlılığı dünya çapında artmaya başlayan bir sorundur. Bağımlılığın önüne geçebilmek için sektörler doğmaya başlamıştır; çünkü internet bağımlılığı başlı başına bir sorunken, aynı zamanda psikolojik yansımaları da olmaktadır. Örneğin internet bağımlılığına dayalı kaygı, depresyon, huzursuzluk, stres sorunlar gittikçe artmaktadır.⁹²

Siber dünya, insanlar için olduğu gibi devletler veya devlet dışı gruplar için de pek çok kolaylığı içerisinde barındırmaktadır. Bu kolaylıklardan bazıları şöyledir: A) Daha az mali kaynak ve personel ihtiyacı gerektirir. B) Uygulama yöntemi geleneksel terörist eylemlerden daha kolaydır. C) Çok ileri teknoloji kullanılmasını gerektirmez. D) Geleneksel yöntemlere kıyasla failere daha fazla anonimlik sağlar. Tespit edilebilme ve özellikle kimliklerinin ayırt edilmesi çok güçtür. E) Muhtemel hedeflerin sayısı ve çeşidi çoktur. F) Siber terör saldırıları çok uzak bir mesafeden gerçekleştirilebilir. Bu durum failerin tespit edilmelerinde ve yakalanmalarında güçlüğe sebep olur.⁹³

Terör örgütleri, siber terörizmle birlikte devletlere daha kolay meydan okuyabilmektedirler. Dolayısıyla da daha kolay kahramanlaşabilme fırsatı yakalamaktadırlar. Devlet kurumlarının internet sitelerine yapılacak saldırılar, terör örgütlerinin reklamını yapıp onları güçlendirirken, devletleri ise halkın gözünde aciz

⁹⁰ Mustafa Ünver, “Türkiye’de Siber Güvenlik”, https://www.academia.edu/24842186/T%C3%BCrkiye_de_Siber_G%C3%BCvenlik, (11.02.2017)

⁹¹ TASAM, “Siber Terörizm Raporu”, http://www.tasam.org/Files/Icerik/File/siber_terorizm_raporu_84be5753-d219-418f-9a68-e6c719b645b1.pdf, (14.04.2017)

⁹² Yavuz Akbulut, “Çocuk ve Ergenlerde Bilgisayar ve İnternet Kullanımının Gelişimsel Sonuçları”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2013, s. 62

⁹³ Haydar Çakmak - Cenker Korhan Demir, “Siber Dünyadaki Tehdit ve Kavramlar”, *Suç Terör ve Savaş Üçgeninde Siber Dünya*, Editör: Haydar Çakmak - Taner Altunok, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009, s. 37-38

duruma düşürmektedir. İnsanların işlerini internet üzerinden yürüttükçe, sistem çöküşleri daha ağır bedellere sebebiyet verebilmektedir.⁹⁴

1.3. EKONOMİK SORUNLAR

Bütün insanlar hayatını ekonomik şartlara göre kurgularlar. Devletler de aynı şekilde kendilerini ilgilendiren bütün konuları ekonomi durumlarına göre ayarlarlar. Bu yüzden ekonomi, insanın olduğu her yerde kritik önemdedir. Toplamların huzuru, ekonomi iyi olduğu müddetçe sağlanabilmektedir. Ekonomik şartlar her ülke içerisinde, ülkenin kendine has şartlarına göre şekillenmektedir.⁹⁵

Soğuk Savaş sonrası küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte ülkeler arasında ekonomik olarak karşılıklı bağımlılıklar gittikçe derinleşmiştir. Dünya üzerindeki hiçbir ülkeyi, dünya ekonomisinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Ekonomik olarak karşılıklı bağımlılık, devletlerin özgürlüğünün önündeki engellerden biridir. Konvansiyonel savaşların azalmasıyla birlikte, devletler artık başka bir devletle yaşadıkları sorunlarını ekonomik yaptırım kararıyla çözmeye çalışmaktadırlar. Dünya sistemindeki ekonomik tablo, devletlerde zafiyet noktaları oluşturabilmektedir. Aynı zamanda devletler, diğer devletlere daha bağımlı hâle gelirler. Ülke içerisindeki ekonomik durum iyi olsa dahi, dış kaynaklı bir ekonomik olumsuzluk, ülke içinde iyi giden ekonomiyi de etkileyebilmektedir. Örneğin Suriye'deki iç savaş, Türkiye ekonomisinin kaynaklarını farklı alanlara kullanmasına yol açmış ve yeni maliyetleri ortaya çıkarmıştır.⁹⁶ Ani ekonomik değişimler, ülkeleri öngörülmeven sonuçlara hazırlık yapmaya zorlamaktadır. Örneğin ekonomi alanında gittikçe önemi artan çok uluslu şirketlerin kararları ülkeleri derinden etkileyebilmektedir.⁹⁷

İşsizlik, ülke içerisinde ciddi tehlikelere yol açabilecek bir ekonomik sorundur. Dünya üzerinde suça ve teröre meyilli insanlar genellikle işsiz bireylerdir. Daha önce belirtildiği gibi insanlar bütün yaşamlarını ekonomik durum ve geçimini sağlama üzerine

⁹⁴ TASAM, a.g.m., s. 2

⁹⁵ Özcan Köknel, "Ekonomik durumun ve işsizliğin bireye ve topluma etkisi", <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/dusunenlerin-dusuncesi/ekonomik-durumun-ve-issizligin-bireye-ve-topluma-etkisi-2223904/>, (16.04.2017)

⁹⁶ Ali Rıza Seydi, "Türkiye'nin Suriyeli Sığınmacıların Eğitim Sorununun Çözümüne Yönelik İzlediği Politikalar", SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 31, 2014, s. 275-290

⁹⁷ TASAM, "Küreselleşmenin Boyutları ve Etkileri", http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/211/kuresellesmenin_boyutlari_ve_etkileri, (15.12.2017)

şekillendirirler. Bu yüzden geçimini sağlayamayan ve bir işte çalışmayan insan zamanla psikolojik sorunlar içerisinde kendini bulabilir. İşsizlikle ilgili sorunlar hem bireysel hem toplumsal hem de devlet nezdinde etkili olabilir. İşsizlik, kitlesel hareketlere ve şiddet içerikli gösterilere neden olabilir. Toplumsal huzuru ve istikrarı bozucu sebeplerin başında işsizlik gelmektedir. İşsizliğin şiddet üreten özelliği, kültürü, yapısı, yönetim sistemi ne olursa olsun her ülkede ortaya çıkabilir.⁹⁸

Bir diğer ekonomik sorun, ekonomik eşitsizliklerdir. Ülke içinde var olan ekonomik dengesizlikler, pek çok sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Ülkede adaletin olmadığına inanan halk, ayaklanmaya meyilli hâle gelebilir. Gelişen iletişim teknolojilerini kullanan kitleler, şiddet içerikli sokak gösterileri düzenleyebilir. Ekonomik eşitsizlik, ülke içerisinde coğrafi alanlara ya da statülere göre değişiklik gösterebilir. Ayrım yapıldığını hisseden halkta güvensizlikler oluşmaya başlar.⁹⁹

Ekonomik eşitsizlik, sosyal dokuya zarar vererek adaletsiz sınıf dağılımlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Mevcut şartlar itibariyle her insanın gelir durumunun aynı olması mümkün olmayabilir ama gelir dağılımının aşırı dengesiz olması, toplum nezdinde sorgulanan ve pek çok sorunun sebebi olan bir durumdur. Örneğin Birleşmiş Milletler'e bağlı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün hazırladığı rapor, Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanan ekonomik krizlerin toplumda huzursuzluklara tol açtığını ortaya koymuştur.¹⁰⁰

1.4. ÇEVRE SORUNLARI

Çevre sorunları insan yaşamını doğrudan etkileyen sorunlardır. Sanayi devrimiyle birlikte çevre kirlilikleri büyük bir ivme kazanmıştır. 21. yüzyıla girildiğinde dünya

⁹⁸ Duru Psikoloji Merkezi, "Türkiye'de İşsizliğin Psikolojik ve Sosyolojik Etkileri", <https://www.durupsikolojimerkezi.com/turkiyede-issizligin-psikolojik-ve-sosyolojik-etkileri/>, 15.12.2017

⁹⁹ Deniz Koçoğlu - Belgin Akın, "Sosyoekonomik Eşitsizliklerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve Yaşam Kalitesi ile İlişkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2009, s. 151-152

¹⁰⁰ Haberaktüel, "Uluslararası Çalışma Örgütü: Krizdeki ülkelerde sosyal huzursuzluk artıyor", <http://www.haberaktuel.com/uluslararasi-calisma-orgutu-krizdeki-ulkelerde-sosyal-huzursuzluk-artiyor-haberi-717932.html>, 15.12.2017

geneline yayılan tüketim odaklı hayat anlayışı, hızlı üretimi gerekli kılmaya başlamıştır. Hızlı üretim ise doğanın daha kolay ve çabuk tahrip edilmesine neden olmuştur.¹⁰¹

Sayısında azalmalar olsa da, savaşlar hâlâ devam etmektedir. Savaşlar çevre sorunlarının bir diğer sebebidir. Teknoloji, savaşlarda kullanılan ateş gücünü daha fazla öldürücü ve tahrip edici hâle getirmektedir. Savaşlarda ana amaç düşmanı yok etmek ve yenmek olduğundan dolayı çevresel sorunlar, savaş esnasında aktörler tarafından bir kenara bırakılmaktadır. Örneğin Suriye’deki iç savaşta su kaynakları da hedef olarak seçilmektedir.

Soğuk Savaş sonrasında, askerî güvenlikle birlikte artık çevreye dair endişeler artmaya başlamış ve çevresel sorunların önüne geçebilmek adına pek çok organizasyon oluşturulmuştur. Küreselleşme ve iletişim teknolojileriyle birlikte dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen çevresel sorunlar, bütün dünyayı ilgilendiren hâle gelebilmektedir. Çevre sorunları sınır aşan etkilere sahiptir.¹⁰²

Çevresel sorun olarak, kuraklık, kirlilik, asit yağmurları, ozon tabakasının delinmesi, iklimsel değişimler, sanayi atıkları ve doğal afetler sayılabilir.¹⁰³ Çevre sorunları, kendi başına zarar verici nitelikte olduğu gibi aynı zamanda yol açtığı etkiler itibarıyla de, istikrarsızlığa ve çatışmaya yol açabilme potansiyeli taşır. Sudan ve Etiyopya gibi ülkelerde kuraklıktan doğan çatışmalar meydana gelmiştir. Yaşamsal kaynakların yetersiz olduğu bölgelerde, bireysel veya toplumsal pek çok şiddet görüntüsüne rastlanılmaktadır. Çevresel sorunlar ülkelerin güvenliğiyle iç içe sorunlar hâline gelmiştir.¹⁰⁴

Dünya çapında şehirleşmenin hızlanması, insanlar eliyle gerçekleştirilen doğa tahriplerinin sayısını ve çapını artırmıştır. İnsan eliyle gerçekleştirilen tahripler sonucunda diğer canlıların doğal yaşam alanları yok olmaya başlamış ve doğanın geleneksel yaşam döngüsü dengesiz şekilde değişmeye başlamıştır. Yüksek orandaki

¹⁰¹ Fatih Botsalı, “Çevre Sorunları”, http://www.makina.selcul.edu.tr/img/files/6_CEVRE_SORUNLARI_SUNU.pdf, 15.12.2017

¹⁰² Şafak Kaypak, “Çevre Sorunlarının Çözümünde Küresel Çevre Politikalarının Önemi”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, 2013, Güz, s. 18

¹⁰³ Tarık Ak, “Çevre ve Güvenlik İlişkisi Bağlamında Çevresel Güvenlik Kavramı”, *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, Cilt 1-2, s. 101

¹⁰⁴ Engin İ. Erdem, İnsani Güvenlik Kavramı Bağlamında Çevre Güvenliği, *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 10, Sayı 10, 2016, s. 257-259

şehirleşme beraberinde yüksek enerji ihtiyacını getirmektedir. İhtiyacın karşılanması çevreye zarar verme ihtimali yüksek enerji santralleri ve madenler inşa edilmektedir.¹⁰⁵

Dünya ölçeğinde kaynakların kısıtlı olması ve bu kaynakların hızla tükenmesi, olası gerilimlerin kaynağı olmak için en büyük adaylardan biri olarak görülmektedir. Devletlerin yer altı ve yer üstü kaynaklarına bağımlılığı ilk oluşumlarından itibaren devam etmektedir. İki dünya savaşının sebepleri arasında bu kaynak mücadeleleri başat rol oynamıştır. Almanya ve Fransa arasındaki Alsas-Loren çekişmesi buna örnek olarak verilebilir.

Çevre sorunları, dünya toplumlarını ve devletleri, işbirliğine zorlamaktadır. Devletler, çevreye dair işbirliği yapma konusunda istekli görünseler de, alınan kararların uygulanmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Çevre odaklı antlaşmalar ve toplantılar, devletler açısından sadece imaj amaçlı katılması gereken yerler olabilmektedir. Medyanın gücü, devletleri çevre konusunda hassasiyete zorlasa da, atılacak adımların maliyeti ve sanayi üretimlerinde kısıtlamalara gidilmesi gibi adımlar, çoğu zaman devletler tarafından tercih edilmemektedir.¹⁰⁶

Çevre sorumluluğu artık sadece devletlerin veya uluslararası kuruluşların değil toplumların ve bireylerin de sorumluluğundadır. Devlet ve uluslararası düzeyde alınacak önlemlerin yanı sıra insanların bilinçlendirilmesi de, çevre sorunlarının önüne geçmek için gerekli olan faaliyetlerdir. Çevre sorunları, herkes için tehdit olmasına rağmen, genellikle günlük yaşam içerisinde göz ardı edilen bir konudur. Çevre sorunlarının yarattığı tehditler herkesi etkileyebilmektedir. İnsanlar doğa üzerinde, kurdukları devletler ve yaşamsal alanlar sayesinde hayatta kalabilmektedirler. Bu alanlara zarar gelmesi, siyaseten bağımsız olarak değerlendirilmesi gerekli alanlardır. Çünkü bir bölgedeki çevresel felaket dünyanın diğer bölgelerini de etkileyebilmektedir. Örneğin Bir Afrika ülkesi olan Malavi’de selden dolayı 330.000 kişi etkilenmiştir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Erdem, a.g.m., s. 267

¹⁰⁶ Erdem, a.g.m., s. 267

¹⁰⁷ Fatma Gül Altındağ, “İklim Değişikliği ve Göç”, <http://ekoiq.com/iklim-degisikligi-ve-goc/>, (15.12.2017)

1.5. ORGANİZE SUÇ ÖRGÜTLERİ

Organize suç örgütleri, tehdit, şantaj, korkutma, rüşvet, yolsuzluk, gasp gibi yöntemleri kullanarak çıkar, kâr ve kazanç elde etmeye çalışan örgütlerdir. Organize suç örgütleri, amaçlarını gerçekleştirmek için ülkenin güvenlik sisteminin açıklarını ve görünmeyen taraflarını kullanmaya çalışırlar. Ulusal ve uluslararası güvenliğe çok ciddi zararlar verebilirler.

Organize suç örgütleri, uyuşturucu, nükleer, kimyasal ve biyolojik madde kaçakçılığı, insan kaçakçılığı, organ ticareti, tarihi eser kaçakçılığı, fidyecilik, kumar, uluslararası nitelikteki kara para aklama, haraç toplama gibi faaliyetlerde bulunabilirler.¹⁰⁸

Organize suç örgütlerinin temel özellikleri şöyledir:¹⁰⁹

- Ekonomik çıkar elde etmeyi amaçlarlar.
- Mevcut yapıyla çatışmayarak nüfuz etmeye çalışırlar.
- Örgüt içerisinde uzmanlaşma ve iş bölümü vardır.
- Şiddet kullanırlar. Rüşvet ve haraç gibi yöntemlere başvururlar.
- Yasa dışı olduklarını gizlemek için kendilerine ticari şirket süsü verirler
- Suç işleyerek elde edilen gelirleri aklamaya çalışırlar.
- Teknolojiyi kullanırlar.
- Uluslararası çapta faaliyet gösterebilirler.

Organize suç örgütleri, kurdukları suç sistemleriyle halkın devlete olan güvenini derinden sarsabilir. Devletlerin suç örgütlerini engelleyememesi, onları başarısız devlet statüsüne düşürür. Bu tarz devletlerin dış çevredeki algısı da son derece olumsuzdur. Organize suç örgütleri, yasa dışı faaliyetlerini gerçekleştirirken genellikle devlet kadroları içerisindeki yozlaşmış elemanları kullanırlar. Devlet görevlilerinden bazıları korktuğu için veya bir çıkarı olduğu için bu suç örgütlerinin ağına girerek onların istediği bütün

¹⁰⁸ Hasan Dursun, “Türkiye’de Çıkar Amaçlı Organize Suç ve Bu Suça Karşı Özellikle Güvenlik Bağlamında Alınması Gereken Önlemler”, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl 86, Sayı 2, Bahar 2008, s. 105

¹⁰⁹ Özgür Ütük, “Organize Suçlarla Mücadele Çerçevesinde Avrupa Birliği’nde Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesine İlişkin Çalışmalar”, *Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlilik Tezi*, 2010, s. 11-13

faaliyetleri gerçekleştirir. Örneğin 1990'lı yıllarda Türkiye'de devlet kurumları ve organize suç örgütleri arasındaki ilişki sonraki yıllarda açığa çıkmıştır.¹¹⁰

Başarısız devlet yapısına sahip olan ülkelerde organize suç örgütlerinin sayısı fazladır. Bu örgütler, insan ticareti, uyuşturucu kaçakçılığı ve kara para aklama¹¹¹ gibi faaliyetlerle kısa sürede büyüyebilirler. Kendilerini engelleyecek bir gücün olmadığını hisseden örgütler, zamanla rahat bir şekilde insanları öldürmeye başlayabilirler.

Organize suç örgütleri gelişmiş ülkelerde de bulunabilirler. Bu tarz ülkelerde, genellikle gizlilik esasını benimseyip büyümeyi amaç edinirler. Devletler nereye bakacağını bilmediği zaman boyutu ne olursa olsun organize suç örgütleriyle başarılı şekilde mücadele edememektedirler.¹¹²

Gelişen teknolojiyle birlikte, teknoloji temelli organize suçlarda artış görülmüştür. Kötü niyetli insanlar, iletişim veya diğer teknolojilerini kullanarak yasa dışı faaliyetlerde bulunabilirler. Sosyal medya ve internet, organize suç örgütlerine insanlara ulaşma fırsatı sunmaktadır. Bu tarz platformlarda insanları yanıltıcı tuzaklar kurabilmektedirler. Örneğin internet üzerinden yapılan dolandırıcılık faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Organize suç örgütleri, terör örgütleriyle yakın ilişki kurabilirler. Terör örgütleri de organize suç örgütleri arasında sayılabilir. Terör örgütleri, suç örgütlerinden farklı olarak siyasi amaç da güderler. Örgüt yapıları da farklı olabilir ama gelir elde etmek için yaptıkları faaliyetler birbirine benzerdir. Örneğin terör örgütleri de, kaçakçılık faaliyetleri sayesinde büyük gelir elde etmektedirler.¹¹³

Organize suç örgütleri, geniş imkânlarıyla birlikte giderek küresel bir tehlike hâlini almaktadırlar. Fakat devletler ve bireyler, kendi ülkesini ilgilendirmedikçe başka bir ülkedeki organize suç örgütlerine yönelik yaptırım uygulamada çekingen

¹¹⁰ Ömer Laçiner, "Susurluk-Çakıcı-Hizbullah... Derin Devlet - Derin Toplum", <http://www.birikimdergisi.com/birikim-yazi/5840/susurluk-cakici-hizbullah-derin-devlet-derin-toplum#.WruAn1WLQdU>, (16.03.2017)

¹¹¹ Kara para aklamak, yasadışı yollarla elde edilmiş bir menfaatin, yasalmiş gibi sunulmasına verilen isimdir. Maliye Bakanlığı Maliye Suçları Araştırma Kurulu, "Aklama Yöntemleri", <http://www.masak.gov.tr/tr/content/aklama-yontemleri/59>, (16.03.2017)

¹¹² Mine Gözübüyük Tamer, "Organize Suçlarla Mücadele", KMÜ, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Özel Sayı I, 2014, s. 181-187

¹¹³ Hakan Cem Çetin-Hacı Duru, "'Bitmeyen Savaş: Diyarbakır'da Terör-Uyuşturucu İlişkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, s. 33-37

davranmaktadırlar. Organize suçlarla mücadele, kolektif bir çabayı gerektirmektedir. Eğer dünya çapında ortak endişeler ve yaptırımlar uygulanmazsa, organize suç örgütleri her yerde ortaya çıkma ve büyüme şansı elde edebilirler. Bu tarz örgütler her zaman kendilerine uygun bir ortam aramaktadırlar; bu yüzden organize suçlara karşı ortak bilinç oluşturmak son derece önemlidir.¹¹⁴

İnternet ve diğer iletişim kanalları, organize suç örgütlerine yarar sağlayıp yeni faaliyet alanları oluşturduğu gibi yasal organlar için güçlü bir farkındalık oluşturma aracı da olabilir. Devletler artık internet ve televizyon gibi platformlarda zorunlu yayınlarla birlikte organize suç örgütlerine karşı bilgilendirmeler yapmaktadırlar.¹¹⁵

Mafya adı verilen yapılar, organize suç örgütleri arasında kendine has özellikler taşıyan yapılara verilen bir isimdir. Organize suç örgütleri ve mafya kavramları kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da, her organize suç örgütü mafya yapılanması değildir.¹¹⁶

1.6. KİTLE İMHA SİLAHLARI

Kitle imha silahları konvansiyonel olmayan yani üzerinde mutabık kalınmayan silahlardır. Bu silahlar, kimyasal, biyolojik ve nükleer olarak sınıflandırılırlar.¹¹⁷ Kimyasal silahlar, kimyasal faaliyetler yoluyla ölüme, sakatlığa, güçsüzlüğe, duygusal yıpranmaya yol açabilecek her türden zehirli kimyasal maddelere verilen isimdir.¹¹⁸ Biyolojik silahlar, insanlara, hayvanlara ve bitkilere zarar verebilen bakteriler, virüsler, mantarlar ve toksinlerdir. Biyolojik silahlar, mikrop silahları olarak da bilinir.¹¹⁹ Nükleer silahlar, madde atomlarının parçalanması ya da birleştirilmesi yoluyla elde edilen

¹¹⁴ Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, “Organize Suçlarla Mücadele”, <http://www.mfa.gov.tr/organize-suclarla-mucadele.tr.mfa>, 15.12.2017

¹¹⁵ Çetin-Duru, a.g.m., s. 33-37

¹¹⁶ Cihan Kavlak, “Suç İşlemek Amacıyla Örgüt Kurma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2010, s. 5

¹¹⁷ Mustafa Kibaroglu, “Kitle İmha Silahlarının Gelişim Süreci, Yayılmasının Önlenmesine İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Geleceğin Güvenlik Tehditleri”, 2023 *Dergisi*, Kasım 2002, s. 1

¹¹⁸ Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons , “Brief Description of Chemical Weapons”, <https://www.opcw.org/about-chemical-weapons/what-is-a-chemical-weapon/> (03.02.2017)

¹¹⁹ Britannica, “Biological Weapon”, <https://global.britannica.com/technology/biological-weapon> (03.02.2017)

silahlara verilen addır. Etki gücü klasik silahlardan çok daha fazladır, etki gücü daha yüksektir. Ateş gücünün yanı sıra büyük bir radyoaktif güç taşır.¹²⁰

Kitle imha silahları, İkinci Dünya Savaşı sırasında kullanılan ilk nükleer bombayla birlikte devletlerin elde etmek istediği etmenlerin başında gelir. Soğuk Savaş döneminde iki kutuplu olarak şekillenen dünyada iki tarafı oluşturan ABD ve Sovyetler Birliği, birbirlerini nükleer silahlarla tehdit etmeye çalışmışlardır. Bu dönem içerisinde bloklar içerisindeki devletler de bu silahlara kavuşmuştur. Bugünkü kitle imha silahlarında azalma eğilimi olsa da, devletler hâlâ caydırıcılık için kullanmaya devam etmektedirler.¹²¹

Dünyadaki enerji kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı, alternatif kaynak arayış içerisine girilmektedir. Bu alternatif kaynaklardan birisi de nükleer enerjidir. Devletler artık bu alana daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Nükleer enerji yayıldıkça kötü amaçlı insanların bu enerjiyi kullanma olasılığı artmıştır. Bu durum nükleer terör kavramıyla açıklanmaktadır. Nükleer terörizm, kişi, grup ya da devletlerin nükleer silahları, masum insanları öldürmek, çevreye zarar vermek veya psikolojik etki yapmak için kullanması için kullanılmaktadır.¹²²

Devletler karşılıklı yıkım tehlikesinden dolayı zaman içerisinde gelişen hassasiyet nedeniyle nükleer silahların azaltılmasına dair antlaşmalar yapsa da, bu silahların varlığı hâlâ devam etmektedir. Soğuk Savaş dönemindeki caydırıcılık, nükleer silahlar temelinde gelişmişti. Fakat Soğuk Savaş'ın bitmesine rağmen nükleer silahlar varlığını hâlen sürdürmekte ve bazı devletler¹²³ stoklarını artırmaya çalışmaktadır. Nükleer silahlar caydırıcı gücünü devam ettirmektedir. Özellikle varoluşsal olarak birbirine karşı olan devletler¹²⁴, nükleer silahları bir koz ve tehdit aracı olarak görmektedirler.

¹²⁰ Karayolları Genel Müdürlüğü, “Nükleer Silahlar”, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Baskanliklar/BaskanliklarSavunmaUzmanligi/nukleer.pdf> (03.02.2017)

¹²¹ Türkiye Bilimler Akademisi, “Kitle İmha Silahları”, http://www.acikders.org.tr/file.php/124/LectureNotes/kitle_imha_silahlari.pdf, 15.12.2017

¹²² Saadet Demirci, “Nükleer Terörizm ve Tehdit Boyutlarına Yönelik Çıkarımlar”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2015, s. 2-3

¹²³ Bu devletlerden biri Kuzey Kore'dir. Yaptıkları nükleer denemeler komşu ülke Güney Kore'yi ve bütün dünyayı endişelendirmektedir. Taraflar arasında sürekli nükleer savaş temalı söz düelloları olması, dehşet senaryolarına insanları sevk etmektedir. Yeni Şafak Gazetesi, “Kuzey Kore'nin Nükleer Programı”, <http://www.yenisafak.com/kuzey-korenin-nukleer-programi-h-2534761>, (10.10.2016)

¹²⁴ Bu devletlere örnek olarak ise İran ve İsrail verilebilir. Özellikle İran'daki İslâm Devrimi'nden sonra iki devlet arasındaki karşılıklı restleşmeler ve Nükleer tesisler konusunda askeri seçeneklerin kullanılması

Nükleer silahlar¹²⁵ varlığını sürdürse de, bu silahların aşamalı olarak ortadan kaldırılmasına yönelik en azından söylemsel bazda bir eğilim bulunmaktadır. Örneğin Eski ABD Başkanı Barack Obama, yaptığı açıklamalarda sürekli olarak “nükleer silah olmayan bir dünya” vurgusu yapmaktaydı. Bu amaca yönelik olarak START(Stratejik Silahlanmanın Azaltılması Antlaşması) ve NPT(Nükleer Silahların Yayılmasını Önleme Antlaşması) gibi adımların daha da güçlendireceğine dair önemli açıklamalar yaptı.¹²⁶ ABD Başkanı’nın bu açıklamalarının bir söz verme veya taahhüt ikliminde olması ve dünyada en fazla nükleer silaha sahip iki ülke olan Rusya ve ABD arasındaki görüşmeler¹²⁷, silahların önlenmesine dair umutları canlı tutma adına önemliydi.¹²⁸ Fakat pratiğe bakıldığında, nükleer silah sahibi devletlerin bu konuda her zaman çekingen davrandığı görülmektedir. Genellikle devletler bu konuya samimi olarak değil; politik imaj açısından yaklaşmaktadırlar. Çünkü aksi takdirde ellerinde bulundurdıkları nükleer silahlar meşruluklarını zedeleyebilir veya diğer ülkelere müdahale etme bahanelerini ortadan kaldırabilir. Bu yüzden de bu tarz antlaşmalar genellikle sadece kâğıt üzerinde kalmaktadır. Dünyayı endişelendiren bir diğer konu da, bu tarz silahların Kuzey Kore gibi uluslararası hukuk düzeniyle çatışma meyilli olan devletlerde yoğun şekilde bulunmasıdır. Bu devletler hissiyat ve algı olarak genellikle var oluşlarını ve bağımsızlıklarını bu silahların varlığına borçlu olarak yorumlanabilir. Bu silahlar onlar

tehdidi, sadece iki devlet için değil diğer devletler için de risk ve tehdit oluşturmaktadır. İran’ın, hâlâ nükleer silaha sahip olmadığı düşünülse de, uranyum zenginleştirme faaliyetlerine devam etmesi ve yeni nükleer santraller kurmaya çalışması, ABD, Avrupa ve İsrail’i endişelendirmeye devam ediyor. Buna karşılık İsrail’in elinde 200 tane nükleer silahın olduğu belirtilmekte. Euronews, “İsrail’in 200 Nükleer Silahı Var”, <http://tr.euronews.com/2016/09/21/israilin-200-nukleer-silahi-var>, (10.10.2016)

¹²⁵ Dünyada bulunan nükleer silah sayısı tahmini olarak şöyledir: ABD(7300), Rusya(8000), İngiltere(225), Fransa(300), Çin(250), Hindistan(90-110), Pakistan(100-120), İsrail(80). TRT, “Ülke Ülke Nükleer Silah Rakamları”,

<http://www.trthaber.com/haber/dunya/ulke-ulke-nukleer-rakamlari-131798.html>, (11.10.2016)

¹²⁶ START ve NPT gibi antlaşmaların yanı sıra BM çatısı altında kurulan Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu’nun çalışmaları nükleer denemeleri engellemek isteyen Nükleer Test Yasağı Antlaşması(CTBT) gibi antlaşmaları da belirtmek gereklidir. Ayrıca pek çok sivil toplum kuruluşu ve çevre örgütü de nükleer silahların engellenmesine yönelik kamuoyu oluşturmaya çalışmaktadır. (Erdem Denk, “Bir Kitle İmha Silahı Olarak Nükleer Silahların Yasaklanmasına Yönelik Çabalar”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 66, No. 3, 2011, s. 113)

¹²⁷ CNNTÜRK, “ABD ile Rusya START Antlaşması İmzaladı”,

<http://www.cnnturk.com/2010/dunya/04/08/abd.ile.rusya.start.anlasmasini.imzaladi/571286.0/index.html> (11.10.2016)

¹²⁸ Ellen O. Tauscher, “Obama’s Commitments”, *A World Free of Nuclear Weapons*, February 2010, s. 4

için bir tehdit mekanizması veya sert güç reklamının çok daha ötesinde olarak değerlendirilebilir.¹²⁹

Nükleer silahların yayılımı konusundaki bir diğer sorun da, devletlerin bu silahların sayısını gizleme ihtiyacıdır. Günümüzün şeffaflık ve esneklik dönemi olduğu düşünüldüğünde, devletlerin hâlâ gizlilik endişesi taşıması, sadece günlük medyaya yansıyan bilgilerin de ötesinde değerlendirme yapmaya insanları itmektir. Bu konuya verilebilecek örneklerden biri İran'dır.

1.7. PROPAGANDA ve PSİKOLOJİK SAVAŞ

Propaganda kelimesi, Latince fidan dikmek anlamına gelen propagare kelimesinden türetilmiştir.¹³⁰ Ümit Özdağ, propagandayı şöyle tanımlamaktadır:¹³¹

“Gerçekleştiren odağa yarar sağlamak amacıyla, belirli bir grubun bilincini ve bilinçaltını etkilemek, yönlendirmek, değiştirmek için hazırlanmış, bütün bilgiler, fikirler, doktrinler veya özel çağrıların hedef seçilen toplum, topluluk veya kişiye yönelik olarak sistematik bir şekilde, uygun araç ve teknikler kullanılarak iletilmesi ve benimsetilme girişimi.”

Propagandanın temel amaçlarından biri, hedef alınan tarafı, istenildiği şekilde düşünmeye itmektir. Gelişen teknolojiyle birlikte artık daha kolay propaganda yapma imkânı doğmuştur. Kitleleri istenilen hedeflere sevk etmenin yolu propagandadır. Propaganda hem zihinsel hem de ruhsal durumları hedef tahtasına oturtan bir faaliyettir.¹³²

Propaganda unsurları, açık ifadeler içerir, sistemlidir ve tekrarlıdır. Böylelikle istenilen fikirler, daha kalıcı şekilde hedef toplumlara aktarılır. Sürekli tekrarlanan fikirler, gerçek dışı olsa dahi, insanların zihnine işleyeme başlar ve zamanla gerçek dışı olan bu bilgiler mutlak doğru olarak algılanabilir.¹³³

¹²⁹ Sputniknews, “Kıyamet aritmetiği: Kuzey Kore'nin nükleer cephaneliği kaç cana mal olabilir?”, <https://tr.sputniknews.com/analiz/201710051030455295-kiyamet-aritmetigi-kuzey-kore-nukleer-cephaneligi-kac-cana-mal-olabilir/>, (11.10.2017)

¹³⁰ Yakup Köseoğlu - Hamza Al, “Bir Siyasal Propaganda Aracı Olarak Sosyal Medya”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, 2013, s. 106

¹³¹ Ümit Özdağ, *Algı Yönetimi*, Kripto Yayınları, Ankara, 2014, s. 21

¹³² Beyzade Nadir Çetin, “Propaganda Olgusu ve Propagandanın Amerikanlaşması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, Elazığ, 2014, s. 239-243

¹³³ Terence H. Qualter, “Propaganda Teorisi ve Propagandanın Gelişimi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 35, Sayı 01, 2014, s. 255-260

Halkı belirli bir yöne doğru yöneltmek veya halkın güvenini kazanmak için propaganda temel başvuru yöntemlerinden birisidir. Artık yöneticilerin veya karar alıcıların temel niteliklerinden birisinin güçlü propaganda yapma yeteneği olması gerekmektedir.¹³⁴

Propaganda, vatanseverlik, kardeşlik ve toplumsal barış gibi olumlu faaliyetler için kullanılabildiği gibi, yalanlara inandırmak için de tercih edilebilmektedir. Devletler bazen, halkın isyan çıkarmaması için gerçeklikle bağdaşmayan bilgileri gerçek gibi sunabilir. Devlet dışı gruplar, halkın devlete olan bağlılığını ve güveninin sarsmak için propaganda faaliyetleri yürütebilirler.¹³⁵

Psikolojik savaş, düşman tarafın, savaşma iradesini psikolojik yöntemlerle kırmayı amaçlayan bir savaş türüdür. Psikolojik savaş ve psikolojik harekât birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Fakat savaş kavramı harekât kavramına göre daha geniş kapsamlı olduğu için bu çalışmada psikolojik savaş kavramı tercih edilmiştir. Propaganda, psikolojik savaş içerisindeki bir araçtır.¹³⁶

İletişim teknolojileri ve medyayla birlikte, propagandanın etki gücü ve asimetrik yetenekleri artmıştır. Psikolojik savaş, klasik savaşlara göre daha tercih edilir olduğundan dolayı ciddi somut tıkanmalar meydana gelene kadar psikolojik olarak hasmın iradesi engellenmeye çalışılmakta veya uluslararası toplum ikna edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin 2003'teki Irak Savaşı'ndan önce Saddam'a karşı yalan haberler üretilmiştir.

Tarihte psikolojik savaş, konvansiyonel savaşlarda düşman bölgelerine bırakılan propaganda afişlerinden ibaretken bugün artık çok daha karmaşık ve çok yönlü bir psikolojik savaş ortamıyla karşılaşmaktadır. Psikolojik savaş, askerî alana özgü bir kavram olmaktan çıkmış, her alanda etkileri hissedilen bir kavram olmaya başlamıştır.¹³⁷

Psikolojik savaş ve propaganda asimetriktir; çünkü tarafların amaçlarına, imkânlarına, yeteneklerine veya değerlerine bakılmaksızın düşük maliyetle çok büyük etkilere yol açabilmektedir. Etki gücünü öngörmek zordur. Psikolojik savaş doğru yürüten aktörler, hedef alınan tarafı ister istemez savunma pozisyonuna geçirmektedir.

¹³⁴ Çetin, a.g.m., s. 246

¹³⁵ Çetin, a.g.m., s. 253

¹³⁶ Gülseren Adaklı, "Kürt Sorununun "Çözüm Süreci" Biterken AKP Medyası ve Psikolojik Savaş", *Mülkiye Dergisi*, Cilt 34, Sayı 4, 2015, s. 7

¹³⁷ Çetin, a.g.m. s. 247

Bir ÷lkeye yönetilen bir suçlama o ÷lkeyi cevap verme konumunda bırakır. Örneğın meşru bir devlete karşı onun teröre destek verdiğine dair yayınlar ve bu devletin masum olsa bile kendini aklamak için çalışma yapmak zorunda olması buna örnek olarak verilebilir.

Psikolojik savaşta kullanılan araçlardan bir diğeri de ört÷lü operasyonlardır. Ört÷lü operasyonlar, psikolojik savaşın genel kapsamına uygun olarak hedef alınan devlet veya toplumun istenilen yöne sevk edilmesini gerçekleştirmek için yapılan gizlilik esasına dayanan faaliyetleri kapsamaktadır. Ört÷lü operasyonlarda planlayıcı taraf, deşifre mümkün olduğı kadar deşifre olmamaya çalışır. Başarılı ört÷lü operasyonun birinci şartı gizliliklidir. Operasyon açıktan medya yoluyla yapılsa dahi, bu haberi asıl çıkaranın kimliğı bilinmeyebilir. Böylelikle halkın kafası karıştırılmaya çalışılabilir.¹³⁸

İnternetin ve sosyal medyanın, hayatın vazgeçilmez unsuru olması, insanları her an propaganda faaliyetleriyle baş başa bırakmaktadır. Medyanın her alanında karşılaşılabilen reklamlar ve diğeri yayınlar da bir nevi propaganda ve psikolojik savaş faaliyeti olarak değerlendirilebilir. Örneğın televizyonlarda yayınlanan reklamlara, kâr amacı güden firmaların psikolojik savaşı olarak bakılabilir. Psikolojik savaş rekabetin olduğı her yerde var olabilir.

1.8. ETNİK ÇATIŞMALAR

Etnik çatışma, iki etnik grup arasındaki her türden mücadeleyi tanımlamak için kullanılır. Mustafa Erkal, etnik grupları şöyle tanımlamaktadır:¹³⁹

“Etnik grup, bütünden sosyal mesafe bakımından uzak, ırk temelli, daha çok kültür temelli oluşan bir gruptur. Etnik grup, ortak kolektif şuur, farklı tarih, örf ve âdetler ile inançlardan kaynaklanır. Etnik grup, ırk temelli grupla aynı anlamda değildir. Etnik gruplarda mensubiyet şuurı ve bağlılık ön plandadır.”

Etnik gruplar, ırk temelli gruplarla eş anlamlı olmamasına rağmen çoğunlukla ırk temelli olarak algılanmakta ve eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etnik aidiyet, çeşitli

¹³⁸ Ümit Özdağ, “Kesnizani Tarikatı veya Büyük Bir Ört÷lü Operasyon”, <http://www.21yyte.org/tr/arastirma/orta-dogu-ve-afrika-arastirmalari-merkezi/2015/02/25/8085/kesnizani-tarikati-veya-buyuk-bir-ortulu-operasyon>, 15.12.2017

¹³⁹ Mustafa Erkal, “Etniklik ve Etnik Grup Kavramları Üzerine”, *Türkiye ve Siyaset Dergisi*, Sayı 3, Temmuz-Ağustos 2001, Ankara, 33-34

faaliyetlerle birlikte aktarılabilen özellikler taşır ama ırk, genetik ve biyolojiktir. Buradan hareketle etnik gruplar, daha çok kültür temelli olarak tanımlanabilir.¹⁴⁰

Etnik gruplar, geçmiş tarihsel birikimleri de katarak kendilerini diğer etnik gruplarla karşılaştırırlar ve böylelikle daha yoğun bir grup olarak ortaya çıkarlar.¹⁴¹ Etnik gruplar güçlü dayanışmayla birlikte daha güçlü ve etkili olurlar. Dayanışma ve yoğunlaşma, güçlü bir motivasyon sunmaktadır; bu yüzden çok uzun yıllar çözüme kavuşamamış pek çok etnik sorunla karşılaşmaktadır. Çünkü etnik sorunlar, miras edilebilir ve emanet edilebilir bir özellik taşımaktadır.¹⁴²

Soğuk Savaş'ın bitmesiyle beraber, bir yandan küreselleşme büyük bir ivme kazanırken, bir yandan da etnik temelli sorunlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Soğuk Savaş döneminin iki kutuplu sistemindeki keskin ideolojik yoğunlaşma, etnik grupların taleplerinin göz ardı edilmesine yol açmıştı. İki kutuplu sistemin çöküşüyle birlikte üzerlerindeki ağırlığın sona erdiği düşünen etnik gruplar, düşman olarak gördükleri diğer taraflara saldırıya geçtiler.¹⁴³

Etnik gruplar doğası itibariyle dışlayıcı gruplardır. Var oluş amaçları, genellikle diğerinden veya ötekinden farklılık üzerine kuruludur. Soğuk Savaş sonrasında bu dışlayıcılık militarist özellikler kazanmaya başlamıştır. Sovyetlerin askerlerini çektiği ve NATO'nun baskısının azaldığı ülkelerde, silahlı milliyetçi gruplar, bağımsızlıklarını kazanmak için çatışmaya başlamışlardır. Çatışmalar, bazı bölgelerde devlet ve devlet dışı gruplar arasında, bazı bölgelerde ise amacı devletleşmek olan iki grup arasında olabilmektedir.¹⁴⁴

Etnik milliyetçiliğin sürekli düşman yaratan yönü, bugüne kadar pek çok sorunun ana kaynaklarından biri olmuştur. Etnik çatışmaların asimetrik yönü, her an ortaya çıkabilecek düşmanlıklar neticesinde meydana gelmektedir. Bir devlet içerisindeki etnik azınlıklar, değişen dünya ve ülke şartlarına göre silahlanma kararı alma potansiyeli

¹⁴⁰ Erkal, a.g.m., s. 33

¹⁴¹ Öztürk, a.g.m., s. 5

¹⁴² Erkal, a.g.m., s. 35

¹⁴³ Tayyar Arı – Ferhat Pirinççi, “Soğuk Savaş Sonrasında ABD’nin Balkan Politikası”, *Alternatif Politika*, Cilt 3, Sayı 1, 2011, s. 3-9

¹⁴⁴ Fatma Anıl Öztop, "Devlet İçi Etnik Çatışmaların Çıkış Nedenleri: İspanya'daki Bask Sorunu Üzerine Bir Değerlendirme", *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2015, s. 57-60

taşımaktadır. Buna örnek olarak Suriye İç Savaşı'nda Kürtlerin silahlanması verilebilir.

Ulus devlet sisteminin genellikle tek bir milli kültüre dayanması, dışlandığını hisseden grupların devlete karşı güvensizlik duymasına ve zamanla silahlanmaya kadar giden sürecin başlamasına neden olmaktadır. Zıtlıkları içerisinde barındıran küreselleşme bir yandan yerel kültürleri veya milliyetçiliği pasifleştirirken, bir yandan da yerelleşmeleri ve mikro milliyetçiliklerin eyleme geçmesini kolaylaştırmaktadır. İletişim teknolojileri etnik gruplar tarafından aidiyeti güçlendirmek için kullanılabilir. Küreselleşmeyle birlikte diğer ülke insanların daha kolay tanınması ve farklı kültürlerle kaynaşmalar, etnik grupların devletlerini daha fazla sorgulamasına yol açmıştır. Devletlerin etnik gruplarla mücadelesi, güvenliği sağlama ve teröristleri etkisiz hâle getirme perspektifinden yürütülürken, etnik gruplar ise genellikle kendi milli devletlerini oluşturma amacı gütmektedirler. Bunun için de çoğu zaman gerilla taktiklerine ve terörizme başvurmaktadırlar.¹⁴⁵

Etnik gruplar, ulus devletleri derinden sarsıcı etki yapabilmektedirler. Devlete karşı sadece silahlı faaliyetleri değil, silahsız propaganda faaliyetleri de sarsıcı olabilmektedir. Medyanın ve bilgi dolaşımının gittikçe önem kazanmasıyla birlikte artık devletlerin kamuoyu nezdindeki itibarı ve algısı da gittikçe önemli hâle gelmeye başlamıştır.¹⁴⁶

Etnik çatışmalar, propaganda araçları ve mücadele biçimleri olarak genellikle çok yönlü çatışmalar olarak değerlendirilebilir. Toplumlara ve kamuoyunu ikna etmenin yanında askerî olarak asimetrik tehditlerin kapsamına uygun şekilde yenilikçi, dinamik, esnek ve öngörülmesi zor yöntemleri içerebilir. Bugünkü devletlerin çoğunluğunun homojen değil de heterojen olduğu düşünüldüğünde, etnik çatışmaların genellikle düzenli birliklerle düzensiz birlikler arasında meydana gelen asimetrik mücadeleler olarak ortaya çıkması olağan olarak yorumlanabilir. Devletlerin heterojen olmasından yola çıkarak gelecek tahmin edilmeye çalışıldığında etnik çatışmaların devam edeceği tahmini yapılabilir.

¹⁴⁵ Öztö, a.g.m. s. 61-67

¹⁴⁶ Yakup Şahin, "Çatışma Kuramları ve Kimlik Temelli Çatışmalar; Teorik Bir Giriş", *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2013, s. 36

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2. Stratejik Yönetim

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramı, çoğunlukla güvenlik ve savaşla beraber kullanılan bir kavram olmuştur. Bu iki kavramın yanı sıra son yıllarda plan, organizasyon ve süreç gerektiren çoğu konuda strateji kavramına rastlanmaktadır.

Strateji sözcüğü, Antik Yunan'da 'stratos' olarak ordu ve generalin sanatı anlamında kullanılmıştır. Eski Mısır'da bu kavram 'strategos' olarak karşımıza çıkmaktadır ve askerî erkânı tanımlamak için kullanılmıştır.¹⁴⁷Sözcüğün ilk ortaya çıkışı itibariyle askerî kökü kolaylıkla fark edilebilmektedir. Ayrıca strateji üzerine fikirler yürüten en eski isimlerden biri olan Sun-Tzu da bu kavramı Savaş Sanatı adlı kitabında genellikle askerî ve savaş meseleleri bağlamında kullanmıştır.¹⁴⁸Teknolojinin gelişip birbirinden çok farklı özellikteki alanların arttığı döneme kadar strateji kavramı, genelde askerî güvenlik konularında kullanılmıştır. Bu kavram üzerindeki çalışmalarda da bu tarihi süreç etkisini göstermektedir.

Strateji kavramı, kullanıldığı alanlardan bağımsız düşünüldüğünde araçların, amacı gerçekleştirmek adına en uygun şekilde planlanması, organize edilmesi ve kullanılması olarak tanımlanabilir. Alanları ve konuları farklı olsa da, stratejik çalışmalar genelde bu tanım üzerine inşa edilmektedir. Önceden sadece savaşların kazanılması adına yapılan planlamaları vurgulamak için kullanılan strateji kavramı bugün çok daha belirsiz bir hal almaya başlamıştır. Büyük organizasyon veya uzun vadeli planların yanı sıra bireylere kadar inen bir seyir izlemektedir. Belirlenen amaç için atılacak adımlara ağırlık verme adına da kullanılabilir. Kavramın belirsiz bir hâl alması yaygınlığını artırmış ve her alanda kullanılmaya başlamıştır. Fakat bu yaygınlaşmanın olumsuz bir

¹⁴⁷ Dedeoğlu, a.g.e. s. 92

¹⁴⁸ Sun Tzu, *Savaş Sanatı*, çev. Adil Demir, Kastaş Yayınevi, İstanbul, 2008, 101

sonucu olarak kavram yanlış yerlerde kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın anlamının aşınmaya uğraması, önemini azaltmamıştır. Bilakis, günümüzde çok yönlülüğün ve çok boyutluluğun artmasıyla strateji kavramı gittikçe önem kazanmaktadır. Günümüzdeki belirsizlik, karmaşıklık, çok yönlülük, dinamiklik ve örtülü faaliyet gibi hususlar kavramı daha kullanışlı hâle getirmektedir. Doğru bir strateji, gelecekteki ihtimaller bütününe görmeye yarar ve sürprizlere hazırlıklı olmayı sağlayabilir. Doğru bir strateji, günümüzde çok yönlü ve dinamik bir bakış açısının ürünü olarak yorumlanabilir.¹⁴⁹

Strateji, genellikle pragmatiktir ve pratiğe yöneliktir. Askerî anlamda, sahadaki bütün mücadelenin teorik izdüşümü olarak da görülebilir. Doğru bir strateji için her türlü ihtimali değerlendirmek gerekmektedir. Günümüzde doğru stratejiler, daha çok elde edilen istihbarat temelinde gelişmektedir. Bilgi dolaşımının yüksek derecelere vardığı günümüzde, var olan karmaşıklıkların ve belirsizliklerin olumsuz yanlarından etkilenmeyerek strateji belirlemenin yegâne yolu doğru ve tam zamanlı istihbarattır. Bundan dolayı, istihbarat faaliyetlerinin devlet, yönetim, güvenlik veya askerî konuların da ötesine taşındığı gözlemlenmektedir.¹⁵⁰

Strateji ve istihbaratın benzer tarihi süreçler geçirmesi birbiriyle paralel düşünülebilir. Teorik olarak doğru hazırlanan stratejiler, yine doğru olarak uygulandığında, olası risklere karşı tedbir alındığı gibi aynı zamanda gelecek için hazırlık olarak da yorumlanabilir. Bu da geleceği hazırlamanın yolunun geçmiş olduğu sonucunu çıkarabilir.

2.2. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “*Yönetme işi, çekip çevirme, idare*”¹⁵¹ olarak tanımlanır. Başka bir kaynakta “*Çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünü*”¹⁵² olarak tanımlanır. Ömer Turunç, yönetimi “*Bir işletmenin veya örgütün*

¹⁴⁹ Mehmet Akif Özer, “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı 14, 2014, s. 71-77

¹⁵⁰ Mehmet Tanju Akad, *Strateji Üzerine*, Kastaş Yayınları, İstanbul, 2003, s. 13

¹⁵¹ TDK, “Yönetim”, <http://www.tdk.gov.tr/> (15.01.2017)

¹⁵² Açıköğretim Fakültesi Yayını, *Yönetim ve Organizasyon-1*, 2012, S. 3

kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci”¹⁵³olarak tanımlar.

Yönetim kavramı, insanoğlunun avcılık toplayıcılıktan tarımsal üretime ve yerleşik hayata geçtiği döneme kadar götürülebilir. İnsanların ilk gelişiminde kadının hamile kalarak çocuğunu büyütme görevini üstlenmesi ve erkeğin de hayatta kalmak için toplayıcılık ve avcılık yaptığı dönem de yönetim kavramının gelişim süreci içerisinde değerlendirilmesi gereken bir gelişim sürecidir.¹⁵⁴

Bahse konu olan sektöre ve alana göre yönetim kavramı da farklılaşabilmektedir. Örneğin askerî bir kurum için yönetim kavramından anlaşılan farklıyken, ticari bir işletme için yönetim kavramı farklıdır. Farklı alanlarda uzman olan insanlar için de yönetimin tanımı ve bu kavrama yönelik yaklaşımlar farklıdır. Örneğin bir ekonomistle bir sosyoloğun veya bir fen bilimciyle bir sosyal bilimcinin yönetim kavramını değerlendirmesi çok farklı olabilir. Farklılıklara rağmen ortak noktalar mevcuttur. Örneğin belirlenen amaca ulaşma isteği ortak noktalardan biridir. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları bütün organizasyonlarda belirli amaç ve amaçlar güdülür. Bundan dolayı belirli bir alandaki işleri yürütmek ve devam ettirmek için bir araya gelen insanların olduğu her yerde yönetim kavramına rastlanılmaktadır.¹⁵⁵

İnsanlar ellerindeki kaynakları ve insan topluluğunun amaca ulaştırılması için yönetim sınıfları oluştururlar. Çünkü yönetici ve yönetilen ayrımının yapılmadığı her yerde kargaşa meydana gelebilmektedir. Kargaşayı engelleyebilmek adına iş bölümü ve sorumluluklarda farklılaşmalara gidilmektedir. Böylelikle her kişi kendisine düşen görevi kesin olarak bilerek verimlilik elde edilmeye çalışılır. Günümüz işletmelerinin ve örgütlerinin temeli sayılabilecek meslekler geçmişten bugüne usta-çırak ilişkisi içerisinde gelmiştir. İnsanlığın geçmişten bugüne gelişmesi yönetilen ve yöneten ayrımı neticesinde gerçekleşmiştir. İnsanlığın ilk zamanlarında var olmayan bu sistem, nüfusun giderek artmasıyla birlikte bir ihtiyaç hâline gelmiştir. Tarihe, yöneticilerin aldığı kararların sonuçları neticesinde şekillenen bir olgu olarak bakılabilir. Kaynaklarını iyi kullanan,

¹⁵³ Ömer Turunç, “Geleceğin Savaşları ve Stratejik Yönetim”, Der. Haldun Yalçinkaya, *Savaş, Siyasal Kitabevi*, Ankara, 2010, s. 203

¹⁵⁴ Evrensel.net, “Bir Kavram: İş Bölümü”, <https://www.evrensel.net/haber/307671/bir-kavram-isbolumu>, 16.12.2017

¹⁵⁵ Gökhan Tulay, “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, s. 8

stratejik düşünen, doğru analizler yapan ve pratikte de bütün bunları doğru bir şekilde harmanlayan yöneticilerin başarılı olduğu tarih incelendiğinde görülebilir. Bir öğretilen ve öğretenin bulunduğu hiyerarşiler bugün çok daha karmaşık bir haldedir.¹⁵⁶

Yönetim kavramının özel sektör için anlamı, daha çok kârlılık, çıkar ve büyüme odaklıyken, kamu kurumları için yönetim kavramı, “*Kamu hizmet ve görevlerinin devamlı olarak aksatılmadan yürütülmesi için bir araya gelmiş bulunan insan, araç ve gereç topluluğuna işlerlik kazandırılarak, koordine ve organize edilmesi işlemi*”¹⁵⁷ olarak anlaşılır.

2.3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, kısaca “*amaçlanan konuma ulaşmak üzere yapılması gereken eylemlerin tümü*”¹⁵⁸ olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre “*Örgütün iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.*”¹⁵⁹

Kavram, daha geniş olarak ise şöyle tanımlanabilir.¹⁶⁰

“Stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme, seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”

Strateji kavramı tarihin çok eski dönemlerine uzanmasına rağmen stratejik yönetim kavramı 1980 yılından itibaren ön plana çıkan bir kavram hâline gelmiştir. 1980 sonrası dönemde devlete ve örgütlere bakış değişmeye başlamıştır. Strateji ve yönetim gibi kavramlar genellikle soyut ve kâğıt üstünde yer alan kavramlardır. Stratejik yönetim

¹⁵⁶ Hülya Ekşi, “Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 9, Sayı 17, 2009, s. 494-495

¹⁵⁷ Muhammet Kırılmaz, “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2013, s. 24

¹⁵⁸ Talat Çiftçi, “Stratejik Yönetim Cep Kitabı”, <http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/18-stratejik-yonetim-cep-210.pdf>, (14.03.2017)

¹⁵⁹ Abdullah Karakaya, “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, Teknoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2004, s. 227

¹⁶⁰ Tuna Kayış, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009, s. 13

ise daha çok pratiğe yöneliktir. Bu yüzden amaçların gerçekleştirilebilmesi için doğru bir stratejik yönetim politikası oluşturulmalı ve bu yönde adım atılmalıdır.¹⁶¹

Geleceği öngörmenin zorlaşması stratejik yönetimin önemini artırmaktadır. Çünkü belirsizleşen ortam içerisinde örgütün doğru adım atabilmesinin yegâne yolu stratejik perspektifle oluşturduğu örgüt politikalarıdır.

Stratejik yönetimin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir:

- Örgüt yönetimini değiştirme,
- Kârlılığı artırma,
- Parçalar arasında zayıf konumda bulunanları iyileştirme,
- Yöneticilere sorun çıkaran stratejik sorunları çözme,
- Kaynakların doğru şekilde dağıtılması,
- Yöneticilerin daha doğru karar verebilmesi için örgütün bilgi toplama yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Kısa dönemli bütçelerin ve planların daha kolay ve doğru hazırlanması için çerçeve geliştirilmesi,
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz ederek ve örgütün potansiyelinin farkında olarak, dış tehdit ve fırsatları daha iyi değerlendirme yeteneğine kavuşmak,
- İçer dönük olmak üzere her parçanın doğru çalışmasını sağlamak. Koordinasyonun daha iyi olması,
- Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin güçlendirilmesi,
- Alınan kararların ve atılacak adımların kontrol ve değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin ve çalışanların günün ve geleceğin şartlarına göre eğitilmesi,
- Durum analizi sayesinde, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik gereken yöntemlerin saptanması,
- Örgüt için güdüleyici, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler koyulması,
- Örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını izleyerek gerektiğinde yeni düzenlemelere gitmek.¹⁶²

¹⁶¹ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 72

¹⁶² Becerikli, a.g.m., s. 100-101

2.3.1. Stratejik Yönetimin Aşamaları

Stratejik yönetim üç aşamadır. Bunlar: “*Strateji oluşturmak, stratejileri uygulamak, kontrol etmek ve değerlendirmek*”¹⁶³

1. **Strateji oluşturmak:** Bu aşamada yöneticiler, örgütün misyon ve vizyonu için gerekli olan iç ve dış analizleri, ihtimalleri, senaryoları, örgütün ilke ve amacını göz önünde tutarak örgütün geleceğine dair kararlar alırlar. Örgüt için en uygun alternatifler seçilmeye çalışılır. Örgütün misyon ve vizyonu stratejik perspektifle oluşturulur.
2. **Stratejileri uygulamak:** Belirlenen stratejiler doğrultusunda adımlar atma aşamasıdır. Stratejik planlamanın devreye girdiği aşamadır.
3. **Kontrol ve değerlendirme aşaması:** Bu aşamada atılan adımlar ve yapılan faaliyetler kontrol edilir ve denetlenir. Stratejik yönetimin bir süreç olduğu göz önünde tutulduğunda en az diğer aşamalar kadar özen gösterilmesi gereken bir süreçtir. Ayrıca çalışanlara kısa süreli motivasyon sağlamak açısından da önemlidir. Kısa ve uzun dönemde kontrol edilmesi gereken amaçlar şöyle olabilir:¹⁶⁴

“Kısa dönemde sağlanan sonuçlar iş görenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkisidir. Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise iş görenin ve toplumun refahının artması ve organizasyonun etkinliğinin sağlanmasıdır.”

Stratejik yönetimin üç aşamasını “*Stratejik düşünme, stratejik planlama, stratejik uygulama*” olarak özetleyen çalışmalar da bulunmaktadır.¹⁶⁵ Stratejik yönetimin en genel anlamda üçe bölünmesinde mantık aynıdır fakat isimlendirmeler ve alt başlıklara yaklaşım farklıdır. Örneğin ilk aşama olarak stratejik düşünme esas alındığında bu çerçeveye, çevreye uyum, bilgi analizi, soru ve olası cevaplar ve yeni fikirler girmektedir.

¹⁶³ Timuçin Özkaya, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu İle Getirilen Stratejik Yönetim ve Planlama Kavramının İncelenmesi”, *Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu*, Eskişehir, 2014, s. 19

¹⁶⁴ Burak Güngör, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırması”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2011, s. 20

¹⁶⁵ Gamze Bayın, “Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 102

Stratejik planlama aşamasına yaklaşımlar da farklılaşmaktadır. Buna göre stratejik planlama, durumsal analiz, strateji formülasyonu ve uygulamanın planlaması safhalarından oluşmaktadır. Stratejik uygulamada ise yönetsel eylemler, öğrenme, strateji geliştirme gibi safhalar bulunmaktadır.¹⁶⁶

Her bir aşmaya ve bütüne bakıldığında değişim yönetimi ve süreçleriyle benzerliği dikkat çekmektedir. Bu noktadan hareketle stratejik yönetimin, kurumu, geleceğe ancak doğru değişim yöntem ve uygulamalarıyla ulaştırabileceği görülmektedir.

2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, değişim unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Özellikle bugünkü teknolojik gelişme ve küreselleşme gibi olgular düşünüldüğünde değişim sürekli ve hızlanarak devam etmektedir. Değişimin hızları ve sürekliliğinden yola çıkılarak stratejik yönetimin gün geçtikçe baskın rol oynamaya başlayacağı tahmini yapılabilir. Değişim aynı zamanda riskleri de içinde barındırabilmektedir. Örneğin trendlere ve modalara göre kendi politikasını belirleyen bir örgüt, sürekli olarak değişen trend ve modaların yarattığı tehlike ve risklerle baş başa kalmaktadır. Güncel durumlarla ilgisi olmayan örgütler dahi bu değişen ortamdan bir şekilde etkilenebilmektedirler. Değişim, örgütleri daha dinamik ve manevra kabiliyeti yüksek olmaya yönlendirmektedir. Örgütler açısından fark yaratıcı şey artık, dinamiklik, değişime ayak uydurmak ve risklerden kaçınmak olarak görünmektedir.

Stratejik yönetimin amaçlarından ve faydalarından biri yüksek rekabet gücüdür. Örgütler açısından rakiplerin gerisinde kalmamak en önemli amaçlarından birini oluşturur.¹⁶⁷

Stratejik yönetimde süreklilik ve sürdürülebilirlik esastır. Alınan kararlar ve yönetsel süreçlerin esas amacı örgütün sürekliliğini devam ettirmesi ve gelişmeyi sağlamaktır. Devamlılık, rekabet üstünlüğü elde etmede başat rol oynar. Çünkü günümüzde yerinde sayan örgütler aslında gerilemektedirler.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Bayın, a.g.m., s. 102

¹⁶⁷ Özkaya, a.g.e., s. 17

¹⁶⁸ Özkaya, a.g.e., s. 1-2

Stratejik yönetim katılımcıdır. Doğası itibariyle farklı görüşlere yer verir. Bu husus kâğıt üzerinde kolay ama uygulamada hayata geçirilmesi zor davranışlardan biridir. Farklı görüşleri dikkate almak, eğer göstermelik ve şekilci hüviyette olursa hiçbir anlam ifade etmemektedir. Fakat eğer bu anlayış, doğru bir şekilde örgüt kültürü içerisine yerleştirilirse çok önemli faydaları olmaktadır. Örneğin çalışanların motivasyon düzeyi artmakta ve çalışmalarında daha istekli olmaktadır. Fikirlerine değer verildiğini hissetmek her insan için büyük bir özgüven sağlamaktadır. Katılımcılık, elemanların yaratıcılıklarına da önemli katkılar sunar. Bastırılmış fikirler çoğunlukla içten veya dıştan bozulmalara yol açabilir.¹⁶⁹

Stratejik yönetimin bir diğer yararı, risk ve tehlikelerden olabildiğince sıyrılmak ve fırsatlardan ise olabildiğince yararlanmaktır. Bu unsurları gerçekleştirebilmek, sürprizlerden kaçınmak ve olasılıkları hesap etmekle ilgilidir. Stratejik yönetimde çok fazla verinin aynı potada eritilmesi, mümkün olduğu kadar kapsamlı olması ve çok yönlülüğü içerisinde barındırmasının nedenlerinden biri budur.¹⁷⁰

Stratejik yönetim, örgütün karar alma mekanizmalarında ve sistemlerinde bir takım yenilikler getirir. Her katmandaki çalışanlar artık daha tutarlı ve değerlendirmesi kolay kararlar alırlar.¹⁷¹Böylelikle faaliyetlerin yürütülmesinde daha kararlı adımlar atılır. Belirlenen vizyon ve misyon çerçevesinde keyfi uygulamalar ve kararlar en aza indirilir. Çevrenin, risklerin ve olasılıkların doğru analiz edilmesi ve bu çerçevede planlar oluşturulması, çalışanlarda yüksek sorumluluk bilinci oluşturur. Stratejik yönetimin gerekliliklerini içselleştirmiş yönetici ve çalışanlar, aldıkları kararların ve uyguladıkları faaliyetlerin olası sonuçlarının ne olacağı hakkında fikir sahibi olabilirler. Böylelikle günü kurtarma mantığıyla yapılan, orta ve uzun vadede örgütün aleyhine dönebilecek olan karar ve uygulamaların önüne geçilir. Bu durumun bir diğer yansıması da, örgüt içerisindeki kopukluğun engellenmesidir. Çalışanlara ne yapacağını emreden bir yöntem olmamakla birlikte stratejik yönetimin mantığını kavramış çalışanlar artık daha uyumlu ve hesap verilebilirliği yüksek adımlar atarlar.¹⁷²

¹⁶⁹ Özer, a.g.m., s. 82

¹⁷⁰ Özer, a.g.m., s. 70

¹⁷¹ Kırılmaz, a.g.t., s. 114

¹⁷² Şükrü Muslu, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2014, s. 167-168

Stratejik yönetimin en belirgin özelliği geleceği yönetmekle ilgili olmasıdır. Ana odak noktasının gelecek olmasının çeşitli avantajları vardır. Avantajları olarak örgütün ofkunu genişletmesi, öngörme yeteneği ve alışkanlığı kazandırması, yeniliklere açık hâle getirmesi, olumsuz yansımaları olacak gelişmeler karşısında proaktif politikalar geliştirilebilmesi, sürprizlerin olumsuz etkilerini önleme şansı sunması sayılabilir.¹⁷³

Stratejik yönetim, örgütleri olması gerektiği yerlere yönlendirerek kaynakların doğru yönetilmesini sağlar. Tarihte önemli derecede sermaye, birikim ve kaynağı olmasına rağmen kısa sürede çöken pek çok örgüt vardır. Stratejik yönetim örgütlere doğru bir kaynak yönetimi fırsatı sunar. İsraf niteliğindeki maliyetleri azaltır. Örgütün misyonuna ve vizyonuna uygun yatırım alanları seçildiği için kârı artırır.¹⁷⁴

Stratejik yönetimin ayırt edici özelliklerinden biri sonuç odaklı olmasıdır. Böylelikle iş verimi artar. Örgütün gelecekte alacağı duruma uygun faaliyetler yürütülür. Örgütün amacından, türünden veya yapısından bağımsız olarak istenilen çıktılara, üretimlere ve yapılmak istenenlere uygun faaliyetler yürütülür. Sonuç odaklılık beraberinde performans odaklılığı getirilir. Hesap verilebilirlik ve şeffaflık sayesinde örgütün parçalarında sorun çıkarılan yerler daha kolay bulunmaya başlar. Denetleme ve kontrol mekanizmaları olması gerektiği gibi işlemeye başlar.¹⁷⁵

Stratejik yönetimde parçalar arası uyumu ve eşgüdümün sağlanması, alt birimlerdeki çalışanların motivasyonu ve güveni için liderlik çok önemli bir kavramdır. Stratejik yönetimin planlayıcıları ve karar vericileri olarak yöneticilerin, amaçlarına ulaşabilmesi için güçlü bir liderlik göstermeleri gerekmektedir. Liderlik, örgütün kötü durumlarda bile ayakta kalmasını sağlayan unsurların başında gelir. Örgüt içerisindeki insanların güvenini kazanmak, sadakati artırır, işe teşvik eder, değişimler için ikna edici bir unsurdur, çalışanların işlerini mecburi değil de, sevak yapmalarını sağlar, böylelikle stratejik yönetimin amaçlarından biri olan verimlilik doğal bir süreç neticesinde

¹⁷³ Sobacı, a.g.m., s. 105

¹⁷⁴ Yusuf Ertan, “Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010, s. 14

¹⁷⁵ Sumru Oyman, “Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme”, *Uzman Yeterlilik Tezi*, Ankara, 2009, s. 20

gerçekleştirilir. Liderlik, çalışanların güvenini artırdığı gibi aynı zamanda disiplini de sağlayıcıdır. Örgüt içerisinde hesap verilebilirliğin doğru şekilde işlenmesini sağlar.¹⁷⁶

2.3.3. Stratejik Yönetimin uygulanmasında kamu sektörü ve özel sektör farkları

Stratejik yönetimin doğru değerlendirebilmek için özel sektör ve kamu sektörü arasındaki ayrım yapılmalıdır. Çünkü özel sektör ve kamu örgütlerinin amaçları, yapısı ve kültürü farklıdır. Özel sektör kar maksimizasyonunu esas alırken, kamu örgütleri vatandaşlarına daha iyi hizmet vermeyi amaçlar. Özel sektörün formel olması gibi bir zaruriyet mevcut değil iken kamu örgütlerinde formellik esastır. Kamu, kaynak elde etme ve yatırım yapmada özel sektöre daha rahat olarak algılansa da, hukuki mevzuatlar ve halk baskısı ciddi sonuçlar doğurabilmektedir.¹⁷⁷

Özel sektörde stratejik yönetimin uygulanması ve değişim gerçekleştirilmesi için çalışanların ikna edilmesi yeterli olabilirken kamu örgütleri için sadece örgüt içi ikna değil; vatandaş gibi dışsal unsurlar da ikna edilmelidir. Stratejik yönetimin toplumsal faydaları da göz önüne alması, kamu örgütleri için büyük fırsatlar sunar. Gelişen teknoloji ve medya giderek devletleri daha fazla şeffaf olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla eski dönemlerde kendini vatandaşlardan daha üst konuma yerleştiren devlet ve kamu anlayışı, yerini vatandaşla hesap verebilen ve planlamalarını herkese açık şekilde paylaşan anlayışa bırakmıştır. Özel sektör toplum, halk veya diğer insanlar hakkındaki değerlendirmelerini ve analizlerini karını daha fazla artırmak için tüketim eğilimleri, trend ve moda ağırlıklı yaparken, kamu sektörü, bu analiz ve değerlendirmeleri vatandaşların güvenini kazanmak, vatandaşların sisteme daha sadık olmasını sağlamak, anarşiyi ve kaosu önlemek gibi amaçlarla yapar. Özel sektör örgütleri açısından hesap verilebilirlik daha içseldir ve sadece o örgütü ilgilendirir.¹⁷⁸

Kamu ve özel sektör arasındaki benzerlikler şöyle sıralanabilir:¹⁷⁹

“1. İşlerin yürütülmesinde aynı bilgileri, usulleri ve teknikleri kullanırlar. 2. Büyüyen ve gelişen yapılar ister istemez bürokratik yapıya kaymaktadır. Örgüt

¹⁷⁶ Özgür Uğurluoğlu - Yusuf Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2009, s. 148-149

¹⁷⁷ Kırılmaz, a.g.t., s. 41-42

¹⁷⁸ Mahmut Özdevecioğlu, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, s. 118-121

¹⁷⁹ Tulay, a.g.t., s. 17

büyüdükçe, iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. 3. İşlerin yürütülmesine dair hizmet binası, personel ve parasal durum gibi maddi yapılar ve kaynaklar genellikle birbirlerine benzemektedir.”

Kamu ve özel sektör arasındaki ayrım şöyle özetlenebilir: 1. Özel sektör gelirini mal ve hizmet satışından sağlar. Kamu ise gelirini, genellikle vergilerden, devlet bütçesinden ve gerekli görülürse katkı payı olarak kendi elde ettiği gelirlerden sağlar. 2. Kamu, ülkeyi yöneten siyasal aklın uygulayıcı ve yürütücü sistemidir. Bu yüzden siyasi kararlara uymak zorundadır. Özel sektörün siyasetçilere veya kamu bürokrasisine hukuk içerisinde kaldığı sürece uyma zorunluluğu yoktur. 3. Kamusal mallar veya hizmetler keyfi şekilde bölünemez ve kişiye özgü fiyatlandırılma yapılmaz. Özel sektörde hizmeti veya talep edenler fiyatını ve karşılığını ödemek zorundadır. 4. Kamuda hizmetler vatandaşın durumuna göre belirlenir, kamu yararı esastır. Özel sektör ise ilk önce kendi gelişimini ve kârını düşünür. 5. Kamu kurumları yapacağı hizmet veya üreteceği mallarla ilgili olduğu kadar kendi gelişimine dair konularda da siyasi organlara bağlıdır. Özel sektörler bağımsızdır. 6. Özel sektörde diğer kuruluşlarla rekabet vardır. Kamu ülke içerisinde tek olduğu için rekabet ortamından bahsedilmez. Ancak hizmetlerin iyileştirilmesi, ülke imajı veya siyasi nedenlerden dolayı diğer ülke kamu sistemleriyle rekabet edebilir. 7. Kamu kuruluşlarını ilgilendiren keskin sınırlara sahip kanun ve kuralları vardır. Özel sektörde de bazı kuralları olsa da, bunlar devletin hukuk sistemiyle aynı derecede değildir, esnetilebilir, keyfi olabilir.¹⁸⁰

1980 sonrası değişen kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde artık kamu örgütleri de aynı özel sektör gibi vatandaşları müşteri olarak ele almaktadırlar. Her alanda var olan, merkezi, katı, büyük, hantal devlet ve kamu örgütleri anlayışı yerini âdem-i merkeziyetçi, esnek, şeffaf ve hizmet odaklı yaklaşımlara bırakmıştır.¹⁸¹ Kamu örgütleri açısından vatandaşların müşteri olarak görülmesi, sonuç odaklı yaklaşımların önemini artıracaktır. Ayrıca kamu artık hesap verebilir olacaktır. Kamu örgütleri tarafından yapılan hizmetlerin bir “lütuf” olarak değil de, “vatandaşları memnun etmek zorunda olmasından dolayı” yapılması, kamu yapılanmaları açısından köklü değişimleri gündeme getirecek zihinsel dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Kamu örgütleri artık rekabeti ön plana almakta, piyasadan daha fazla yararlanmayı düşünmekte ve sonuç odaklılığı esas

¹⁸⁰ Tulay, a.g.t., s. 18-19

¹⁸¹ Özer, *Yeni Kamu Yönetimi*, 2012, s. 181-182

almaktadır.¹⁸² Stratejik yönetim, kamu örgütlerini daha fazla amaç ve görev odaklı hâle getirir. Böylelikle kamu örgütleriyle özdeşleşen verimsizlik gibi durumları azalabilir.¹⁸³

Kamu yönetimi ve vatandaş ilişkisinde tarihten bu yana yaşanan değişimlerde, kamu ve vatandaş arasında sağlıklı bir ilişki kurulmasına yönelik en önemli yaklaşımlardan biri stratejik yönetimdir. Çünkü hem dış çevreyi hem de iç çevreyi göz önüne alır. Böylelikle bir yandan küresel çapta değişen kamu yönetimi anlayışı dikkate alınırken, bir yandan da ülke ve kamu örgütünün şartları dikkate alınır. Vatandaşlarla daha etkin hizmetin yolu böylelikle kolaylaştırılmış olur. Kamu örgütlerinin başarısızlıklarının sebebi genellikle, geleneksel, yavaş çalışan, hantal ve büyük kamu sektörü anlayışıdır. Bu anlayış değişimin en büyük engeldir.¹⁸⁴

Kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulanmasında karşılaşılan güçlükler, şöyle sıralanabilir: Aşırı merkeziyetçi yapı, astlara yetki devrinde yaşanan sıkıntılar, geleneksel anlayışları koruyan statükocu tavır, vatandaş odaklı olmanın kendi konumunu tehlikeye sokacağından korkan yöneticiler ve bürokratik zihniyet, devlet kurumlarını kendisi için çıkar sağlamak için kullanan kişiler ve kültürel yapı, dış çevreyi kendine tehdit olarak algılayan, anlayış olarak kapalı ve tekçi devlet, kamu sektörünün kâr değil de hizmet odaklı olmasından dolayı ölçüm ve değerlendirmelerin zor olması, stratejik yönetimin uzun soluklu bir süreç olduğu ve kamu sektöründeki yer değişimlerinin kısa sürelerde gerçekleştiği düşünüldüğünde, stratejik yönetimin uygulanması için gerekli sürenin olmaması, kamudaki iş alımlarının bütün vatandaşları kapsayabilmesinden dolayı insan kaynaklarında yaşanan sıkıntılar ve ağırlıkların yaşattığı zorluklar, kamu sektörünün genel mantığı itibarıyla değişiklik yapmanın zor olması.¹⁸⁵

2.3.4. Stratejik Yönetim ve Sistem Yaklaşımı

Stratejik yönetim açısından bakıldığında örgütlere yaşayan sistemler denilebilir. Sistemler, birbirlerine bağımlı, birden fazla parçadan ve alt sistemlerden oluşan bütüne

¹⁸² Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2012, s. 57

¹⁸³ Hasan Canpolat - Mehmet Cangir, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 466, 2010, s. 31

¹⁸⁴ Atilla Çakır, “Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi”, *Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi*, Ankara, 2008, s. 80-81

¹⁸⁵ İlhami Söyler, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, Sayı 152, Ocak-Haziran 2007, s. 112-113

denmektedir. Sistem yaklaşımı ise örgütü çeşitli parçaların, süreçlerin ve amaçların bir bütünü olarak görür. Sistem yaklaşımı açısından örgütte parçaların ve bölünmelerin karşılıklı ilişkisine ve bağımlılığına vurgu yapılır. Stratejik yönetim içerisinde yer alan dış çevre, dönüşüm süreci, geri bildirim ve dinamiklik gibi unsurlar, sistem yaklaşımının da bir gereğidir.¹⁸⁶

Sistem veya sistem yaklaşımları, felsefi olarak Aristo'ya kadar götürülmektedir. Onun, "Her şeyin her şeyle bağlı olduğu" görüşü, bugünkü sistemleri anlama açısından da son derece önemlidir.¹⁸⁷

Sistemler çevreyle etkileşim açısından ikiye ayrılmaktadır: Açık sistemler ve kapalı sistemler. Kapalı sistemler, içe kapanıktırlar, kendi kendine yetmeye çalışır, dış çevreden etkilenmemek esastır, kuruluş felsefesi kapalılık üzerinedir, kendini besler ve statiktir. Açık sistemler ise tersi olarak çevreyle etkileşim içerisindedir, çevreye ürün veya çıktıları sunabilecekleri gibi çevreden girdiler de alabilirler, değişime açık ve dinamiktirler, kendi kendine yetme yerine devamlı olarak büyümeyi ve gelişmeyi esas alırlar. Açık sistemlerde girdi, dönüşüm ve çıktı esas belirleyici unsurdur. Açık sistem modeline göre girdiler; insan, materyal, makine, bilgi, finansman, kaynak olabilir. Değişim veya dönüşüm; üretim pazarlama teknikleri, planlama, işleme, denetleme ve kontrol gibi yönetsel süreçleri içerir. Çıktılar; eğitilmiş insan, ürün, hizmet, fikir, bilgi, atık ve bu maddelerin her birinin veya hepsinin birleşiminden oluşabilir. Açık sistemlerde çıktılar, geri bildirim olarak değerlendirilerek girdi ve dönüşüm aşamalarında kullanılır. Açık ve kapalı sistem ayrımı değerlendirildiğinde stratejik yönetimin konusunu oluşturan örgütlerin açık sistem oldukları görülmektedir. Bir örgüt kapalı sistem de olabilir fakat bu tarz örgütler çok azdır ve istisnaidir.¹⁸⁸

Bu çalışmanın konusunu oluşturan açık sistem özelliklerine sahip örgütlerde, içsel ve dışsal parçaların ve bileşenlerin farklı düzeylerde de olsa bağımlılıkları bulunmaktadır. Değişme veya dönüşüm ancak farklı alanlardan etkilenecek meydana gelmektedir. Örgütlerde her parça bütünü, çıktıyı ve sonucu etkileyebilir. Stratejik yönetimin örgütler

¹⁸⁶ Turgay Aytepe, "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi", Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008, s. 18-19

¹⁸⁷ Songül Çınaroğlu - Keziban Avcı, "Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Üzerinde Bir Değerlendirme", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 2013, s. 84

¹⁸⁸ Mustafa Yalçınkaya, "Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2002, s. 105-106

açısından öneminin sebeplerinden biri budur. Çünkü stratejik yönetimde bütün parçalar, bileşen hesaba katılır; ast veya üst fark etmeksizin atılacak adımların kapsamına girer. Sistem yaklaşımı ve stratejik yönetim pek çok ortak nokta içermektedir.

2.3.5. Stratejik Yönetim Süreci

2.3.5.1. Durum Analizi

Kendisinin ve çevresinin durumunu doğru bilmeyen örgütler, geleceğe emin adımlarla gidemezler. Doğru şekilde yapılmış durum analizlerin örgütlere faydası çok fazladır. Bu yüzden örgütlerin temel reflekslerinden biri budur.

Durum analizi şu başlıklar altında incelenmektedir.¹⁸⁹

1. Örgütün tarihsel süreci

Örgütlerin kendilerini analiz edebilmek adına kullandıkları temel öğelerden biridir. Örgüt kültürü, tarihsel gelişime uygun şekilde oluşturulur. Örgütler kuruluş sürelerine göre değişmekle birlikte çeşitli kırılma anları yaşayabilirler. Gelecek planlamalarını doğru yapabilmek için geçmişteki kırılma anlarından dersler almak gerekmektedir. Tarihi değerlendirmelerde, değişim süreçleri doğru irdelenmelidir. Stratejik planlamanın değişim odaklı olmasından dolayı geçmişte örgütün yaşadığı değişim tecrübeleri önem arz etmektedir.¹⁹⁰

2. Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi

Örgütlerin kuruluş safhalarında amaç, kural ve yöntemler belirlenmektedir. Stratejik planlamalar, bu unsurlardan bağımsız değildir. Kamu ve özel sektöre göre farklılaşmakla birlikte, örgütler kendilerine biçilmiş olan rolün yasal olarak dışına çıkmazlar. Mevzuat ve yasalar, örgütlerin ne yapabileceklerinin sınırlarını oluşturur. Aynı zamanda iç durum analizinde önemli bir aşamayı temsil eder. Yasal yükümlülükler ve mevzuatlarla yapılan

¹⁸⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf, (14.03.2017)

¹⁹⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 15-16

iş ve faaliyet alanları arasındaki ilişki doğru şekilde değerlendirilip gerektiğinde yeni düzenlemelere gidilebilir.¹⁹¹

3. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi

Sadece stratejik planlamayla ilgili değil; örgütün var oluşuyla da ilgili olan bir maddedir. Stratejik planlama sonuç odaklı olduğundan dolayı örgütün çıktı olarak dış çevreye sundukları ürünler veya hizmetler, planlama açısından son derece önemlidir. Özel sektör ürünlere ve bunlardan gelecek kâra odaklanırken, kamu sektörü hizmetlere ve bunların vatandaşlara doğru yansıyor yansımadağına odaklanır.¹⁹²

4. Paydaş analizi

Paydaşlar, örgütün faaliyetlerinden etkilenen herkese verilen isimdir. Paydaşlar, iç paydaşlar, dış paydaşlar ve yararlanıcılar olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir. İç paydaşlar, örgüt içerisinde yer alan veya bağlı olan kişilere, gruplara veya diğer örgütlere denir. Dış paydaşlar ise örgüt dışında yer alan fakat örgütü bir şekilde etkileyen kişilere, gruplara veya diğer örgütlere verilen addır. Yararlanıcılar, örgütlerin mal ve hizmetlerini kullanan kişilere denir. Yararlanıcılara, özel sektör söz konusuysa müşteri, kamu sektörü söz konusuysa vatandaş ismi verilebilir. Fakat bu noktada örgütler daha spesifik tanımlamalara gitmek zorunda kalabilmektedirler. Çünkü bir örgütün sunduğu ürünü, sadece o ürünle veya alanla ilgilenen müşteriler alır. Hedef kitlenin önceden belirlenmesi örgütün daha kolay ve daha kaliteli işler yapmasına yardımcı olur. Sunulan ürünü veya hizmeti kullanacak kişiler mutlaka analiz edilmelidir. Paydaş analiziyle birlikte örgüt kendini kontrol şansı bulur. Örgütler açısından başarı kriteri genellikle paydaşların memnuniyeti ve örgüt hakkındaki görüşleri çerçevesinde oluşturulur. Paydaşların görüşleri dikkate alınarak örgütün eksik tarafları daha iyi analiz edilebilir. Örgütler artık iyi bir ürün ve hizmet kalitesinin yanında iletişim stratejilerine de büyük önem vermektedirler.¹⁹³

¹⁹¹ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 16

¹⁹² Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 17

¹⁹³ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 17-23

5. Kuruluş içi analiz ve çevre analizi(GZFT Analizi)

Kuruluş içi ve çevre analizlerinde GZFT olarak kısaltılan bir yöntem kullanılır. Açılımı şöyledir: Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler. Bazı kaynaklarda İngilizce kelimelerle kısaltılarak oluşturulduğu için SWOT analizi olarak da bilinir. Bu kavramın kökeni 1960'lara kadar gider. "Strong", "Weakness", "Opportunity", "Threat" kelimelerinin kısaltımıdır.¹⁹⁴ Bu çalışmada Türkçe ismiyle kullanılacaktır. GZFT, stratejik planlama ve daha genel olarak stratejik yönetim aşamalarının hepsinde kullanılabilecek temel yöntemlerden biridir. Kurumun kendini tanımasının yegâne yollarından birisidir. Hem iç çevre analizi hem de dış çevre analizi için kullanılabilir. İçerisinin ve dışarısının birbirini etkilediği yönleri de analizlere katar. GZFT'nin örgütler açısından en önemli faydalarından biri, analizlerinde zayıf yönleri de içererek örgütü özeleştiriyeye teşvik etmektedir. Sürekli değişen dünya şartlarında sürekli olarak yeni trendler doğmakta, eski dönemlerin alışkanlıkları çok çabuk şekilde eskimektedir. Dolayısıyla örgütün zamanla zayıf kalacağı yönlerinin olması olasıdır. Örgütün kendi kendisinin eksikliklerini görmesi zor olabileceği için bu noktada dış paydaş analizlerine başvurulabilir.

Örgüt hakkında görüş ve bilgi toplanması için anketler, toplantılar, görüş alışverişleri gibi yöntemlerden yararlanılabilir. GZFT gibi niteliksel faaliyetlerinin yanı sıra niceliksel veriler ışığında yapılan değerlendirmelerde son derece önemlidir. Örgütün yapısı, işleyişi, bölümler arası ilişkiler, ikili ilişkiler, maddi kaynaklar, insan kaynağı, mali durumlar, teknolojik alt yapı, çalışma koşulları, personelin durumu gibi unsurların hepsi örgüt içi analizlerde eşgüdümlü şekilde dikkate alınmalıdır. GZFT içerisindeki fırsat ve tehdit kısmı, daha çok dış çevre analiziyle ilgilidir. Sıkça vurgulandığı gibi artık değişimlerden etkilenmemek veya değişimlerden kaçarak başarılı olmak mümkün değildir. Bahse konu değişimler, örgüt için avantaj sağlama fırsatı doğurduğu zaman fırsat, olumsuz olarak örgütü etkileyeceği zaman ise tehdit olmaktadır. Örgütlerin kaderini belirleyen unsurlardan biri, örgütlerin fırsat ve tehdit karşısındaki tavırlarıdır. Fırsata veya tehdiye dönüşebilecek değişimlere göre doğru politika geliştirebilmek için öncelikle bu değişimleri iyi analiz etmek gerekmektedir. Çoğu zaman bir değişimin fırsat ya da tehlike olduğu net olarak bilinmesine rağmen doğru bir politika geliştirilmediği için

¹⁹⁴ Ünal Acar, *İstihbarat*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2011, s. 85

fırsatlardan yararlanılamaz veya tehditlerden kaçmak başarılabilir. Bu yüzden stratejik yönetimle ilgili çalışmalarda genellikle risk yönetimi veya tehdit yönetimi gibi ifadelerle rastlanılmaktadır.¹⁹⁵

Çevre analizleri içerisinde, dünyanın politik eğilimleri, ekonomik durum, sosyo-kültürel durum, teknolojik koşullar, ekolojik incelemeler, hukuksal, dinsel ve ahlaksal şartların değerlendirilmesi yer alabilir.¹⁹⁶

2.3.5.2. Misyon

Misyon, örgütün ne olduğunu ve ne yapmak istediğini ortaya koyan ifadeler oluşur. Örgütler misyon bildirimleriyle birlikte var oluş nedenlerini ortaya koyarlar. Herhangi bir örgütü tanımak ve tanımlamak için kullanılan en önemli kaynaklardan biri misyonun yazılı olarak ifade edildiği misyon bildirimleridir. Böylelikle hem dışarıya kendini tanıttığı gibi örgüt için de ortak amaçlar oluşturulur. Bu yüzden misyon ve vizyonlar kamuoyuna ve halka açık şekilde açıklanır.¹⁹⁷ Misyon, “Biz kimiz?” ve “Ne yapıyoruz?” gibi soruların kapsamına giren bir faaliyettir.¹⁹⁸

Misyon bildirimlerinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili şu kıstaslara dikkat edilmelidir:

- **Kısa, net ve öz biçimde ifade edilmelidir:** Misyon, örgütün bütün sektör faaliyetlerini anlatan, ayrıntılı görev tanımlamalarını yapan ifadeler oluşmamalıdır. Kısa ve öz anlatımlar, örgütün kendini daha iyi tanımlamasına yardımcı olur ve dış çevreyle daha kolay bütünleşmeyi sağlar. Örgüt çalışanları için ayrıntılı anlatımlar, onları bugüne odaklar; fakat kısa ve öz olduğunda daha makul bir şekilde hem bugün yapılması gerekenleri hem de geleceğe yönelik faaliyetleri içerir.
- **İdarenin yetkinlikleri ve idaredeki süreçlerden ziyade, idarenin genel işlevleri ve politikaları ile idarenin sunacağı hizmetlerin genel eksenini**

¹⁹⁵ Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 80

¹⁹⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 111-130

¹⁹⁷ Volkan Erkan, “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, https://sgb.saglik.gov.tr/content/files/stratejik_plan/arastirma/kamu_kuruluslarinda_stratejik_planlama.pdf, (14.03.2017)

¹⁹⁸ Sobacı, a.g.m., s. 106-107

tanımlamalıdır: Son yıllarda hizmet odaklılık önemini artırdığından dolayı artık misyonlar da önem kazanmaya başlamıştır. Sonuçta hizmet dış çevredeki müşteri, vatandaş veya halk için yapılmaktadır. Örgüt ve müşteri, vatandaş veya halk arasındaki ilk iletişimi kuran unsurlardan biri misyon açıklamalarıdır.

- **Mevzuatta ifade edildiği şekliyle tüm görevlerin ayrıntılı açıklanması şeklinde olmamalıdır. Bu bildirim kapsayıcı bir nitelikte olmalı, görevleri genel olarak tanımlamalıdır:** Örgütün ne yaptığı, görevleri ve faaliyetlerinin tek tek anlatılması kısa ve öz şekilde gerçekleşmeyeceğinden dolayı, daha çok genel tanımlayıcı ifadelerle yer verilmelidir. Örgütlerin gittikçe karmaşıktığı değerlendirildiğinde tek yönlü tanımlamalar zorlaşsa da, örgütün farklı alanlardaki faaliyetleri genellikle tek bir amaca hizmet etmektedir. Eğer birbirinden çok bağımsız faaliyetler bulunuyor ise bunlar da kısa ve öz bir şekilde misyon içerisine dâhil edilebilir.
- **Sonuç odaklı olmalı, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlamalıdır:** Örgütün kısa dönemli faaliyetleri ve çıktıları örgütü içini ve yönetimini ilgilendiren unsurlardır. Örgütün büyümesi, diğer insanların algılamalarına bağlı olmaktadır. Bu yüzden örgütün nihai amaçlarına yönelik ilgi çekici ifadelerle yer verilmelidir. Sonuç odaklılık, örgütün bilerek veya bilmeyerek yaptığı bazı geçici yanlışların da üzerini örtebilir.
- **İdarenin yetki ve sorumluluklarıyla tutarlı olmalıdır:** Örgütler açık sistemler olduklarından dolayı sürekli sorgulanabilen örgütlerdir ve böyle olmalıdır. Açıklanan misyon ve yapılan iş arasında farklılıklar olması hâlinde örgüte olumsuz anlamda çok ciddi geri dönüşleri olan olay ve durumlarla karşılaşılabilir.
- **İdarenin politika alanlarını ve hizmet sunduğu kesimleri tanımlamalıdır:** Örgütün kimlere yönelik faaliyet yürüttüğü örgütün çoğu şeyini belirleyecek bir unsurdur. Örgütten örgüte değişmekle birlikte örgütün yönü genellikle belirli kesimleri kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütü tanımak isteyen kesimlerin yolu misyon bildirimlerinden geçmektedir. Hizmet yapan ve bu hizmete muhatap olan arasında bağ oluşması, örgütlere pek çok fayda sağlar.
- **Muğlak veya çatışan amaçları içermemelidir:** Özellikle büyük ve geniş imkânlarla sahip örgütler farklı alanlarda var olmaya çalışırlar. Bunun için farklı bölünmelere giderler ve farklı alanlarda uzmanlaşmaya çalışırlar. Bütün bunlara

rağmen örgütün genel çerçevedeki amaçları bellidir. Birbiriyle çelişen ifadelerin misyonda bulunmaması kadar uygulamada da birbiriyle çelişen faaliyetle bulunmamak önemlidir. Medya ve iletişim teknolojileri geliştikçe artık her örgütün ne yaptığı az ya da çok bilinmektedir, bu yüzden artık muğlak ifadeler de eskisi kadar bazı şeyleri örten niteliğini gösterememektedir. Yapılacak en doğru adım kuruluş felsefesi olarak tutarlılığı seçmektir. Bu durum farklı alanlarda boy göstermeye engel değildir.

- **İdarenin değişen koşullara cevap verebilmesine imkân tanıyacak kadar kapsamlı ve esnek olmalıdır:** Bu unsur artık sadece misyonda değil; örgütlerin bütün faaliyet ve açıklamalarında içselleştirilmelidir. Esneklik, muğlaklıkla eş anlamlı değildir; geleceğin belirsizliğinin ve karmaşıklığın farkında olarak örgütün kuruluş amaçlarıyla ve yürüttüğü faaliyetle çelişmeyecek şekilde bütün unsurlarını dinamik şekilde dizayn etmesidir. Kapsayıcılık, diğer insanlarda örgüte dair oluşabilecek olası kafa karışıklıklarına engel olabileceği gibi esneklik ise misyonları kural koruyuculuğun ötesine geçirerek dinamik hâle getirir.¹⁹⁹

Misyon, örgütleri ayırt etmeye ve karşılaştırmaya yarayan temel unsurlardan olsa da, kimi zaman benzer ifadelerle rastlanmaktadır. Bu durum örgütlerin yapılarının benzerliği ve zamanla bazı kalıp ifadelerin sektöre yerleşmesiyle açıklanabilir. Sonuçta her örgüt başarıyı, büyümeyi ve daha iyi hizmet sunmayı hedeflemekte ve dışarıya verdikleri imajın bu yönde olmasını istemektedirler. Fakat uygulamaya bakıldığında misyon bildirimlerinin sadece kâğıt üzerinde kaldığı örneklerle de karşılaşılabilmektedir.²⁰⁰

Misyon bildirimlerinde örgütle özdeşleşecek bazı ifadelerle yer vermek, örgüt imajı ve algı olarak faydalı olabilir. Çünkü sıradan ifadeler, diğer insanlar tarafından fazla umursanmayabilir. İnsan nüfusu ve gelir arttıkça aynı alanlarda faaliyet gösteren farklı örgütlerin sayısı artmaya başlamıştır. Ayrıca aynı örgüt içerisinde yeni bölümlere gitmek zorunda kalınmıştır. Özgünleşmek bu yüzden önemlidir. Artık fark yaratmak,

¹⁹⁹ Kalkınma Bakanlığı, “Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, <http://strateji.erciyes.edu.tr/ckfinder/userfiles/files/stratejik%20yeni%20rehber.pdf>, (14.03.2017)

²⁰⁰ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1, 2002, s. 160

girişimciliğin bir sembolü olarak algılanmaktadır. Böylelikle örgütün durumu ne olursa olsun başarılı bir imaj yaratılabilir.²⁰¹

2.3.5.3. Vizyon

Vizyon kavramı, sadece yönetimle alakalı olan bir kavram değildir. Kökeni eski dönemlere kadar uzanan Latince “videre” fiilinden türemiştir ve “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavranmak” anlamlarıyla birlikte “visio” kelimesiyle ifade edilir.²⁰²

Vizyon, kısaca “*değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen hâlidir.*”²⁰³ Temel mantığı anlamak adına vizyon, örgütün gelecekte kendini tahayyül ettiği hâl olarak da tanımlanabilir. Her insanda geleceğe dair fikirler ve idealler olduğu gibi örgütlerde de geleceğe dair idealler bulunabilir. Örgütler etten kemikten olmadıkları için istenilen ideallere ulaşmada çok daha şanslıdır. Fakat örgütün dezavantajı çok fazla çalışmanı olması ve karmaşık yapısıdır. Belirlenen vizyon çerçevesinde faaliyetler yürütmek için bütün çalışanlar bu ideal çerçevesinde gayret göstermeli, kaynaklar buna göre kullanılmalı ve süreklilik sağlanmalıdır.²⁰⁴

Vizyonlar, örgütten örgüte değişmektedir. Örgüt kültürü, vizyonları belirleyen önemli unsurların başında gelir. Vizyon, örgütün dünyaya ve insanlığa bakışını da yansıtır. Örgüt başarısıyla alakalı somut ifadeler olabileceği gibi dünyanın veya insanların geleceğine dair somut ifadeler de içerebilir.²⁰⁵

Vizyon, örgütün değerlerinden ayrı düşünülemez. Gelecek tahayyülü ancak örgütün değerleri göz önüne alınarak oluşturulabilir. Misyona göre biraz daha soyut ifadeler olabilse de, gerçekçi ve ayağı yere basan nitelikte olması gerektiğin dolayı belli başlı bazı temel fikirler çerçevesinde oluşur. Geçmişin birikimi, örgüt kültürü ve bugünün gelişmeleri, vizyonu belirlemede temel yapı taşlarıdır. Vizyon, bütün bu unsurların bir nevi en açık ifadesi ve vücuda girmiş şeklidir. Bu yüzden genellikle vizyonlar örgütlerle özdeşleşen nevi şahsına münhasır ifadelerdir.²⁰⁶

²⁰¹ Doğan, a.g.m., s. 160

²⁰² Abdullah Karaman, *Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 18

²⁰³ Mustafa Kılıç, “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler: Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi Dergisi*, 2010, s. 88

²⁰⁴ Kılıç, a.g.m., s. 88

²⁰⁵ Muslu, a.g.m., s. 159-162

²⁰⁶ Muslu, a.g.m., s. 163-164

Vizyon uzun dönemli hedef ve idealleri kapsadığı için süreklilik, başarı için gerekli bir özelliktir. Ayrıca doğru belirlenen vizyonun örgüte sağlayıcı katkı da yine sürekliliktir. İkili bir etki söz konusudur. Belirlenmiş vizyonun başarılması için uzun süre gerektiğinden dolayı süreklilik çok önemlidir. Bu yüzden stratejik yönetim mantığına uygun olarak kısa süreli motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunabilir. Örneğin örgütün ideallerine ve hedeflerine ne kadar yaklaşıldığı veya ne kadarlık bir zaman kaldığıyla alakalı gerektiği kadar bilgilendirme yapılabilir. Vizyona ulaşmak amacıyla başarılan her seviye amaç için kutlamalar yapılabilir veya ödüller verilebilir. Bu etkinliklerin anlam ifade etmesi için amaçların ve vizyonun çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir. Örgütün ayrıntılı durumunu bilmeseler bile temel bazı göstergeler açıklanarak, çalışanlar bir sonraki amaç için teşvik edilebilir.²⁰⁷

Vizyon, bütün çalışanları teşvik edici, ulaşılır ve gerçekçi nitelikte olmalıdır. Böylelikle yüksek motivasyon gücüyle birlikte aynı amaca odaklanmış bireyler, daha başarılı olurlar. Vizyon, bireyleri sadece sınırları belirlenmiş işlerinden ziyade yaratıcı fikirlere yönlendiren unsur da olabilir. Örgütün değerleriyle çatışmadığı sürece örgütün hedefleri ve ideallerine ulaştırabilecek yeni ve farklı yönler, maliyetleri azaltabilir ve daha kısa sürede işlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde vizyon ilham vericidir. Vizyonun en büyük faydalarından biri yapılan işlere anlam kazandırmasıdır. Çalışanların yaptıkları işte bir amacı olmadığı zaman ister istemez verimsizlikler, kopukluklar ve uyumsuzluklarla karşılaşılabilir. Vizyon, çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir.²⁰⁸

Vizyon, örgütteki belirsizliğin ve olası aksaklıkların önüne geçer. Çünkü ideal ve gelecekte istenen durum belirli olduğu için yöneticilerin alacağı kararların doğrultusu, şekli, yapısı ve içeriği çok fazla sürpriz içermeyebilir. Değişimin esas olduğu bu yüzyılda ani değişimlerin her an gerçekleşebileceği değerlendirildiğinde farklı yönler vurgu yapan kararlar alınabilse de, gerçekçi şekilde belirlenmiş vizyon sayesinde bu değişimlerden sıyrılmak mümkündür. Hızlı değişimlere rağmen örgütler rotalarını kolay

²⁰⁷ Selen Doğan – Celal Hatipoğlu, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s. 90

²⁰⁸ Doğan–Hatipoğlu, a.g.m., s. 90

kolay değiştirmemektedirler. Üst yönetimlerin benimsediği stratejik kararların yönü belli olduğu için üstten alta veya alttan üste meydana gelen karmaşa engellenmektedir.²⁰⁹

Vizyon, örgütlere geleceği değiştirmede fırsat sunabilir. Bu noktadaki belirleyici unsur, öngörülen gelecekte çevrenin şartlarına göre mi örgütün tahayyül edileceği yoksa inisiyatif alınarak geleceğin şekillendirilmesi midir? Yeterli imkâna ve büyüklüğe sahip örgütler doğru belirlenmiş vizyonlarla birlikte geleceğin trendlerini, çevreyi ve şartları kendileri belirleyebilirler. Gelecek odaklılık onlara bu imkânı sunar. Vizyon ve misyon farklı kavramlar olsa da, sürekli olarak beraber kullanılan kavramlardır. Örgütün gelecekte alacağı hâli değerlendirmek için örgütün geğmişini ve bugünü iyi bilmek ve durum analizini iyi yapmak gerekmektedir. Vizyon, örgütün varoluş nedeniyle yakından ilgilidir. Vizyon, örgütün varoluş nedenini sağlamlaştırır, ayakta kalmasını ve büyümesini sağlar.²¹⁰

Bugünün koşulları çerçevesinde vizyonların artık eskisine nazaran daha ensek olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Çünkü eskiden dünya, bu kadar karmaşık, çok yönlü ve belirsiz değildi, tahmin yapmak daha kolaydı. Fakat bugün artık tahmin edilmesi zor durumlarla karşılaşılabilmektedir. Örgütler önceden belirlenmiş vizyonlara ulaşmak için daha fazla gayret göstermek yerine artık vizyonlarını değiştirme seğeneğine başvurabilmektedirler. Bu durum örgütlerin geleceğini belirleyici unsurlardır. Değişimler karşısında alınacak tavırlar, sadece vizyonu değil; bütün sistem ve parçaları değişikliğe uğratabilir. Örgütlerin değişime ayak uydurması ve beklenmedik bozulmalarla karşılaşmamasının yolu örgütsel değerlere ve ideallere bağlılıktır.²¹¹

Vizyon, niteliksel veya niceliksel amaçları içerebilir, müşterek bir rakip tanımlayabilir, örgüte rol modeli sunabilir, sadece içe yönelik bir takım büyüme faaliyetlerini içerebilir.²¹²

Hem misyon hem de vizyon kavramı örgütün değerleriyle yakından ilgilidir. İki kavramı da doğru anlayabilmek için değerler kavramı da incelenmelidir. Herhangi bir

²⁰⁹ Doğan–Hatipoğlu, a.g.m., s. 91

²¹⁰ Kılıç, a.g.m., s. 88

²¹¹ Fikret Ramazanoğlu – Birsen Bahçeci, “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2006, s. 53

²¹² Necmettin Oktay, “Stratejik Yönetim: Vizyon ve Değerler”, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r7875.3._Sunum_Stratejik_Yonetim__vizyon_ve_degerler_.pdf, (14.03.2017)

örgütün değerlerini saptayabilmek için bazı sorular sormak gerekmektedir. Bu sorular şöyledir:²¹³

“Temel inançları nedir? Ahlaki kurallar nedir? Davranış kuralları nedir? Özen gösterilen amaçlar nedir? Örgütün idealleri nedir? Alınan kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar verirler? Yapılan davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar verilir? Hangi kıstaslar dikkate alınır?”

2.3.5.4.Örgütsel Değerler

Örgütün dış çevredeki algısının istenildiği şekilde olması ve çalışanların iş verimliliğini artırmak için örgütün değerleri açık şekilde belirtmek gerekmektedir. Böylelikle örgüt hem içeriye hem de dışarıya güven verici bir profil çizebilir. Örgütün değerlerini açık şekilde bilen çalışanlar açısından doğal bir kontrol mekanizması oluşur, örgütle çatışacak eylemlerde bulunmamaları kolaylaşabilir.

Değerlerin örgüt içerisinde ve dışarısında doğru yansıması için örgütün her alanında ve her parçasında doğru şekilde benimsenmesi ve uygulanması gerekir. Örgütün kendini tanıtırken kullandığı birtakım değer ifadeleri, olumlu geri dönüşleri olabileceği gibi aksaklıklar meydana geldiğinde ise olumsuz etkiler olabilir. Kendi değerleriyle çelişen örgüt algısı, bir örgüt açısından en son istenecek şeylerden biridir. Özellikle medyanın artan gücü düşünüldüğünde artık algısal konular çok daha önemli hâle gelmiştir. Değerler ve iletişim alanındaki değişimler alanındaki ilişki böyle yorumlanabilir.

Değerler, örgütün belirlediği misyon ve vizyonların sadece kâğıt üzerinde kalmamasını sağlayan unsurdur. Örgüt içerisindeki bireylerin kaynaşmasını sağlayarak onları ortak hedeflere yönlendirmede katalizör görevi görür. Örgütler artık genelde yeni eleman alımlarında ilk şart olarak kendi değerlerini benimseyen insanları tercih etmektedirler. Bunu bir şart olarak koyarlar.²¹⁴

Değerler, çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini artırdığı gibi aynı zamanda performans farklarını da azaltır. Çünkü birbirine uyum sağlayan, değerleri özümsemiş ve ne yapmaları gerektiğini bilen çalışanlar, zaten başarılı bir örgüt neye ihtiyaç duyuyorsa onu gerçekleştiriyorlardır. Örgüt değerlerini açık bir şekilde

²¹³ Kılıç, a.g.m., s. 84

²¹⁴ Kılıç, a.g.e., s. 83

belirlerken, dünyadaki bütün iyi şeyleri zikretmesine gerek yoktur. Böyle yaptığı takdirde gerçekçiliğini yitirebilir. Değerlerle ilgili açıklamalar, açık, sade ve anlaşılabilir olmalıdır.²¹⁵

Örgüt değerleri üç başlık altında incelenmektedir: Kişilerle ilgili değerler, süreçlerle ilgili değerler ve performans değerleri. Kişilerle ilgili değerler, örgüt içerisindeki ilişkiler ve paydaşlarla ilgilidir. Örneğin takım çalışması veya geri dönüş yapabilme gibi ifadeler bu kapsamda değerlendirilebilir. Süreçle ilgili değerler, karar alma, uygulama, ürün ve hizmetlerle ilişkili olan değerleri içerir. Verimlilik veya disiplin buna örnek olarak verilebilir. Performansla ilgili değerler, çıktılar ve sonuçlarla ilgilidir. Aynı zamanda değişim unsurunu da içerir. Örneğin kalite, performans değeri olarak değerlendirilebilir.²¹⁶

2.3.5.5. Amaçlar ve Hedefler

Her örgüt kendine bir amaç belirleyerek örgütün devamlılığını sağlar. Amaç örgüt açısından birçok şeyi belirleyici bir unsurdur. Amaçlar, *“belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar”*²¹⁷ olarak tanımlanmaktadır. Örgüt açısından amaçlar belirlenirken sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:²¹⁸

“1. Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır. 2. Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır. 3. Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır. 4. Amaçlar motive edici olmalıdır. 5. Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır. 6. Doğru amaçlar seçilmeli, yani işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır. 7. Amaçların maliyeti göz önüne alınmalıdır.”

Amaçlar, kısa dönemli, uzun dönemli veya önem seviyelerine göre derecelendirilerek belirlenebilir. Amaçların yol gösterici olması için belirli zamanları ve belirli görevleri tanımlaması gerekir. Misyon, vizyon ve durum analizinden bağımsız bir kavram değildir. Örgüt içerisinde her faaliyet alanı için farklı amaç ve toplamda ise örgütün en genel amacı olabilir. Bu yüzden örgütler açısından amaçları derecelendirmek ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır.²¹⁹

²¹⁵ Kılıç, a.g.e., s. 83-84

²¹⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 36

²¹⁷ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s. 52

²¹⁸ Dinçer, a.g.e., s. 54-56

²¹⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 32

Stratejik yönetimin örgütler açısından yaşattığı zihinsel dönüşüm neticesinde artık amaçlar için de stratejik perspektif uygulanması zorunlu hâle gelmiştir. Hali hazırda amaçların ileriye göstermesi ve hedef sunması itibariyle belirli bir süre gerektirmesi olağandır fakat artık daha uzun dönemli amaçlar için stratejik amaç ifadesi kullanılmaktadır. Stratejik amaçlar, “*genel amaçların ve misyonun, işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şekli*”²²⁰olarak tanımlanmaktadır. Örgütler büyüdükçe stratejik amaç ve genel amaç arasındaki ayrımlar belirginleşebilir. Amaç ve hedefler birbirleri içerisine girebilirler. Çevredeki değişimlerin yanı sıra örgütlerin büyümesi, giderek katmanlaşmayı doğurmaktadır. Bu da yeni iş sahalarını, yeni elemanları ve yeni amaçları doğurmaktadır.

Hedefler amaçlara göre daha net ve ölçülebilir ifadeler içerir. Amaçların gerçekleştirilmesi için daha alt seviyedeki belirli amaçları tanımlar. Amaçları gerçekleştirmenin yolu hedeflerden geçmektedir. Amaca ulaşmak için birden fazla yol yani hedef tercih edilebilir.²²¹

Hedefler, amaçlara göre daha kısa sürede gerçekleştirilmesi gereken sonuçlardır. Her bölüme veya çalışana göre ayrıştırılabilir. Örgütler, bütün faaliyetlerini her bölüme hedef koyarak gerçekleştirirler. O bölümün başındaki yönetici veya yöneticiler ise altında çalışan elemanlara hedefler koyar. Yani örgütün bütün işlerinin hedefler üzerinden kurgulandığını söylemek çok zor olmayacaktır.²²²

2.3.5.6. Stratejiler

Stratejiler, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için aldığı kararlara denir. Stratejiler, örgütün imkân, kabiliyet, kaynak ve çevrenin duruma göre oluşturulur. Örgütü ileriye taşıyacak ifadeler olmalıdır. Vizyon, misyon ve değerlerle uygun kararlar olmaları gerekmektedir.

Stratejiler belirlenirken, daha önce açıklanan GZFT analizinin unsurlarının çeşitli varyasyonlarına göre farklı alternatifler geliştirilebilir. GZFT içerisindeki güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehditler farklı kombinasyonlara göre belirlenerek gerekli stratejiler

²²⁰ Dinçer, a.g.e., s. 65

²²¹ Özer Ertuna, *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, s. 89

²²² Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 34

oluşturulabilir. Örneğin tehditlerden az maliyetle kurtulmak için stratejiler geliştirilebilirken, hem tehditlerden kurtulmak hem de fırsatlardan yararlanmak esas alınabilir.²²³

2.3.5.7. Stratejilerin Uygulanması

Stratejiler belirlendikten sonra artık uygulanmaya geçilme zamanı gelmiştir. Alınan kararlar, stratejik perspektifle değerlendirilerek atılacak adımlar belirlenir. Kararların uygulanmasıyla ilgili olarak örgüt kültürüne ve imkânlarına göre farklı yöntemler geliştirilebilir. Genellikle uygulamayla ilgili konular faaliyetler ve projeler aşaması olarak isimlendirilmektedir.²²⁴

Stratejiler uygulanırken, hedefler ve amaçlar göz önünde tutulmalıdır. Örgütün nihai hedefi amaçlarını gerçekleştirmek olduğu için alt kümedeki hedefler atılacak adımlar için birincil önceliktedir. Diğer konularda olduğu gibi faaliyetler ve projeler de yönetim süreçleriyle uyumlu olmalıdır. Bir örgütün amacı ve hedefi toplumla ve örgüt kültürüyle uyumlu olsa bile eğer faaliyetleri ve projeleri örgütle ve çevresiyle çelişiyorsa örgüte zarar verici olabilir. Uygulama sahası, örgütün iç ve dış paydaşlarla olan ilişkisini belirleyen temel unsurlardan birisidir. Özellikle dış paydaşlar, örgütün daha çok yazılı olarak kalan misyon ve vizyon bildirimlerini tam olarak bilmeyebilir ama faaliyetleri ve projelerini gözlemleyebilirler. Somut geri dönüşlerin almanın yolu faaliyet ve projelerden geçmektedir.²²⁵

Stratejilerin uygulanması aşamasında, yöneticilerin organize etme ve yönlendirme yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler planlama safhasından, uygulama ve izlemeye kadar her aşamada birinci derecede yetkili olan kişilerdir. Yöneticiler gerekli gördüğü sürece alt birimlere gerekli yetkilendirmeler verebilir. Uygulamalar, kâğıt üzerinde yapılan çalışmalardan daha zordur; bu yüzden önemli ölçüde uyum ve sorumluluk gerektirir. Planlama aşamasında uygulama alanını etkileyebilecek her türlü ihtimal değerlendirilebilir.²²⁶

²²³ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 39

²²⁴ Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (16.12.2017)

²²⁵ Aktan, a.g.e., s. 9-12

²²⁶ Güçlü, a.g.m., s. 75

2.3.5.8. İzleme ve Değerlendirme

Örgütün başarılı mı yoksa başarısız mı olduğunun tespiti ve amaçların kontrolü ancak izleme ve değerlendirme sistemleriyle gerçekleştirilebilir. İzleme ve değerlendirme faaliyetinin başarılı şekilde yapılması için genellikle sadece bu faaliyetleri yürütecek bölümler oluşturulmaktadır. Bu sayede gerçekçi sonuçlar elde edilmeye çalışılır.²²⁷

Stratejilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi için en çok başvurulan yöntem raporlama yöntemidir. Bu yöntemle beraber, belirli aralıklarla amaçlar ve uygulamaların örtüşüp örtüşmediği, ne kadar yol alındığı gibi hususlar üst yönetime ulaştırılır. Faaliyetlerin takibi, çalışanları motive edici ve güdüleyici olabilir. İzleme ve değerlendirmenin doğru yapılabilmesi için muğlak ifadelerden kaçınılması gerekmektedir. Her örgütte iş bölümleri bellidir ve ulaşılması gereken amaç ve hedefler vardır. Birbiriyle çelişen belirsiz ifadelerin değerlendirmesini yapmak çok zordur. Bu yüzden özellikle raporlarda somut veriler yer almakta ve başarı ölçüleri bu çerçevede değerlendirilmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin en büyük faydası, sunduğu verilerle birlikte örgütün kendini yenilemesi, düzeltilmesi veya işe şevk edici fırsatlar sunmasıdır. Geri bildirimlerle birlikte eksik veya yanlış adımlar düzeltilebilir. Eğer amaçlar veya hedefler gerçekleştirilirse bu büyük bir motivasyon kaynağı sağlayabilir.²²⁸

İzleme ve değerlendirme, örgütü ve çalışanları denetleme imkânı da verir. Bunun için performans ölçümlerine başvurulabilir. Çalışanların, departmanların ya da genel olarak örgütün performansının değerlendirilmesi için çeşitli kıstaslar ve ölçü araçları belirlenmelidir. Çalışanlar açısından yaptıkları işin somut yansımaları olması, motive edici olduğu gibi aynı zamanda hesap verebilir bir ortam yaratmaktadır. Formel yapıya sahip örgütlerde performans ölçümlerinin net ve anlaşılabilir şekilde olmaması, onları informal örgütlerdeki yapıya benzetebilir. Bu da yapılan işlerde ve stratejik yönetim sürecinde aksaklıklara yol açabilir. Denetim mekanizması, gelişme ve değişikliklere karşı örgütlerin stratejik eylemlerini ve yönünü adapte etmek üzere bir temel sağlar.²²⁹

Örgütsel rekabeti artırma adına aynı ve benzer alanlarda faaliyet yürüten örgütlerle karşılaştırmalar yapılabilir. Stratejik yönetimin amaçlarından biri örgütün

²²⁷ John A. Pearce - Richard B. Robinson, *Stratejik Yönetim*, çev. Mehmet Barca, Nobel Yayınları, Ankara, 2015, 355

²²⁸ Pearce-Robinson, a.g.e. s. 355

²²⁹ Pearce-Robinson, a.g.e. s. 355

rekabet yeteneğini artırmaktır. Değişimlere uyum ve geleceğe emin adımlarla ilerlemenin yolu, güçlü rekabet yeteneğinden geçmektedir. Fakat çalışanlar üzerindeki rekabet unsuru iyi yönetilmelidir; çünkü rekabet, çalışanları amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için motive edebileceği gibi, onlar üzerinde istenmeyen bir baskı da oluşturabilir.²³⁰

2.4. STRATEJİK PLANLAMA

2.4.1. Plan

Plan, bugüne ve geleceğe dair alınan kararların toplamına denir. Örgüt, geleceğin nasıl olacağını da hesaba katarak kendisinin gelecek resmini oluşturmaya çalışır. Gelecekte oluşacak bu resmin istenildiği şekilde oluşması için olanlar yapılmaktadır.²³¹

2.4.2. Planlama

Planlama, *”Önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çaba”* olarak tanımlanmaktadır.²³² Planlama, örgütün şekillendirilmesinde yöneticilerin tahayyülünü aşamalandırılması olarak da tanımlanabilir. Plan daha geniş bir kavram iken, planlama daha çok pratiğe yöneliktir. Atılacak somut adımların ana temelini planlamalar oluşturur. Temeli sağlam olmayan yapılar kısa sürede çökeceği için örgütler planlamalara büyük önem verir. Sürekli değişen dünyada artık çok uzun dönemli planlamalardan ziyade biraz daha öngörülebilir zaman dilimleri esas alınmakta ve yapılan bu planlamalar sürekli olarak kontrol ve yenileme işleminden geçmektedirler. Örneğin devletler, yeni ortaya çıkan bir trend, teknoloji veya olay karşısındaki tavırlarını planlamalar şeklinde somutlaştırılan yol haritaları neticesinde kararlaştırırlar.

²³⁰ Cengiz Demir - Mustafa Kemal Yılmaz, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2010, s. 70

²³¹ Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, *Yönetim ve Organizasyon-1*, 2012, s. 87

²³² Demir-Yılmaz, a.g.m., s. 71

Plan veya planlamaların faydası ancak bu plan veya planlamaların amaca giden yolda bir araç olduğunun farkında olunması neticesinde gerçekleşebilir. Plan ve planlama hem amaçları hem de araçları belirleyici kavramlardır.²³³

2.4.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramının çıkış tarihi 1960 olarak kabul edilmektedir. Fakat asıl çıkışını 1980 yılından sonra yapmıştır. Stratejik planlama, “*Kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden, nasıl yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmeye yönelik disipline edilmiş bir çaba*”²³⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Klasik anlatımla stratejik planlama, örgütün alternatifler arasından en uygunu seçmesini ifade eder. Artık çok yönlüleşen ve karmaşıklaşan koşullar göz önünde tutulduğunda yapılacak planlamalar da giderek çok alternatifli bir hâl almaktadır. Özel sektör kuruluşları, devlet kurumlarına göre bu konuda daha başarılıdırlar. Çünkü devlet kurumlarında yöneticiler ve diğer elemanlar sürekli olarak değiştiği için karmaşa ve düzensizliğe sebep olmamak adına kurumların temel felsefesi ve planlaması uzun süreli olacak şekilde katı sınırlarla belirlenmiştir. Özel sektör, bu konuda çok daha esnek bir görüntü çizmektedir.²³⁵

Stratejik planlamanın tanımı yapılmak istendiğinde strateji, gelecek, imkânlar, çevre ve ortam gibi vurgu yapılan belli başlı bazı özellikler vardır. Genel çerçeveyi oluşturan bu kavramlardan hareketle stratejik planlama, örgütün gelecekte başarılı olması amacıyla yöneticiler tarafından örgütün imkân, kabiliyet, ortam ve çevre analizi yaparak oluşturduğu ve örgüt için en uygun politikanın ve adımların belirlendiği yol haritası olarak da tanımlanabilir. Stratejik planlama, örgütte önem derecesine bakılmadan her eleman geçerli olan genel bir çerçevedir. Örgütün başarıya ulaşması için kurgulanan bir yönetsel paradigmadır.²³⁶

²³³ Resul Bakar, “Emniyet Teşkilatında Stratejik Yönetim ve Planlama: Afyon İl Güvenlik Planlaması Örneği”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008, s. 21

²³⁴ Kırılmaz, a.g.t., s. 25

²³⁵ Kırılmaz, a.g.t., s. 25

²³⁶ Harun Gürer, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, s. 94-98

Stratejik planlamayı doğru anlamak için ne olmadığını bilmek gerekir. Korkmaz, Aksu'dan aktararak stratejik planlamanın “ne olmadığını” açıklar.²³⁷

“Stratejik planlama, her derde deva olan bir reçete değildir. Stratejik planlama, bir teknikler demeti ya da sihirli bir kutu da değildir; çözümleyici düşünme ve eylem kaynaklarını gerektirir. Stratejik planlama, üst yöneticiler ve plancıların stratejik biçimde düşünme ve davranmalarına yardımcı olmak için tasarlanan kavramlar, işlemler ve araçlar takımıdır. Bir tahmin olmadığı için geleceği kestirmede de kullanılamaz ve gelecekteki kararlarla uğraşmaz; o var olan kararların geleceğiyle uğraşır. Riski ortadan kaldıran girişim de değildir; hatta riski en aza indirmeyi bile amaçlamaz.”

Stratejik planlama faaliyetlerinin genel kapsamı şu şekildedir:

- İşin açık tanımını yapmak
- Çevre faktörlerinin analizini yapmak
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Rakiplerin analizini yapmak
- Kurumun amaç ve hedeflerini belirlemek
- Uygun stratejiler tayin etmek
- Stratejik planları harekete geçirmek
- Planın uygulanması ve kontrol edilmesi²³⁸

Stratejik planlama on aşamadan oluşmaktadır.²³⁹

“1. Bir stratejik planlama süreci başlatılması ve üstünde anlaşmaya varılması. 2. Örgütsel emirlerin tanımlanması. 3. Örgüt misyonunun ve değerlerin açıklanması. 4. Örgütün güçlerini, zayıflıklarını, fırsat ve tehditlerini tanımlamak için örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi. 5. Örgütün yüz yüze kaldığı stratejik sorunların tanımlanması. 6. Bu sorunları yönetmek için stratejik formüller oluşturulması. 7. Stratejik planı veya planları gözden geçirilmesi ve adapte edilmesi. 8. Etkili bir örgüt vizyonu oluşturulması. 9. Etkili bir uygulama süreci geliştirilmesi. 10. Stratejileri ve stratejik planlama sürecinin tekrar değerlendirilmesi.”

2.4.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Belirsizliğin, çok yönlülüğün, karmaşıklığın arttığı ve öngörmenin giderek zorlaştığı bugün ve gelecekte, stratejik planlamaların yararlı olması için esnek şekilde

²³⁷ Kırılmaz, a.g.t., s. 119

²³⁸ Yüksel Vardar, “Stratejik Yönetim”,

[http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/DR\[1\].YKSEL%20VAR DAR%20STRATEJK%20PLANLAMA.ppt](http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/DR[1].YKSEL%20VAR DAR%20STRATEJK%20PLANLAMA.ppt), (11.03. 2017)

²³⁹ Aybike Erdem, “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2006, s. 44

hazırlanması zaruriyet hâline gelmektedir. Özel veya kamu olsun her örgüt açısından ortamın bu özellikleri kâğıt üstünde her zaman dikkate alınmış gözükse de artık fark yaratan husus, gerçek anlamda atılacak adımların pratikte ortamın şartlarına uygun olmasıdır.²⁴⁰

Planlama kavramına stratejik kelimesinin eklenmesi, diğer planlama şekillerinden çok daha farklı özelliklere sahip olmasını vurgular. Örneğin artık geçerliliğini yitirmeye başlayan klasik planlama türleri değişmez nitelikteki daha katı kurallara sahip iken stratejik planlamalar daha esnektir. Kasıtlı olarak örgütün ileride uygulaması gereken bazı davranışları ya sınırlayıcı şekilde tanımlamaz ya da sadece yol gösterici nitelikteki bazı tanımlar yapar. Stratejik planlamada olabildiğince çok ihtimal, veri ve analizler yer alır. Stratejik perspektif için çok yönlülük esastır. Stratejik planlama örgütün davranış kodlarını belirleyen ana unsurların başında gelir. Genellikle direkt olarak emir verici bir içeriğe sahip değildir.²⁴¹

Stratejik planlamayı doğru anlamak için ilk önce her uzun vadeli planlamanın stratejik planlama olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Stratejik planlama, diğer uzun vadeli planlara göre daha geniş bir perspektif sunar. Stratejik planlama, diğer planlamalar için yol göstericidir. Stratejik planlama, örgütü etkileyebilecek her olasılık hesaba katmaya çalışır. Bunun için mümkün olduğu kadar veri değerlendirmesi yapar. Diğer planlamaların bu tarz bir görevi yoktur, genellikle tek yönlüdürler. Stratejik planlamayı belirli kurallara ve sınırlara sahip şablonlar olarak düşünmemek gerekir. Stratejik yönetim anlayışına uygun olarak esnek olmaya çalışır. Diğer uzun vadeli planlamalarda sınırlar ve kurallar daha belirgindir. Hazırlayıcının perspektifine ve mevcut şartlara göre kurallar katılaşabilir veya esneyebilir.²⁴²

Stratejik planlama, dinamiktir ve esnektir. Çevreye uyum esas olduğu için katı sınırlardan uzak durmaya çalışır. Örgütün geleceğine yönelik olasılıkları göz ardı etmez. Katılımcıdır.²⁴³

²⁴⁰ Demir-Yılmaz, a.g.m., s. 71

²⁴¹ Erdem, a.g.t., s. 49-51

²⁴² Kayış, a.g.t., s. 34

²⁴³ Özer Demirdizen, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31, 2012, s. 4

Hem stratejik yönetim hem de stratejik planlama, geleceği yönetmekle ilgilidir. İsimlerin önüne gelen strateji kelimesinden anlaşılan, her zaman uzun dönemli ve geleceğe ilişkin tahminlerin yer aldığı analiz süreci anlaşılır. Herhangi bir kelimen önemini vurgulamak için strateji kelimesinin kullanılmasının ana nedenlerinden biri budur. Değişimlerin hızı göz önüne alındığında uzun dönemli planlamaların pratiğe etkisinin giderek azaldığı yorumunda bulunulabilir. Uzun dönemli planlamalar, gün geçtikçe pratikten çok örgütün felsefesini ortaya koyan kolektif görüşleri yansıtan ifadeler olmaya başlamıştır.²⁴⁴

Örgütün türüne, iş yaptığı alanlara ve faaliyetlerine göre değişmekle birlikte dünya üzerindeki genel eğilim, eski dönemlerinin sanayileşme zamanlarında sermaye sahiplerinin yerini artık, gelişen bilgi teknolojileriyle birlikte bilginin aldığı yönündedir. Bilgi artık temel belirleyici unsurlardan biri hâline gelmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın ön plana çıkmasının altında yatan nedenlerinden biri bilginin artan gücüdür. Çünkü doğru planlama ve yönetim, bilginin artan öneminin farkında olunduğunun bir ispatıdır ve temsilcisidir.²⁴⁵

Stratejik planlamanın özellikleri özet olarak şöyle sıralanabilir: Değişimlere ayak uydurmak esastır, farklı görüşleri de değerlendirmelere katar, günü kurtarmaktan ziyade uzun vadeli, katı kuralları yoktur, esnektir, farklı görüşlerin katkısını önemsemez de asıl karar alıcılar yönetici kadrodur, bütünleştiricidir, birleştiricidir, belirsizliğin hâkim olduğu ortamın farkındadır ama bu net ve açık şekilde tanımlanmış hedeflerin önünde engel değildir, sorunlara kolay çözümler üretmeye çalışır, örgütün faaliyetlerini değiştirici ve belirleyici niteliktedir.²⁴⁶

2.4.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Farkı

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarını eş anlamlı olarak ele alan çalışmalar bulunsa da, stratejik planlamayı stratejik yönetimin alt başlığı olarak ele almak daha doğru olabilir. Çünkü iki kavramın ihtiva ettiği anlam itibarıyla stratejik yönetim

²⁴⁴ Gürer, a.g.m. s. 95-96

²⁴⁵ Çetin Bektaş - Yılmaz Akyüz, “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2003

²⁴⁶ Burak Hamza Eryiğit, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9, 2013, s. 154-155

daha geniş kapsamlıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin uygulanışı ve metoduna dair bir kavramdır. Stratejik yönetim, stratejik planlamadan farklı olarak örgüt açısından araç olduğu kadar amaç da olabilir. Çünkü örgütün misyonunu ve vizyonunu belirlemeyi esas alır. Araç olarak stratejik planlama, doğru kararların alınmasını amaç edinen bir yönetim aşamasıdır. Stratejik yönetim ise bu kararların uygulanması sonrası oluşacak olan sonuçların örgüt lehine olmasını amaç edinir. Stratejik yönetimin aşamalarından olan denetim mekanizması, çoğunlukla stratejik planlamalardan sonraki aşamayı oluşturur.²⁴⁷

Stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki farklar şöyle sıralanabilir.²⁴⁸

- Stratejik yönetimde hem iç hem de dış faktörlere yer verilirken, stratejik planlamada dış faktörler daha ağırlıklıdır.
- Stratejik yönetim, örgütü etkileyebilecek bütün aktörleri değerlendirir. Stratejik planlama, değiştirmeye çalıştığı alanlardaki aktörleri ilgilendirir. Her aktörü değerlendirmeye katmayabilir.
- Stratejik yönetim, sadece aktörlerin katılımında değil; uzmanlıklar, değişim yönetimi ve örgütte çalışan bireylerin durumunu da göz önünde tutarak stratejik planlamadan daha geniş kapsamlı olduğunu ortaya koyar.

2.4.6. Stratejik Planlamanın Oluşum Süreci

Stratejik planlamalar belirlenirken, genellikle sorular üzerinden örgütün kendini sorgulaması esas alınarak verilen cevaplara kararlar alınır. Sorular şöyledir:²⁴⁹

- Neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Sorular ve olası cevaplardan yola çıkıldığında stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki ilişki daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önce söylendiği gibi

²⁴⁷ Güner, a.g.m., s. 91-93

²⁴⁸ Şeyda Birim, “Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki Fark Nedir?”, <https://prezi.com/x-plxdn98k-s/stratejik-planlama-ve-stratejik-yonetim-arasindaki-fark-nedi/>, 16.12.2017

²⁴⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 5

stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Stratejik planlama içerisindeki soruların açılımı şöyledir:²⁵⁰

- **Neredeyiz?** Sorusunun cevabı örgütün iç-dış durum ve çevre analiziyle ilgilidir. Atılacak adımlar veya oluşturulacak planda örgütün kendi kabiliyetleri, yetenekleri ve kabiliyetleri temel dayanak noktasından biridir. Örgütün imkânlarıyla ve kapasitesiyle uyuşmadığı sürece ne kadar başarılı plan olursa olsun hayata geçirilemez.
- **Nerede olmak istiyoruz?** Sorusunun cevabı örgütün hedeflediği gelecek resmiyle alakalıdır. Örgütün amaçlarının belirlenmesi, yeniden gözden geçirilmesi veya tamamen baştan oluşturulması gibi faaliyetleri içerdiği için diğer sorulara göre çok daha kritik bir öneme sahiptir. Çünkü diğer sorular daha çok yöntemlerle ilgilidir. Fakat örgütün kendini ileride nasıl görmek istediği veya nasıl değişikliklerde bulunacağı örgütün durumuyla ilgili hayati derecede önemde olan ve belirsizlik içeren faktörlerdir. En nihayetinde örgütler belirli bir amaç üzerinde kurulurlar. Ayrıca diğer soru ve belirleyici unsurlara göre daha stratejik yaklaşılması gereken bir sorudur. Çünkü strateji en basit tanımıyla amaçlara uygun araçların oluşturulması veya belirlenmesidir. Diğer aşamalar yöntemlerle ilgili olduğuna göre amaçların asıl belirlendiği yani örgütün asıl stratejisinin oluşturduğu aşama nerede olmak istiyoruz? Sorusudur.
- **Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşırız?** Örgütün belirlediği amaç, vizyon ve misyonlara göre atacağı adımları belirlediği önemli bir aşamayı oluşturan sorudur. Gerekli araçlar, faaliyetler ve projeler belirlenir. Örgütün pratiğine yönelik bütün aşamalarını kapsayabilir.
- **Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?** Stratejik yönetim konusunda da belirtildiği gibi, değerlendirme, kontrol ve karşılaştırma aşamaları çoğu zaman fazla özen gösterilmeyen faaliyetlerdir. İnsanlarda “yaptım oldu” veya “gerekten adımları attık artık iş bizden çıktı” gibi yanlış anlayışlar olduğu için uygulamaları ve sonuçları denetlemeye yeterince özen gösterilmez. Bu tarz mekanizmalar, örgütlerin ne kadar kurumsallaştığının önemli bir göstergesidir. Büyük ve çok fazla çalışanı olan örgütleri karşılaştırmada, klasik olarak kaynaklar, gelirler veya

²⁵⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 5

büyükölük gibi kıstasların yanında denetim mekanizmalarının ne kadar sağılıklı derecede işlediğı de önemli karşılaştırma aracıdır. Özel veya kamu sektörü olsun artık her kurum sadece denetlemeye odaklanan mekanizmalar barındırmaktadırlar. Tek işi denetim olan uzmanlaşmış elemanlar, kurumsallaşmasını sağlamış her örgütte bulunmaktadırlar. Fakat çalışma şartları ve yöntemleri farklı olabilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASİMETRİK TEHDİTLER VE STRATEJİK YÖNETİM

3. ASİMETRİK TEHDİTLER VE STRATEJİK YÖNETİM

Teknoloji, bütün alanlarda olduğu gibi güvenlik alanında da çok ciddi değişimlere sebep olmaktadır. Asimetrik tehditlerin yanı sıra artık askerî güvenliğin yanı sıra bilgi güvenliği, birey güvenliği ve siber güvenlik gibi kavramlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca var olan güvenlik konularını derinleştirmiştir.²⁵¹

Stratejik yönetim ve güvenlik arasındaki ilişkiyi anlamak için strateji temelli bakış açıları geliştirilebilir. Çünkü güvenlik ve strateji kavramları çoğu zaman iç içe olarak ele alınan kavramlar olmuştur. Stratejik yönetim kavramındaki yönetim kısmıyla birlikte, güvenlik kurumlarının işleyişi açısından gerekli süreçler olarak ele alınabilir.²⁵²

Güvenlik kurumları açısından yönetim süreci, tehditlerin bertaraf edilmesi ve güvenliğin sağlanması amacıyla oluşturulması bakımından değerlendirilebilir. Stratejik yönetim, güvenlik kurumları için verimlilik sağlayıcı olumlu etkilere yol açan etken olarak düşünülebilir.

Stratejik yönetimin uzun vadeli olmasına rağmen esnek olması ve çevredeki değişimleri ana odak noktası olarak belirlemesi, asimetrik tehditlerle mücadele açısından tercih edilebilir bir yöntem olarak değerlendirilmesine yol açabilir.

Özel veya kamu sektöründe kendini iç analizini yapma veya denetim mekanizmaları, yeteri kadar güçlü işlemeyebilmektedir. Çalışanlar arasında geliştirilen samimi ilişkilerin doğurduğu ölçüsüz samimiyet veya tersi olarak çalışanların birbirlerine güven duymaması disiplinsizliklere yol açabilmekte ve bu durum da doğal olarak denetim doğru şekilde olmamasına neden olmaktadır. Asimetrik tehditlerle mücadele eden kurumlarda denetleyici birimlere daha geniş yetkiler tanınabilir ve daha sık aralıklarla

²⁵¹ Ağır, a.g.m., s. 107

²⁵² Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, *Strateji ve Güvenlik*, 2012, s. 12

denetimler yapılabilir. Asimetrik tehditlerle mücadele eden kurumlar her zaman teyakkuzda olma gereği duyarlar. Bu yüzden bu kurumlar daha fazla eleman ihtiyacı hissedebilmesi normal karşılanabilir.²⁵³

Terör, bitti zannedilse de her an karşılaşılabilecek bir faaliyetler bütünü olarak ortaya çıkabilir. Bir terör örgütünün bütün faaliyetlerini ya da elemanlarını yok etmek, o örgütün ebediyen yok olduğu anlamına gelmemektedir. Stratejik yönetimin kontrol, dış çevre analizi, gelecek odaklılık gibi özellikleri olası terör örgütlerinin önüne geçmede örgütlere yardımcı olabilecek özelliklerdendir. Asimetrik yöntemlerle saldıran taraflar, sürekli olarak yeni yöntemler keşfedip bunları uygularlar. Böylelikle eylemlerinin etkinliğini artırmayı amaçlarlar. Asimetrik tehditlerin etkinliği daha önce de açıklandığı gibi sıradışılığında yatmaktadır. Dolayısıyla hem asimetrik yöntemlere başvuran gruplar hem de bunlarla mücadele eden taraflar kendilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Stratejik yönetim bu yenilikçiliğe de uygun bir anlayıştır. Asimetrik tehditlerin her an ortaya çıkabilme ihtimali stratejik yönetimin süreklilik özelliğiyle yakından ilişkili bir konudur.²⁵⁴

Asimetrik tehditler, doğrusal yaklaşımların giderek önemini kaybetmesine yol açmıştır. Çünkü artık doğrusallıktan ziyade, karmaşıklık, çok yönlülük, dinamiklik ve doğrusal olmayan süreç ve durumlar hâkim olmaya başlamıştır. Kaos ve karmaşıklık yaklaşımlarının öne sürdüğü beklenmedik durumları yaratanlardan biri, asimetrik tehditlerdir. Bu yönüyle asimetrik tehdit, kaos ve stratejik yönetim birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ortaya çıkmaktadırlar. Stratejik yönetimin her aşamasındaki faaliyetler karmaşıklıkmaya başlamıştır.²⁵⁵

Stratejik yönetim, güvenlik kurumlarının vazgeçilmez faaliyeti ve özelliği olan istihbarat çalışmalarına teşvik eder. Çünkü stratejik yönetim sürecinin temel aşamalarından biri olan çevre ve durum analizi aşamasındaki faaliyetler, tipik olarak istihbarat çalışmalarını anımsatır. İstihbarat faaliyetinin temel noktası, haber ve bilgi elde etmedir. Elde edilen bilgi veya haberle birlikte istihbarat çarkı çalışmaya başlar. İstihbarat çarkı dört aşamadan oluşur: *İstihbarat ihtiyaçlarının tespiti ve yönlendirmesi, haberlerin*

²⁵³ Söyler, a.g.m., s. 112-114

²⁵⁴ Ömer Turunç, “Uluslararası Güvenlik Düzlemine Yönetim Bilimi Penceresinden Farklı Bir Bakış: Stratejik Kaos Yönetimi Yaklaşımı”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı 8, 2008, s. 53

²⁵⁵ Turunç, a.g.m., s. 62

toplanması, haberlerin işlenmesi(değerlendirilmesi), istihbaratın yayımı ve kullanılması”²⁵⁶İstihbaratın, stratejik yönetimin öngördüğü çevre ve durum analizin farkı, bilgi ihtiyacı olan alanlarda bilgi toplamaya çalışmasıdır. Stratejik yönetimde de bu durum böyledir; ama buradaki fark, stratejik yönetimde bilgiler genellikle iç ve dış çevreye bağlı olarak ve planlama aşaması için toplanır. İstihbarat her konuda olabilir. Bu noktada örgütler açısından farkı ortaya koymak daha açıklayıcı olacaktır. Örneğin işi istihbarat toplamak olan bir kurum, kendisine verilen göreve göre bilgi toplayıp çevre analizi yaparken, ticari bir kuruluş ise kâr elde etmek veya örgütü geliştirme adına kendi durumuyla ve çevreyle alakalı bilgi toplar. Güvenlik kurumları için istihbarat vazgeçilmez bir unsurdur. Stratejik yönetimin güvenlik kurumları tarafından benimsenmesi, bilgi temelli yaklaşımları tetikler. Değişen dünya koşullarında bilgi en önemli sermayelerden biri olduğu gibi, doğal olarak istihbarat çarkının daha hızlı dönmesine neden olur. Çünkü artık geciken kararların ve geç cevap verilen değişimlerin maliyeti tahmin edilenin de çok üstünde olmaktadır. Değişimin mutlaklığı ve vazgeçilmezliği istihbarat ihtiyacını artırmaktadır.²⁵⁷

Stratejik yönetim, örgütlere farkındalık kazandırarak, belirsizliklerin kaygı vericiliğini azaltmaya yarayabilir. Belirsiz ortamda riskleri bilmek ve tanımak, örgütün daha rahat faaliyet yürütmesini sağlayabilir.

Asimetrik tehditler içerisinde sayılan organize suç örgütlerinin devlet içindeki yozlaşmış elemanları kullanması da stratejik yönetimin önemini altını çizebilir; çünkü özellikle çok sayıda elemana sahip büyük örgütler, her zaman elemanları konusunda tam bilgilere sahip olamayabilirler. Kamu kurumları, bütün ülkeye yayılan sistem içerisindeki her elemanın durumunu tespit etmede sıkıntılar yaşayabilmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde yer alan elemanların durumlarını bilmek için stratejik yönetimin öngördüğü durum analizleri ve performans denetimleri gerçekleştirilebilir. Devlet organları içerisinde suç işleyen insanlar genellikle bunu fark ettirmeden yaparlar. Kullandıkları yöntem ne olursa olsun suçu tespit etmek için geniş bir iç analiz yapmak gerekmektedir.²⁵⁸

²⁵⁶ Milli İstihbarat Teşkilatı, “İstihbarat Oluşumu”, <http://www.mit.gov.tr/isth-olusum.html> (22.01.2017)

²⁵⁷ Yusuf Özer, "Terörizmle Mücadelede İstihbaratın Rolü: Kültürel İstihbarat Konsepti", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2015, s. 73

²⁵⁸ Rafet Çevikbaş, "Yönetimde Etik ve Yozlaşma", *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1, Nisan 2006, s. 273-275

Örgütler büyüdükçe maruz kaldıkları tehditler, olasılıklar, riskler, avantajlar ve fırsatlar çeşitlenmektedir. Stratejik yönetim, her örgüt için bu yüzden önemlidir.²⁵⁹

Devletler, güvenlik konularında başarılı olmak için strateji geliştirme kuruluşları kurmaktadır. Tarih boyunca strateji ve güvenlik kavramları her zaman birlikte kullanılan kavramlar olmuşlardır.²⁶⁰

11 Eylül saldırıları sonrası ABD kaynaklı olarak başlatılan teröre karşı topyekûn mücadele çerçevesinde kullanılan önleyici saldırı kavramı, asimetrik tehdit ve stratejik yönetim ilişkisi açısından verilebilecek örneklerden biridir. Önleyici saldırı kavramı, devletlerin asimetrik tehditle mücadelenin proaktif bir anlayışla yürütülmesi gerektiğini anladıkları noktada ortaya çıkmıştır. Temelde tehdidin, büyümesine izin vermeden, doğduğu yerde yok edilmesini hedefleyen saldırdır. Ayrıca ön-alıcı ve ofansif karakterini kendi özünde barındırmaktadır. Bu anlayışın yan etkileri olduğunu da eklemek gereklidir; çünkü bu anlayış, dünyanın tekrar askeri bir dönemece girdiğini hissettirmiştir. Son yıllarda askeri harcamalarda artış gözlenmiştir.²⁶¹

3.1. ASİMETRİK TEHDİTLERLE BERABER GÜVENLİK ALANINDA ÖN PLANA ÇIKAN ÖZELLİKLER VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Asimetrik tehditlerin doğası, bireyleri ve güvenlik kurumlarını sürekli olarak yeni gelişmeleri takip etmeye zorlamaktadır. Bilgi teknolojileri asimetrik tehditlerin yıkıcılığını ve etkisini artırdığı gibi onların kolay önlenmesini de sağlamaktadır. Çoğu devlet artık gelişmiş gözetleme ve takip sistemi kullanmaktadır.²⁶²

Güvenlik kurumlarında ya da diğer devlet kurumlarında stratejik yönetimin uygulanması gittikçe önem kazanmasına rağmen siyasi organlara bağımlılık nedeniyle çoğu zaman doğru bir planlama süreci yapılamamakta ya da yapılan planlamaların uygulanmasına çeşitli sıkıntılar olmaktadır. Asimetrik tehditler ve stratejik yönetim,

²⁵⁹ Söyler, a.g.m., s. 155

²⁶⁰ Bu kurumlara verilebilecek örneklerden biri Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde kurulan Strateji Geliştirme Başkanlığı'dır.

²⁶¹ Vatan Gazetesi, "Askerî harcamalar artıyor", <http://www.gazetevatan.com/askeri-harcamalar-artiyor-zirvede-o-ulke-var--1060751-dunya/>, 16.12.2017

²⁶² Hüseyin Çakır, "Gelişen İnternet ve Bilişim Teknolojilerine Yönelik Polislerin Beklenti ve Hedefleri", *Güvenlik Hizmetlerinde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Serdar Kenan Gül - Muhittin Karakaya, Polis Akademisi Yayınları, Ankara, 2011, s. 35

süreklilik, dinamiklik ve değişim gibi kavramları ön plana çıkarması, devlet organlarında görülen hantallığın zararlarını daha fazla görünür hâle getirmektedir.²⁶³

3.1.1. Karmaşıklık

Dünyada her konuda veya her alanda ortaya çıkabilen karmaşıklık, teknolojik gelişmelerle beraber ivmelenmiştir. Albert Einstein'ın Görelilik Kuramı ve Kuantum'la beraber doğrusal ve nedenselci bilim anlayışının defoları ortaya çıkmıştır. Sürekli değişen ve hızına yetişilmeye çalışılan gelişmelerle birlikte eski paradigmlar ve yeni paradigmlar birbirine girmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler sistemsal konuları bazen basitleştirmekte, bazen de karmaşıklştırmaktadır. Bir teknolojik ürünün tasarımı basitleşmeye başlarken, içeriği karmaşıklştırmaya başlamıştır. Eski dönemlerdeki tek yönlülük ve analogluk, giderek yerini karmaşık sistemlere bırakmıştır. Artık her konu için karmaşıklık temelli değerdendirmeler yapılmaya başlanmıştır.²⁶⁴

Teknolojinin gelişmesi, güvenlik konularını karmaşıklştırmıştır. Asimetrik tehditlerin önem kazanmasında karmaşık ortam önemli bir rol oynamaktadır. Küreselleşmeyle beraber, dünya çapında meydana gelen bilgi ve mal dolaşımının hızlanması, insanlar arası etkileşimin kolaylaşması, dünyayı, hızına yetişilmesi zor bir sistem hâline getirmiştir.²⁶⁵

3.1.2. Çok Yönlülük

Soğuk Savaş dönemi ve öncesindeki dünya sisteminde güvenlik alanı genellikle tek yönlü olarak ele alınırdı. Soğuk Savaş dönemindeki keskin kutuplaşma, devletlerin sadece askerî güvenliği öncelemesine neden oluyordu. Soğuk Savaş'ın bitmesiyle beraber ise güvenlik artık çok yönlüleşmeye başlamıştır. Bu çok yönlüleşme yeni güvenlik alanlarının doğumuyla birlikte karşımıza çıktığı gibi var olan güvenlik sektörlerinin farklılaşması ve yeni boyutlar kazanmasına da sebep olmuştur.²⁶⁶

²⁶³ Turgut Göksu - Orhan Filiz vd., *Güvenlik Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2011, s. 217-218

²⁶⁴ Duygudusuncesi.net, "Karmaşıklştan Dünya", <http://www.duyguguncesi.net/karmasiklasan-dunya/>, (28.02.2017)

²⁶⁵ Muharrem Aksu - Faruk Turhan, "Yeni Tehditler, Güvenliğin Genişleme Boyutları ve İnsani Güvenlik", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s. 69-70

²⁶⁶ Erdoğan, a.g.m., s. 266

Asimetrik tehditler içerisinde sayılan ekonomik sorunlar, devletleri stratejik yönetime teşvik edici özellikler taşımaktadır. Çünkü dünyadaki ekonomik ve siyasi tablo, dış çevre ve iç çevre arasındaki ayrımı yok etmeye başlamıştır. Küresel çaptaki eğilimler, herhangi bir ülkedeki ekonomik kırılganlığı tetikleyerek o ülkenin istikrarsızlığına yol açabilirken başka bir ülke için fırsat olabilmektedir. Ani ekonomik değişimlerin olumsuz taraflarından sıyrılabilmenin yollarından biri stratejik yönetimi doğru şekilde uygulamaktan geçmektedir. Doğru bütçeleme ve stratejik planlama gibi adımlar, ülkeler açısından hem ekonomik güveni sağlar hem de belirsiz ortamda hayatta kalma yeteneği kazandırır.²⁶⁷

3.1.3. Belirsizlik

Tek yönlülükten karmaşıklığa, zıtlıklara ve çok yönlülüğe doğru gidişte ön plana çıkan hususlardan biri belirsizliktir. Hangi tarihte, nerede, ne zaman, ne olacağı gittikçe belirsizleşmektedir. Belirsizlik sadece bir olayın gerçekleşip bitmesi olarak değil, devamındaki süreçlerde de ortaya çıkmaktadır. Daha önce de vurgulandığı gibi belirsizlik, asimetrik tehditlerin temel özelliklerinden biridir. Dünyanın belirsizlikleri artırıcı yönde şekillenmesi asimetrik tehditleri ve stratejik yönetim gibi konuları ön plana çıkarmaktadır. Stratejik yönetim çevrenin iyi analiz edilmesiyle başarıya ulaşılan bir yöntemdir, dolayısıyla dünyanın mevcut ve ileride alacağı şekille yakından ilişkilidir.²⁶⁸

3.1.4. Dinamiklik

Dünyada sürekli yeni anlayışlar, yeni trendler, yeni teknolojiler gün yüzüne çıkmaktadır. Her devlet bu değişimleri yakalamak için çeşitli birimler oluşturmakta veya var olan kurumlar arasında “stratejik gelişim” veya “yenilikleri izleme” amacı güden birimler oluşturmaktadırlar. Artık her konuda geçerli olmak üzere yerinde sayanın gerilediği bir dönemden geçilmektedir. Değişimden olduğu yerde statik özelliğini korumaya çalışanlar için başarısızlık kaçınılmaz hâle gelmektedir. Asimetrik tehditler, dinamik özellikler sayesinde etkin olurlar. Durağan yapıları tespit etmek ve yok etmek

²⁶⁷ Robert O. Keohane - Joseph Nye, “Güç ve Karşılıklı Bağımlılığı Yeniden Ele Almak”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 12, Sayı 46, 2016, s. 81-82

²⁶⁸ Cem Harun Meydan - Akif Demirel, “Savunma Planlamasında Belirsizlik ve Belirsizlikle Başa Çıkma Esnek Yaklaşımlar”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2010, s. 14-15

kolay olduğundan dolayı, dinamiklik, asimetrik yetenek kazanmak isteyen aktörler için vazgeçilmez bir özelliktir.²⁶⁹

3.1.5. Öngörmenin Zorlaşması

Öngörmenin zorlaşması, belirsizliğin bir sonucu veya çıktısı olarak tahayyül edilebilir.²⁷⁰ Örneğin devletler bir operasyon yürütürken her katmanda doğru bir planlama, süreç ve kontrol aşamalarını, olabildiğince hatasız yerine getirmeyi amaçlarlar. Geleceği şekillendirecek güçler, öngörmenin zorlaşmasını fark edecek güçler olacaktır; çünkü mükemmel olsa dahi sadece kâğıtta kalan plan veya stratejiler tek başına yeterli olamamaktadır. Kaldı ki, süreç veya pratikler kadar teoriler veya stratejiler de zorlaşmaktadır. Neyin hangi sonucu doğuracağını tahmin etmek için geniş ve kusursuza yakın çalışmalar dahi bazen yeterli olamamaktadır. Aktörler açısından en büyük avantaj, bu durumun diğerleri için de geçerli olmasıdır. Stratejik yönetimin kullanışlılığının altında yatan neden öngörmenin zorlaştığı çevre şartları içerisinde örgütün büyümesi ve sürekliliğini sağlamasıdır. Stratejik yönetim, kesin olarak öngörmeyi amaçlamaz fakat gerekli analizlerle beraber örgütleri, risklerden kurtarıp fırsatları daha iyi değerlendirmesini sağlar.²⁷¹

²⁶⁹ Turunç, a.g.m. s. 47

²⁷⁰ DARPA, “Breakthrough Technologies for National Security”, <http://www.darpa.mil/attachments/DARPA2015.pdf>, (11.03.2017)

²⁷¹ Dinçer, a.g.e., s. 63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GÜVENLİK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM: EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

4.1. TÜRKİYE’NİN İÇ GÜVENLİK YAPISI

4.1.1. İÇ GÜVENLİK KAVRAMI

Güvenlik kavramına dair yapılan tanımlara bakıldığında ortak bir tanım olmadığı görülmektedir. Genel itibariyle bu kavram içerisinde tehdit ve kaygılardan uzak olma, güvenlik içinde olma hâline vurgu yapan tanımlar ön plana çıkmaktadır.²⁷² Güvenlik devletin vazgeçilmez unsurudur. Yönetim sistemlerinde farklı özellikler görülebilen devletlerin ortak olan yönlerinden biri güç kullanma tekeli elinde bulundurmasıdır. Devlet olmak, iç ve dış güvenliğini sağlamada inisiyatif kullanabilmekle eş değer sayılmaktadır.²⁷³

İç güvenlik kavramını Osman Çay şöyle tanımlamaktadır:²⁷⁴

“Bir ülkenin coğrafi sınırları içerisinde muhtemel tehdit ve tehlikeden uzak olarak başta vatandaşların güvenlik ve huzurunun sağlanması, daha sonra da sırası ile devlete ve özel kişilere ait binaların muhtemel sabotaj ve benzeri tehlikelere karşı korunması.”

İç güvenlik, ülke sınırları içerisinde suçu önleme ve suçluyu yakalama gibi görevleri de kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin yanı sıra iç güvenlik, halkın kendini güvende hissetmesini sağlayan huzur iklimi oluşturma gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. İç güvenliği sağlayıcı faaliyetlerde ilk muhatap genellikle vatandaş olmaktadır. Bu durumun

²⁷² Nihal Ergül, “Yeni Güvenlik Anlayışı Kapsamında Birleşmiş Milletler’in Rolü ve Uygulamaları”, http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/0-162-2014040744n_ergul.pdf, (19.12.2017)

²⁷³ Harun Öksüz, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Hesapverebilirlik Bağlamında İç Güvenlik Yönetimine Yansımaları”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2006, s. 57

²⁷⁴ Osman Çay, “Jandarma Teşkilatı’nda Kurumsal İletişimin Önemi ve İç Güvenlik Hizmetleri ile İlişkisi: Ankara İl Jandarma Komutanlığı Örneği”, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014, s. 15

yarattığı etkiler itibariyle iç güvenlik kurumları, sivilleşme ve sosyal birlikteliği kuvvetlendirici faaliyetlerde de bulunabilmekte ve bu faaliyetler bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.²⁷⁵

4.1.2. TÜRKİYE’DE İÇ GÜVENLİK

Türkiye’de iç güvenlik İçişleri Bakanlığı bünyesindeki EGM, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı ve Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı tarafından sağlanmaktadır.²⁷⁶ Bu kurumların her birinin görev ve sorumlulukları birbirinden farklı olmak üzere birbirini tamamlayıcı özellikler göstermektedir. Belediye sınırları içinde EGM, belediye sınırları dışında kalan ve kırsal olarak tanımlanan bölgelerde Jandarma Genel Komutanlığı, denizlerde ve sahillerde Sahil Güvenlik Komutanlığı görev yapmaktadır.²⁷⁷

Türkiye’de iç güvenliği sağlayan kuvvetlere kolluk kuvveti denir. Kolluk kuvvetleri, kamu düzeni ve güvenliğini koruma, kollama, suç ve suçluları bulmakla görevli, gerektiğinde zor kullanma yetkisine sahip, kanunlarla verilen yetkiler dâhilinde görev yapan devlet kurumlarıdır. Kolluk, devletin şiddet ve zor kullanma yetkisini ifade eder. Türkiye’nin kolluk kuvvetleri 3’e ayrılmaktadır: Genel kolluk, özel kolluk, yardımcı kolluk. Genel kolluk, emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlar ve kanun ve nizamların verdiği görevleri yerine getirir. Özel kolluk, devlet ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından özel yasaları uyarınca kurularak teşkilatlandırılarak güvenliği sağlayan zor kullanma yetkisine sahip Emniyet ve Jandarma dışında kalan kuvvetlerdir. Yardımcı kolluk kuvvetleri genel ve özel kolluk kuvvetlerine yardımcı olan unsurları teşkil eder.²⁷⁸

Türkiye’de genel kolluk kuvvetleri, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı²⁷⁹ ve Sahil Güvenlik Komutanlığı’dır.²⁸⁰ Özel kolluk kuvvetleri, Gümrük

²⁷⁵ Çay, a.g.t., s. 16-17

²⁷⁶ İçişleri Bakanlığı, “Teşkilat Şeması”, <https://www.icisleri.gov.tr/teskilat-semasi7>, (19.12.2017)

²⁷⁷ Halil İbrahim Mil, “Türkiye’de İç Güvenlik Teşkilatları ve Özellikleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 5, Sayı 11, 2014, s. 40-41

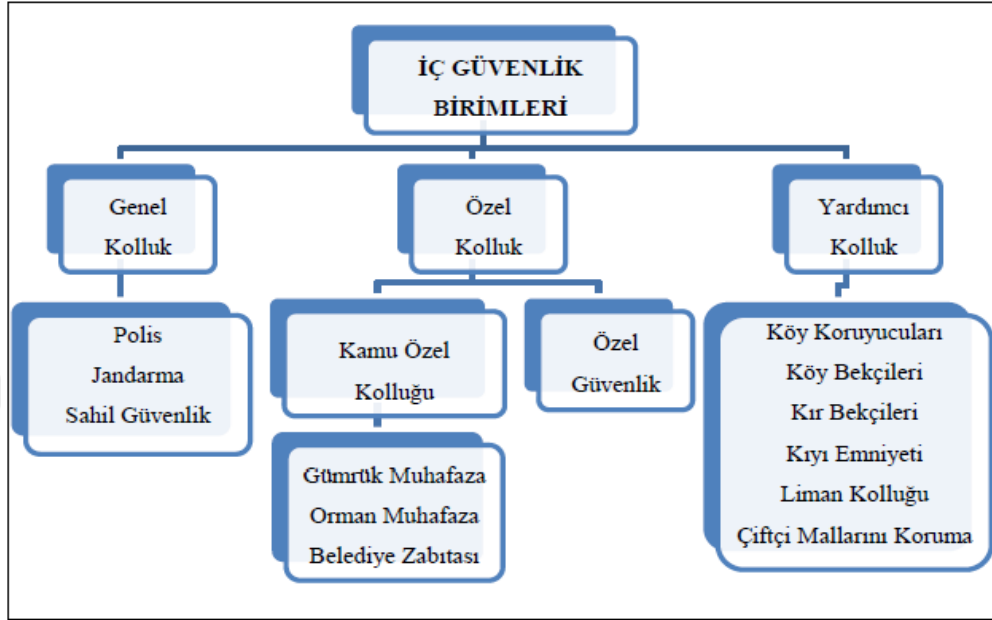
²⁷⁸ Kolluk.org, “Kolluk Nedir?”, <http://www.kolluk.org/?pnum=30&pt=Kolluk+nedir%3F>, (19.12.2017)

²⁷⁹ Jandarma Genel Komutanlığı, görev alanları farklı olmakla birlikte EGM gibi kamu düzeninin korunmasını sağlayan, kanunların kendine verdiği görevleri yerine getiren bir silahlı kolluk kuvvetidir. İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Jandarma Genel Komutanlığı, “Jandarma’nın Tanımı, Bağlılık Durumu ve Görevleri” http://www.jandarma.gov.tr/gorev/gorev_guncel/goreviindex.htm, (20.12.2017)

²⁸⁰ Sahil Güvenlik Komutanlığı, deniz yetki alanlarında ulusal ve uluslararası hukuku etkin kılar, can ve mal güvenliğini sağlar. İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Sahil Güvenlik Komutanlığı,

Muhafaza, Orman Muhafaza, Belediye Zabıtası ve Özel Güvenlik'tir. Yardımcı kolluk, Köy Korucuları, Köy Bekçileri, Kır Bekçileri, Kıyı Emniyeti ve Liman Kolluğu'dur.²⁸¹

Şekil 1: Türkiye'nin İç Güvenlik Yapısı



Kaynak: Osman Çay, a.g.t., s. 22

4.1.1.2. Emniyet Genel Müdürlüğü

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün resmi sitesinde kurumun misyonu ve vizyonu şöyle açıklanmaktadır:²⁸²

“Misyon: Bireylerin temel hak ve özgürlüklerinin korunması ve toplumun düzen içerisinde yaşamını sürdürmesi için hukuk ilkeleri içerisinde güvenlik hizmeti sunmak.

Vizyon: Adalet ve güvenlik olgusunun tesisine katkıda bulunan, birey toplum odaklı proaktif polislik anlayışına güvenlik hizmeti sunan bir teşkilat kurmak.”

EGM'nin görev yetkileri adli ve idari olmak üzere iki türdür. Adli görev olarak, kamu düzenini bozucu bir suç işlendiğinde adli polis delilleri toplamak, suçu işleyen şahısları yakalamak, Cumhuriyet Savcısı adına soruşturmayı yürütmek ve suçluları

“Görevler”, http://www.sahilguvenlik.gov.tr/baskanliklar/plan_prensipiler/gorevler/gorevler.asp, (20.12.2017)

²⁸¹ Çay, a.g.t., s. 22

²⁸² Emniyet Genel Müdürlüğü, “Misyonumuz-Vizyonumuz”, <https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/MisyonumuzVizyonumuz.aspx>, (19.12.2017)

adalete teslim etmek sayılmaktadır.²⁸³ İdari görevler ise sosyal ve genel düzenle ilgili kanun, nizam ve emirlerin yapılmasını sağlayan, suçu oluşundan evvel önleyici tedbirler almayı kapsar.²⁸⁴

Ülkenin polis yapısı, kamu yönetimi sisteminin bir parçasıdır.²⁸⁵ Polis, *“en yalın biçimiyle devletin vatandaşın gereksinim duyduğu güvenlik ihtiyacını karşılamak amacıyla devletin sahip olduğu kolluk kuvveti.”*²⁸⁶ olarak tanımlanmaktadır.

Polisin genel emniyetle ilgili görevi Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu çerçevesinde şöyle anlatılmıştır:²⁸⁷

“A) Kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketlerin işlenmesinden önce bu kanun hükümleri dairesinde önünü almak, B) İşlenmiş olan bir suç hakkında Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu ile diğer kanunlarda yazılı görevleri yapmak.”

EGM'nin organizasyon yapısı, 1937 tarihli 3201 sayılı kanunla ve 1934 tarihli 2559 sayılı Polis Vazife Salahiyet Kanunu'yla oluşturulmuştur. Kurumun cumhuriyet döneminde resmi olarak kuruluşu da bu kanunlarla başlatılmaktadır. Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Merkez teşkilatı merkezi Ankara olmakla birlikte emir komuta zincirinin başlangıç noktasıdır. Merkez teşkilatında Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanlıkları, Şube Müdürleri ve Büro Amirleri bulunmaktadır. Taşradaki birimler ilgili daire başkanlıklarına yapılan faaliyetlerle ilgili rapor sunmaktadırlar. Taşra teşkilatları, merkez teşkilatını bağlı olacak şekilde kendi içinde kısmen bağımsız olarak değerlendirilebilir. Taşra teşkilatları, İl Emniyet Müdürlüğü, İl Müdür Yardımcıları, Şube Müdürlükleri, İlçe Müdürlükleri, Polis Merkezleri, Karakollar ve Bürolar bulunmaktadır.²⁸⁸

²⁸³ Emniyet Genel Müdürlüğü, “Adli Görevler”, <https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/AdliGorevler.aspx>, (19.12.2017)

²⁸⁴ Emniyet Genel Müdürlüğü, “İdari Görevler”, <https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/IdariGorevler.aspx>, (19.12.2017)

²⁸⁵ Mil, a.g.m., s. 43

²⁸⁶ Emrah Cengiz – İrfan Akyüz, “Polis Gücünden Polis Hizmetine: Pazarlama Perspektifi ile Polis Algısının Kavramsal Olarak İncelenmesi”, *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt 1, Sayı 2, 2016, s. 65

²⁸⁷ Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2559.pdf>, (19.12.2017)

²⁸⁸ Cumali Tosun, “Türkiye’de İç Güvenlik Teşkilatı ve AB Ülkeleriyle Karşılaştırılması”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2013, s. 44-45

2017 yılı Performans Programı’nda kurumun temel politika ve öncelikleri şöyle sıralanmaktadır:²⁸⁹

“Güvenilirlik, Kararlılık, Saygınlık, Tarafsızlık, Teknoloji Odaklılık, Bilimsellik, Hoşgörünlük, İnsan Haklarına, Hukuka ve Ahlaki Değerler, Saygılı Olmak, Eşitlik, Liderlik, Yenilikçilik, Suçla Mücadelede Etkinlik (Suça Odaklılık), Hesap Verebilirlik, Uzmanlık, Vatandaş Memnuniyeti, Ulaşılabilirlik, Birey Odaklılık.”

Şekil 2: Emniyet Genel Müdürlüğü’nün Organizasyon Yapısı



Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, “Organizasyon Yapısı”, <https://www.egm.gov.tr/sayfalar/organizasyon-yapisi.aspx>, (19.12.2017)

4.2. STRATEJİK GÜVENLİK YÖNETİMİ

Devlet, toplum ve birey nezdindeki güvenlik algısı, tehditler çerçevesinde şekillenir; çünkü Birdiqli’nin ifade ettiği gibi ontolojik olarak güvenliği kavramak öncelikle sezgiseldir. Bu yüzden zihin göreceli bir karşılaştırma ve tanım yapmak ister.

²⁸⁹ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 21

Örneğin güzelin farkına varmak ve tanımlamak için çirkinin bilinmesi ve kullanılması gerekir. Dolayısıyla güvenliği sağlamak ve doğru anlamak için de tehditleri bilmek gerekmektedir.²⁹⁰ Mevcut tehdit paradigmasının asimetrik olmasından hareketle güvenlik kurumlarının başarılı olması için mevcut tehditlere uygun bir önleyici mekanizma geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Güvenlikle ilgili süreçler, stratejilerden bağımsız değildirler, iki kavram arasında hem teorik hem de pratik olarak sıkı bir ilişki vardır. Strateji ve güvenlik arasındaki bu sıkı ilişki, stratejik güvenlik yönetim kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Stratejik güvenlik yönetimi, güvenlik yönetiminin stratejik yönetim çerçevesinde ele alınmasını ifade etmektedir.²⁹¹ Güvenliğin sağlanmasına yönelik atılacak adımlar, stratejiler belirlemeyi gerekli kılmaktadır.²⁹²

Güvenlik alanında tehditler ve riskler artık bulanıklaşmaya başlamıştır. Eski dönemlerde güvenlik alanıyla ilgili politikalar geliştirilirken kesin ayrımlarla çizilmiş tanımlar yeterli oluyordu fakat artık bilinen ve görünen düşmandan ziyade riskler ve tehlikelerle karşı karşıya olunan bir ortam mevcuttur.²⁹³

Güvenlik yönetimiyle birlikte herhangi bir örgütte meydana gelebilecek olası tehlike anlarından önce risk değerlendirmeleri, risklerin önlenmesine dair uygulanacak adımlar, çalışanlarda farkındalık yaratma ve bilinçlendirme, çalışanların görüşlerinin alınması gibi faaliyetler gerçekleştirilebilir.²⁹⁴

Güvenlik konularında artık sadece stratejiyle kalmayarak, stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi kavramlar da, zorunluluk ve vazgeçilmez unsurlar olarak yorumlanabilir. Güvenlik, güvende olma ve güvende hissetme gibi durumları ifade etmenin yanı sıra, bir süreç olarak da düşünülebilir.

Stratejik yönetimin asimetrik tehditlerle mücadelede ön plana çıkmasını sağlayan nedenlerden biri, kazandırdığı proaktiflik yeteneği ve bilincidir. Stratejik yönetim ve

²⁹⁰ Birdişli, a.g.m., s. 150

²⁹¹ Cemal Öztürk, “İç Güvenlikte Stratejik Yönetim ve Liderlik Kısıtlılığı ile Mülki Amirlerin Durumuna Dair Bir Çalışma”, *Journal of Human Sciences*, Volume: 13, Issue: 3, 2016, s. 4491

²⁹² Dedeoğlu, a.g.e., s. 147

²⁹³ Bilal Karabulut, *Küreselleşme Sürecinde Güvenliği Yeniden Düşünmek*, Barış Kitabevi, Ankara, 2011, s. 116

²⁹⁴ Handan Akarsu – Münevver Güzel, “Kimyasal Tehlikelerde Güvenlik Yönetimi”, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayını*, Ankara, 2016, s. 3-16

asimetrik mücadele arasındaki ilişkiyi anlamak için proaktif ve reaktif gibi kavramları bilmek önemlidir. Proaktif anlayış, toplanan bilgileri ve olasılıkları analiz ederek yeni durumlar ve olaylar yaratmak veya mevcut durum veya olayları inisiyatif olarak değiştirmeye denir. Bu kavramın tersi, reaktif anlayıştır. Reaktiflik, olay olup her şey bittikten sonra meydana gelen gelişmeleri yönetmek için kullanılır. Meydana gelen herhangi bir olayı veya gelişmeyi sonradan değerlendirmek ve bunun üzerine analizler yapmak çok kolaydır, bunun için gelişmiş yönetsel sistemlere veya insan kaynağına gerek yoktur. Fakat hızla değişen dünyada artık fark yaratan şey, proaktif anlayışa sahip örgüt politikalarıdır. Bu anlayışı kültürlerine oturtabilen örgütler, büyümekte ve gelişmektedirler. Stratejik yönetimin amaçları arasında sayılan beklenmeyen durumlardan olabildiğince kaçınma, olası riskleri ve ihtimalleri değerlendirme gibi maddeler doğrudan proaktif anlayışın gereklilikleridir.²⁹⁵

Güvenlik sektöründe stratejik yönetimin uygulanmasını doğru değerlendirmek adına Türk Emniyet Teşkilatı verilebilir. 2009-2013 yılları arasında Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan stratejik plan, kamu bürokrasinde güvenlik alanındaki ilk stratejik plandır.²⁹⁶

Stratejik yönetimin güvenlik alanında sağladığı fırsatlar ve etkiler şöyle sıralanabilir:²⁹⁷

- Güvenlik kurumlarında stratejik yönetim, günü birlik politikaların önüne geçmeyi sağlar.
- Riskli ve belirsiz ortamda, tehlikelere ve tehditlere karşı farkındalık yaratır.
- Stratejik yönetimin hazırlanmasında üst yöneticiler çok önemli rol oynadıkları göz önüne alınarak, onların perspektifini ve ufkunu geliştirebileceği ve genişletebileceği söylenebilir.
- Stratejik yönetimle birlikte değişim gösteren kamu yönetimi anlayışı, güvenlik kurumlarını halkla daha yakın ilişkiler kurmaya yöneltmektedir. Kurum içerisinde sağlanacak farkındalık ve iç analizlerle birlikte güvenlik kurumları halkla daha iyi

²⁹⁵ Fatma Serap Koydemir – Salih Akyürek, “Çalışma Hayatında ve Günlük Yaşamda Güvenlik Kültürü”, *BİLGESAM Raporu*, No: 64, Ankara, 2014, s. 7

²⁹⁶ Engin Aslan, “Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim”, Editör: Murat Gözübenli – İsmail Şahin – Fatih Mehmet Harmancı, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2015, s. 32

²⁹⁷ Murat Gözübenli – Akın Güneri, “Stratejik Yönetim ve Türk Emniyet Teşkilatında Uygulanması”, Editör: Murat Gözübenli – İsmail Şahin – Fatih Mehmet Harmancı, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2015, s. 17-18

ilişki kurabilirler. Kamu sektöründe toplum ve müşteri odaklı yaklaşımların ön plana çıkmasıyla birlikte artık toplum destekli polislik gibi kavramlara rastlanılmaktadır.

- Belirsizlik, karmaşık ve dinamik ortamda kurumların önünü görebilmesi, kurumun belirlediği amaçlara ulaşmasında çok önemli bir husus arz etmektedir.
- Mevcut ortam ve stratejik yönetim güvenlik kurumlarını, gittikçe açık, dinamik ve şeffaf sistem olmaya yöneltmektedir. Artık dünyanın çok uzak bir bölgesindeki olay dahi, diğer bölgedeki bir gelişmeyi etkileyebilmektedir. Bundan dolayı küresel çaptaki trendler karşısında statik kalmak ve değişime direnç göstermek, kuruma zarar verebilmektedir.
- Stratejik yönetim, kaynakların doğru kullanılmasını sağlayarak, kurumun daha verimli bir yönetim süreci geçirmesini sağlayabilir. Tehditlere karşısında savunma doğru savunma mekanizmaları oluşturmak kaynakların doğru yönetilmesine bağlıdır.
- Stratejik yönetim içerisinde değerlendirme ve kontrol önemli bir aşamayı teşkil etmektedir. Bu yüzden güvenlik kurumları, sürekli değişen dinamik tehdit ortamında sürekli uyanıklık gerektiren yetenekleri kazanması açısından stratejik yönetim büyük önem teşkil etmektedir.
- Stratejik yönetim aynı zamanda performans odaklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu sayede güvenlik alanındaki ve diğer kurumlar, etkinlik, yerindelik, katılımcılık, saydamlık ve hesap sorumluluğu gibi ilkeleri içselleştirebilir.
- Stratejik yönetim, güvenlik alanında asimetrik tehditlerin ön plana çıkmasıyla birlikte gittikçe istihbarat sistemlerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Güçlü istihbarat sistemi, beraberinde sürekli olarak toplanacak veri ve analiz yeteneğini beraberinde getirmektedir.
- Dünyanın herhangi bir yerinde oluşan yeni tehdit alanları ve terndleri, alakasız olarak görülen başka bir yerdeki güvenlik ortamını da etkilediğinden dolayı stratejik yönetimin gündeme getirdiği dış çevre analizi gittikçe önem kazanmaktadır. Örneğin IŞİD adlı terör örgütü, şu an sadece Suriye’de faaliyet gösteriyor gibi dursa da, artık bütün dünyanın haberi olduğu bir terör örgütüdür. Aynı terör örgütü, Suriye’yle sınırlı kalmayıp Avrupa’da da eylemler gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda Çin, Japonya ve Türk Cumhuriyetleri gibi

Suriye’ye çok uzak bölgelerden elemanlar toplayabilmektedir. Başka bir örnek olarak işsizlik verilebilir. Dünya çapında aniden oluşabilecek bir ekonomik kriz, çok uzak yerlerdeki ülkeleri de etkileyerek işsizliğin artmasına ve toplumsal huzurun bozulmasına neden olabilir. Karşılıklı bağımlılık ve küreselleşme gibi etkenler, dünya çapında insanların birbirlerine hassas şekilde bağlanmasına neden olmuştur.

Asimetrik tehditler ve stratejik yönetim, güvenlik kurumlarını, kendiliğinden örgütlenen sistemler olmaya zorlamaktadır. Kendiliğinden örgütlenme, “*kararsızlığa ve düzensizliğe doğru sürüklenen sistemlerin nitelik olarak yeniden ortaya çıkması*”²⁹⁸ olarak tanımlanır. Kendiliğinden örgütlenen sistemler kuramı, 1977 yılında Ilya Prigogine tarafından ortaya atılmıştır. Prigogine, kimya ve fizik alanındaki çalışmaları sırasında denge noktasındaki yapıların, uzaklarda kendiliğinden ortaya çıktığı fark etmiştir.²⁹⁹

Hızlı değişimler, riskler, belirsizlikler ve dinamiklik, dünyayı gittikçe kaotik bir ortama sokmaktadır. Bu açıdan bakıldığında asimetrik tehditlerle beraber güvenlik alanının giderek kaotik bir hâl aldığı değerlendirilebilir.

4.3. GÜVENLİK KURUMLARINDA RİSK YÖNETİMİ

Risk kavramı olarak, “*Zarar, kayıp, tehlike veya hasar olmasına yönelik belirsizlik içeren unsur, etken veya gidişat.*”³⁰⁰ olarak tanımlanmaktadır. Riskler, yönetilebilirdir, net değildir, değişkendir, kesin olarak bilinmesi zordur, özellikle son yaşanan teknolojik gelişmelerle beraber gittikçe dinamik bir hâl almaktadır.³⁰¹ Risk kavramını doğru anlamak için sık sık beraber kullanılan belirsizlik ve olasılık kavramlarının da bilinmesi gerekmektedir. Belirsizlik, açık ve görünürde olmayan, anlaşılmayan, başka bir şeyle karıştırılabilme olasılığı olan, sınırlandırılmamış, kararlaştırılmamış, belirsiz olma

²⁹⁸ Nail Özataş, *Örgüt*, Otorite Yayınları, İstanbul, 2014, s. 246

²⁹⁹ Özataş, a.g.e., s. 282-283

³⁰⁰ Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Risk Yönetimi”, http://www.csb.gov.tr/db/kalite/editordosya/risk_yonetimi.pdf, (13.02.2017)

³⁰¹ İskender Cahit Şafak – Ahmet Küçükşahin, “Güvenlik Bağlamında Risk ve Risk Yönetimi”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı: 4, 2006, s. 12

durumunu ifade etmektedir.³⁰²Olasılık kavramı, TDK tarafından “*Bir şeyin olabilmesi durumu, olabilirlik, ihtimal*” olarak tanımlanmaktadır.³⁰³

Risk yönetimi kavramı, 1950’de ABD’de ortaya çıkmıştır³⁰⁴ ve tanımı şöyledir:³⁰⁵

“İdarenin hedeflerine ulaşabilmek için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için önlemler alması ve bu sürecin etkin işlemlerini sağlayacak şekilde izlemesidir.”

Risk yönetim süreci şu aşamaları içermektedir:³⁰⁶

“Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçleri”

Daha önce stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan durum analizi başlığında anlatılan GZFT analizi, risklerin değerlendirilmesini içeren bir analiz sürecidir. Risk yönetimi sayesinde fırsat ve tehditler tespit edilebilmektedir. Stratejik yönetim, risklerin tespit edilerek risklerin örgüte zarar vermeyecek ya da yarar sağlayacak şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve kullanılmasını amaçlamaktadır. Buradan hareketle stratejik yönetim ve risk yönetimi arasında sıkı bir ilişki olduğu söylenebilir.³⁰⁷

Asimetrik tehditler, risk yönetimini gerekli kılmaktadır. Çünkü yukarıda asimetrik tehditlerin özelliklerine dair bahsedilen özellikler nedeniyle örgütlerin önünü görebilmesi, geleceğe hazırlanması ve güvenliğini sağlaması için çevre, durum, GZFT ve dolayısıyla risk analizlerini doğru yapması gerekmektedir. Risk analizi, risklerin olasılık ve etkilerine göre değerlendirilmesini içerir. Özellikle asimetrik tehditlerle mücadeleyi içeren güvenlik yönetiminde, risk yönetimini de içine alan süreçte, istihbaratın önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. İstihbarat faaliyetlerinin gerekliliği daha önce değerlendirildiği şekliyle kaçınılmaz hâle gelmektedir.³⁰⁸

³⁰² Buket Çakır, “Belirsizlik ve Korkunun Yeni Düzeninin Oluşmasına Katkısı”, *Sosyoloji Konferansları*, Sayı 36, 2011, s. 64

³⁰³ TDK, “Olasılık”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58c6ac6c2be734.01066998, (13.03.2017)

³⁰⁴ Abdurrahim Emhan, “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 212

³⁰⁵ Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Risk Yönetimi”, http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/SGB/tr/Pdf/20160613_073759_5643_1_88338.pdf, (13.03.2017)

³⁰⁶ Emhan, a.g.m., s. 213

³⁰⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e., s. 25-26

³⁰⁸ Özlem Özkılıç, “Risk Değerlendirmesi”, <http://www.onderakademi.com/blog/isg-dergi-makaleler/risk-analizi.pdf>, (16.12.2017)

4.4. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK YÖNETİM

Emniyet Genel Müdürlüğü'nde stratejik yönetim çerçevesinde yapılan faaliyetler şu şekildedir:³⁰⁹

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat kapsamında stratejik plan, performans programı ve faaliyet programı hazırlanmakta,
- Dış kurumların stratejik plan çalışmaları kapsamında hazırladıkları dış paydaş anketlerine katkıda bulunulmakta,
- Yıllık programlarda yer alacak kurum hedefleri belirlenmekte,
- Stratejik yönetim konusunda uluslararası eğitimler düzenlenmekte,
- Etkin bir teşkilat yapısının oluşturulabilmesine yönelik çalışmalar yapılmakta,
- Teşkilatın sunduğu hizmetlere ilişkin birimlerimizce projeler hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde 2006 yılında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Bu başkanlığın görevleri, resmi sitede sıralanmıştır:³¹⁰

- Stratejik Planını hazırlamak, Mali Yıl Bütçelerini hazırlamak,
- Yıllık Bütçe Kesin Hesabını hazırlamak,
- Yıllık Yatırım Programı tekliflerini hazırlamak,
- Yıllık Performans Programlarını hazırlamak,
- Yıllık Faaliyet Raporlarını hazırlamak,
- Yönetim ve organizasyon yapısının geliştirilmesi için gerekli çalışmaları yaparak, Strateji Geliştirme Kurulu ve buna bağlı oluşturulan çalışma gruplarının sekretarya hizmetlerini yürütmek,
- Yıllık ayrıntılı harcama programlarını hazırlamak,
- Emniyet Genel Müdürlüğünün ön malî kontrol faaliyetini yürütmek,
- İç kontrol sistemi standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak,

³⁰⁹ EGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın yazara gönderdiği e-mailde yazan maddelerdir. Mail, ekler kısmında gösterilmiştir.

³¹⁰ Emniyet Genel Müdürlüğü, "Stratejik Geliştirme Daire Başkanlığı", <https://www.egm.gov.tr/Sayfalar/Strateji-Geli%C5%9Firme-Daire-Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1-.aspx>, (24.09.2017)

Ayrıca çeşitli yıllarda stratejik yönetime dair eğitim çalışmalar yürütülmektedir. Örneğin 2012 faaliyet raporunda stratejik yönetime dair yapılanlar şöyle özetlenmiştir:³¹¹

"Stratejik Yönetim çalışmaları kapsamında; 1) Stratejik yönetim modeli konusunda gerek Teşkilat mensuplarının farkındalığını artırmak gerekse bu alanda elde ettiğimiz deneyimleri işbirliği içinde olduğumuz ülke polisleri ile paylaşmak amacıyla "Stratejik Yönetim Eğitim Kitabı" hazırlanmıştır. 2) 18-22 Haziran 2012 tarihleri arasında Filistin Polis Teşkilatı tarafından belirlenmiş 17 personele Filistin Polis Akademisi'nde "Stratejik Yönetim Eğitimi" verilmiştir. 3) 21-25 Mayıs 2012 ve 17-21 Eylül 2012 tarihleri arasında Kosova Polis Teşkilatı üst düzey yöneticilerinden oluşan 30 kişilik heyete yönelik eğitim programları düzenlenmiştir."

4.5. STRATEJİK KONTROL VE PERFORMANS YÖNETİMİ

4.5.1. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol, *"kabul edilen stratejilerin uygun bir şekilde uygulandığından emin olma ve uygulanan stratejin hala geçerli olup olmadığını belirleme işlevi"* olarak tanımlanır.³¹² Stratejik kontrole stratejik yönetimin bir parçası olarak bakılabilir. Stratejik yönetim aşamalarının doğru şekilde işlediğine dair yapılan kontrol stratejik kontroldür. Stratejik kontrol, faaliyet sonrası yapılan geleneksel kontrolden farklı olarak stratejiye rehberlik eder.³¹³

Stratejik yönetim geleneksel kontrol şekillerinden farklı olarak her şey bittikten sonra değil süreç devam ederken yapılabilen bir kontroldür. Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinde sürekli geri bildirim sağlayarak tam olarak nelerin başarıldığına dair somut veriler sunabilir veya var olan yanlışları ve eksikleri göstererek sürecin daha doğru işlenmesini sağlayabilir. Stratejik kontrol, planlar uygulandığında veya uygulandığı sırada yapılabilir. Zamansal olarak stratejik kontrolün üç aşamasından bahsedilebilir. Bunlar: Ön-kontrol, eşzamanlı kontrol ve son kontroldür.³¹⁴

³¹¹ Emniyet Genel Müdürlüğü, "2012 Faaliyet Raporu", https://www.egm.gov.tr/SiteAssets/Sayfalar/StratejiGelistirmeFaaliyetleri/2012_yili_faaliyet_raporu.pdf, (16.04.2017)

³¹² Seda Karsavuran, "Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı'nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı", *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 16 Sayı: 2 (2013), s. 70

³¹³ Karsavuran, a.g.m. s. 70

³¹⁴ İhsan Bora B., "Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü", https://www.academia.edu/6605785/Stratejik_Sonu%C3%A7lar%C4%B1n_De%C4%9Ferlendirilmesi_ve_Kontrol%C3%BC, 16.12.2017

- Ön kontrol aşamasında yol haritası, amaçlar, hedefler, olası sonuçlar, zorluklar ve riskler tespit edilmeye çalışılır.
- Eşzamanlı kontrol, planın uygulamaya konduğu an itibarıyla veya bittikten hemen sonra yapılabilir. Sürekli olarak yapılan günlük veya haftalık raporlamalar bu kapsam içinde değerlendirilebilir.
- Son kontrol aşaması, uygulama bittikten sonra yapılır. Müdahale ve düzeltme şansı olmadığı için genellikle zayıf kontrol olarak değerlendirilir. Başarısız bir planın son kontrolü tecrübe ve sonuçların değerlendirilmesi haricinde pek bir fayda vermeyebilir.³¹⁵

4.5.2. Performans Yönetimi

Performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanır. Çalışanların yeteneği ve performansı ile verimlilik ve çıktı arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ifade edilmektedir.³¹⁶ Örgüt için performans çalışanların faaliyetlerinin sonunda elde ettikleri sonuç ve çabadır.

Performans yönetimi, performans değerlendirme kavramını dinamik bir şekilde ele alarak çalışanların ve organizasyonun performansını, kalite, verimlilik, karlılık, maliyet, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti gibi kriterlere göre değerlendiren örgütsel bir sistemdir.³¹⁷

³¹⁵ B., a.g.m., s. 2-3

³¹⁶ Mehmet Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt 35, sayı 1-2, yıl 2002, s. 156

³¹⁷ Çoşkun Can Aktan, "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2009, s. 34

Şekil 3: Performans yönetiminin görevleri



Kaynak: Hatice Celep, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçütü, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (Mesleki Yeterlilik Tezi), Ankara, 2010, s. 36

Performans yönetimi yedi aşamadan oluşmaktadır:³¹⁸

- 1) Performans değerlendirilmesi ve ölçümü için çalışma gruplarının oluşturulması.
- 2) Ön çalışmalar (misyon bildirisi hazırlanması, maliyetler hakkında bilgi vs.) yapılması
- 3) Çalışma gruplarının eğitimi
- 4) Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi
- 5) Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması
- 6) Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi
- 7) Performans geliştirilmesi için fırsatların tespit edilmesi

Performans yönetiminin doğru uygulanabilmesi için dikkate alınacak hususlar şöyle özetlenmektedir:³¹⁹

- ❖ Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- ❖ Önceden belirlenen ölçümlene kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- ❖ Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,

³¹⁸ Aktan, a.g.m. s. 34

³¹⁹ EKOS GROUP, "Performans Değerlendirme ve Yönetimi", <http://www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/performans-degerlendirme-ve-yonetimi.pdf>, (23.09.2017)

- ❖ Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için çalışan ile üstü (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- ❖ Çalışanların iş birliği içinde olmaları.

Emniyet teşkilatlarının kendi programlarını tespit amacıyla veri toplamaları 1927 yılına kadar gitmektedir. Bu tarihte Uluslararası Polis Şefleri Birliği standart suç kayıtlarının toplanması konusunda bir komite oluşturmuştur. İki dünya savaşının gerçekleştiği dönemlerde performans ölçümleri hızlanmıştır. 1960'larda vatandaş memnuniyeti anketleri yoğunlaşmıştır.³²⁰

Günümüzde polis performans ölçümleri, geleneksel ölçümlerin ötesinde farklı kıstasları kapsayan bir hâl almıştır. Emniyet ve güvenliği sağlama görevi, bu kurumların üretim yapan organizasyonlardan daha farklı kıstasları kendine ölçü edinmesine neden olmaktadır. Tehditleri engellemek, öngörmek, suçu önlemek, suçluyu yakalamak, toplumun huzurunu sağlamak gibi faaliyetler emniyet teşkilatlarını spesifik bir konuma yerleştirmektedir.³²¹

Emniyet Genel Müdürlüğü'nde performans ölçümü 5018 sayılı kanun çerçevesinde stratejik plan ve performans programının hazırlanması çerçevesinde gerçekleşmiştir. Geliştirilen performans değerlendirme modeli dört boyutludur: 1) Kamu düzeni ve güvenlik hizmetleri 2) Trafik güvenliği hizmetleri 3) Yürütülen soruşturmalar 4) Adli takibe destek.³²²

EGM, performans ölçümü için kurumun farklı bir departmanı olan Polis Akademisi tarafından yapılan Asayiş Hizmetlerinde Örgütsel Performans Yönetimi projesinde yer almıştır. Ayrıca Personel Daire Başkanlığı tarafından yürütülen "Polis Meslek Standartlarına ve Niteliklerine göre İstihdam kapsamında EGM, örgüt analizi yapmaktadır.³²³

³²⁰ Cevdet Zengin - Hidayet Taşdöven, "Emniyet Hizmetlerinde Verimlilik, Etkililik ve Performans: Teorik ve Pratik Perspektifler", Editör: Murat Gözübenli - Fatih Mehmet Harmancı - İsmail Şahin, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2015, s. 96

³²¹ Zengin-Taşdöven, a.g.m., s. 97-103

³²² Zengin-Taşdöven, a.g.m., s. 98

³²³ Zengin-Taşdöven, a.g.m., 98

Emniyet teşkilatları için kullanılan performans boyutları şöyledir:³²⁴

- Suç ve mağduriyet oranları
- Suçluların adalete teslim edilmesi
- Suç korkusunun azaltılması
- Halka açık alanlarda güvenlik ve asayişin sağlanması
- Güç kullanımında adalet ve ekonomiklik
- Kamu kaynaklarının kullanımında ekonomiklik ve verimlilik
- Vatandaş memnuniyeti

Performans ölçümleri asimetrik tehditlerle mücadelede önemli bir konum teşkil etmektedir. Çünkü stratejik yönetimin gerekleri itibarıyla kurumlar kendini sürekli geliştirmeli ve hatalarından dersler çıkarmalıdır. Böylelikle tehditlere karşı daha başarılı operasyonlar yapılabilir. Aynı zamanda bu ölçümler çalışanların performansını artırır.

4.6. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN HAZIRLADIĞI STRATEJİK PLANLAR

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur.³²⁵Emniyet Genel Müdürlüğü'nde iki stratejik plan hazırlanmıştır. Planlardan biri 2009-2013, diğeri 2014-2018 yılları hazırlanmıştır. Bu planlar hazırlanırken EFQM (European Foundation for Quality Management – Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) modeli esas alınmıştır.³²⁶EFQM modelinin temel prensipleri şöyledir: 1) Müşteriler için değer katmak, 2) Sürdürülebilir bir gelecek yaratmak, 3) Organizasyonel kapasiteyi geliştirmek, 4) Yaratıcılığı ve yenilikçiliği harekete geçirmek, 5) Vizyon sahibi, ilham verici, bütünsel liderlik, 6) Fırsat ve tehditlere karşı cevap vermede ve tanımadaki çevik bir yönetim sergilemek, 7) Yetenekli insanlarla başarıya ulaşmak, 8) Çarpıcı başarıları sürdürmek.³²⁷

³²⁴ Zengin-Taşdöven, a.g.m., s. 97-103

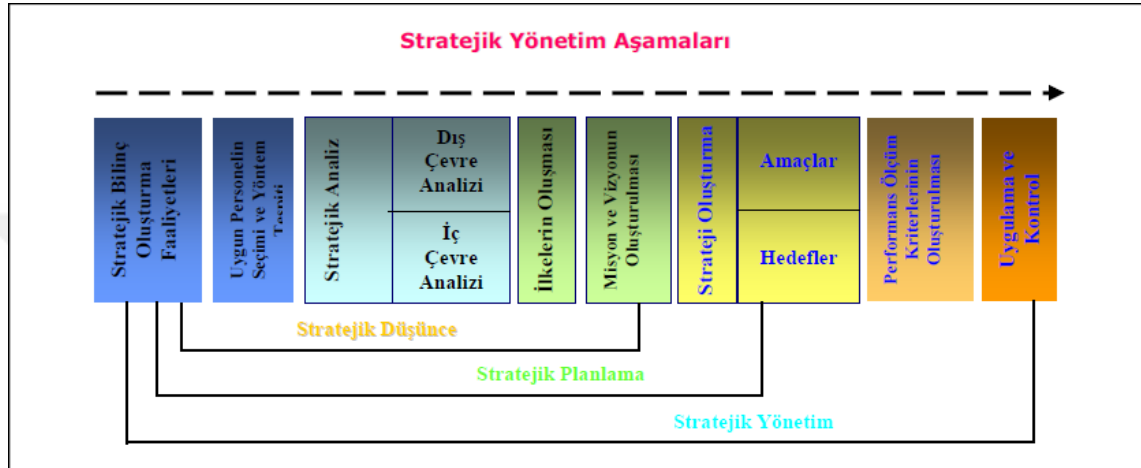
³²⁵ İbrahim Abanoz, "Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Olgusu ve Türk Kamu Yönetimindeki Yasal Altyapısı", *Polis Dergisi*, 80. Sayı, s. 19

³²⁶ Ahmet Aydın, "Emniyet Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Deneyimi 2014-2018 Stratejik Plan Örneği", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 52

³²⁷ EFQM, "EFQM Excellence Model", http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf, (24.09.2017)

2009-2013 Stratejik Planı'nda açıklanan Emniyet Teşkilatının temel ilkeleri şunlardır: Şeffaflık, Verimlilik, takım ruhu ve dayanışma duygusu, sürekli gelişim, profesyonellik ve uzmanlık, hesap verilebilirlik, yüksek ahlak ve disiplin anlayışı, polis meslek etiği, hızlı ve kaliteli hizmet, güvenilirlik, çağdaşlık, insan odaklılık, iletişime açıklık, cesaret, özveri.

Şekil 4: Emniyet Genel Müdürlüğü'nün esas aldığı Stratejik Yönetim aşamaları



Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, “2009-2013 Stratejik Planı”, https://www.egm.gov.tr/documents/emniyet_genel_mudurlugu_stratejik_plani.pdf, (14.04.2017)

Emniyet Genel Müdürlüğü Şekil 4’de gösterilen yol haritasını esas alarak stratejik yönetim sürecini aşamalandırmıştır. Bu aşamalar şöyledir:³²⁸

1. Stratejik bilinç oluşturma faaliyetleri: Bu aşamada personele strateji, stratejik düşünce ve stratejik yönetim gibi konularda bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.

2. Uygun personel seçimi ve yöntem tespiti: Bu aşamada kurum bünyesinde üç hiyerarşik yapı oluşturulmuştur: 1. Strateji Geliştirme Kurulu, 2. Strateji Geliştirme ve Planlama Grupları, 3. Stratejik Plan Hazırlama Grupları.

3. Stratejik analiz: Bu aşamada iç ve dış analizler yapılmıştır. Stratejik Yönetim kapsamında yer alan SWOT(GZFT) Analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu amaçla örgüt içi anketler ve görüşmeler yapılarak kurumun durumu doğru bir şekilde ortaya konmaya

³²⁸ Emniyet Genel Müdürlüğü, “2009-2013 Stratejik Planı”, https://www.egm.gov.tr/documents/emniyet_genel_mudurlugu_stratejik_plani.pdf, (14.04.2017)

çalışılmıştır. Ayrıca iç ve dış paydaşların kuruma yönelik algısını, beklentilerini ve değerlendirmelerini öğrenmek için anket ve görüşmelerin kapsamı genişletilmiştir.

4. İlkeler, misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi: Bu aşamada kurum bünyesindeki birimlere ilke, misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlenirken izlenecek yöntemler öğretilmiştir.

5. Performans ölçüm kriterlerinin oluşturulması: Bu aşamada farklı alanlarda faaliyet yürüten birimlerin farklı performans kriterlerine göre değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır. Doğru bir değerlendirme için TUBİTAK'la ortak projeler geliştirilmiştir.

Stratejik planın giriş kısmında planın sonraki planlar için bir kılavuz olması amacıyla yapıldığından bahsedilmiş, kasıtlı olarak detaya girilmediğinden ve makro düzeyde amaçları ve politikaları oluşturma amacı güdüldüğünden bahsedilmiştir. Kurumun bünyesinde görev yapan birimlerin özgün koşullara uyum sağlayacak şekilde özgür bırakılacağı fakat ortak hedeflerden sapma olmayacağı anlatılmıştır. Yasal çerçeve kısmında, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereğince Stratejik Planlama Çalışma Grubu oluşturularak stratejik planlama çalışmalarına başlandığı belirtilmektedir. “Geçmişten Günümüze Emniyet Teşkilatı” bölümünde Osmanlı döneminden bu yana polis ve emniyet teşkilatının gelişimi anlatılmıştır. “Teşkilat Yapısı” yapısı bölümünde teşkilatın yapısı bir tabloyla gösterilmiştir. Stratejik Plan Süreci kısmında plan için hazırlık sürecinden bahsedilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü stratejik plan hazırlamayla ilk faaliyetlere 2004 yılında başlamıştır. Kurum bünyesindeki 34 personele çeşitli kurumlardaki öğretim üyeleri stratejik planlamayla ilgili kurslar vermiştir. Bu kurslarda elde edilen deneyimler ve bilgiler taşra teşkilatlarına aktarılmıştır. Misyon ve Vizyon bölümünde kurumun misyonu ve vizyonu anlatılmış, misyon ve vizyonlar anlatılırken hangi esasların göz önünde tutulduğundan bahsedilmiştir. Misyon kısmında hukuki altyapıya dikkat çekilmiş ve misyonun buna göre belirlendiği belirtilmiştir. Vizyon kısmında kurumun amaçlarından biri, suç işlenmeden önce suç işleme niyetinde olanları caydırabilme kapasitesini artırmak olarak ifade edilmiştir. Ayrıca güvenliğe dair geleneksel olan bireysel özgürlüğü kısıtlayarak kamu düzenini sağlama düşüncesi eleştirilmiş ve demokratik toplumlar için polis teşkilatının özgürlük isteklerine dair

çözümleri geliştirmek istediğinden bahsedilmiştir. Vizyonda bir diğer dikkat çekilen husus toplumla olan ilişkidir. Polisin görev alanının toplumun merkezinde yer aldığı vurgulanarak vatandaşla yapılan diyalogun geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Vizyonda insan unsuruna özellikle dikkat çekilmiştir. Polisiye faaliyetlerde insan kaynakları en önemli öncelik olarak adlandırılmıştır.³²⁹

Stratejik planda kurumun SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi içerisinde yer alan üstünlükler olarak şu maddeler sayılmıştır.³³⁰

“Eğitim süreçlerinde teknoloji kullanmaya dair eğilim, tecrübe birikimi, uzman personel, profesyonelleşme eğilimi, değişime ayak uydurabilecek kapasite, köklü, güçlü dinamik yapı, akademik çalışmalar ve yurtdışı eğitim fırsatları, Pol-Net Bilgi Sistemi, E-bütçe, vatandaşın görüşlerinin dikkate alınmaya başlaması, değişim zorunluluğunda mutabakat, kaliteli hizmet sunma isteği, sosyal hizmet alanındaki gelişmeler, personel bilgi sisteminin varlığı, müşteri memnuniyetine yönelik olumlu yaklaşım.”³³¹

Üstünlük olarak sayılan maddelere bakıldığında özellikle eğitim faaliyetlerindeki gelişmelere vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca kurumda değişim ve teknolojiyle uyum içerisinde olabilecek bilincin yerleştiğine dair nitelikler dikkat çekmektedir.

Planın SWOT analizinde "zayıflıklar" ifadesi yerine "gelişmeye açık alanlar" ifadesi kullanılmıştır. Gelişmeye açık alanlar olarak şu maddeler sayılmıştır.³³²

“Değişime uymada yaşanan zorluklar, klasik yönetim anlayışının varlığı, bürokratik zihniyet, bilimsel araştırma yöntemlerinin karar destek unsuru olarak yeterince kullanılmaması, görev alanının geniş olması, personel sayısının yetersizliği, teşkilat yapısının gelişmelere cevap verememesi sayılmıştır. Otorite ve sorumluluk konuları arasındaki karışıklık, kısa vadeli düşünme, stratejik planlama konusunda kurumsal kültür eksikliği, performans değerlendirme politikalarının yeterince yerleşmemiş olması, etkili iletişim süreçlerinin arzulanan seviyede olmaması, polisin yapmış olduğu çalışmaların uygun bir şekilde yayınlanmaması ve tanıtılmaması, personelin özlük hakları, değişime uyumda yaşanan zorluklar, durum analizi kültürünün yeterince yerleşmemesi.”

Gelişmeye açık alanlar olarak sayılan maddelere bakıldığında özellikle uygulamada bazı sıkıntıların olduğu görülmektedir. Ayrıca bürokrasi ve geleneksel yönetim anlayışının değişimlere ayak uydurmada sorunlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Fırsatlar olarak şu maddeler sayılmıştır.³³³

³²⁹ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 3-32

³³⁰ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 32-36

³³¹ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 35

³³² Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 35

³³³ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 36

“Güvenlik hizmetinin olmazsa olmaz bir nitelik taşıması, güvenlik hizmetinin sürekliliği, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, devlette etkinlik, verimlilik, liyakat ve nesnel verilere dayalı bilimsel yönetim anlayışının yerleşmesine dair politik desteğin oluşması, Ar-Ge çalışmalarına verilen önemin artması, hizmet konusunda seminer ve brifingler olması, dünyadaki gelişmeler takip edilmesi, hedef kitlenin talep ve şikayetlerinin fırsat olarak değerlendirilmesi, polis teşkilatının kamu güvenliği sektöründe öncü durumda olması, kurumlarla iyi ilişkiler kurma ve ortak hareket etme imkânlarının, eğiliminin artmış olması.”

Fırsat olarak sayılan maddelere bakıldığında devlette genel düşünce iklimi bakımından yeni gelişmelere ve değişimlere dair bir istek olduğu anlaşılmaktadır. Kaynakların yeni alanlara ve gelişmelere ayrıldığı sayılan maddelerden anlaşılmaktadır.

Tehditler olarak şu maddeler sayılmıştır.³³⁴

“Büyük şehirlere yapılan göç ve çarpık kentleşme, bürokratik etki, güvenlik hizmetini etkileyen belirsiz ve ölçülemeyen durumlar, suç türleri ve aralarındaki öngörülemezlikler, gelir dağılımındaki farklar, yanlış algılara dayalı yanıltıcı polis imajı, teknolojinin sürekli eskimesi, kurumlar arası koordinasyonun yetersiz olması, uluslararası güvenlik sorunlarının ülkemize etkileri bütçe yetersizliği, teşkilat personelinin moral ve motivasyon olarak olumsuz etkileyecek dış kaynaklı gelişmeler, personelin kurum değiştirmesi, ülkemizin coğrafi yapısının sınır aşan suçlarla mücadeleyi zorlaştırması.”

Tehdit olarak sayılan maddelerin genel niteliğine bakıldığında tez boyunca anlatılan asimetric tehditlerin nitelikleriyle örtüştüğü görülmektedir. Planda "asimetric tehdit" kavramı kullanılsa da asimetric tehditlerin genel özelliklerine açıkça dikkat çekilmektedir. Kurumda bu tarz bir farkındalık çok büyük önem arz etse de uygulansa da çeşitli sıkıntıların olduğu görülmektedir. Mevcut tehdit ve değişim ortamına dair tespitler, geleneksel güvenlik bürokrasisinin değişime direnç gösteren yapısı yüzünden pratiğe yeteri kadar yansımamaktadır.

SWOT analizinden sonra stratejik amaç ve hedeflere geçilmiştir. Burada genel olarak vatandaş odaklılık, suçu oluşmadan önlemeye, suçla mücadeleyi etkileyen çok yönlü faktörlere, suçun tekrar işlenmesine neden olan problemlere dikkat çekilmiştir.³³⁵

2017 Performans Programında 2014-2018 Stratejik Planı kapsamında kurumun amaçları şöyle sıralanmıştır:³³⁶

“1) İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi, 2) Suçla mücadele hizmetlerinin geliştirilmesi, 3) İdari nitelikteki hizmet kapasitesinin artırılması, 4) Emniyet teşkilatının uluslararası ilişkiler kapasitesinin artırılması, 5) Lojistik ve

³³⁴ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 36

³³⁵ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 39-72

³³⁶ Emniyet Genel Müdürlüğü, a.g.e., s. 24-26

destek hizmetleri kapasitesinin artırılması, 6) Yönetim ve teşkilat yapısının daha işlevsel hale getirilmesi.”

İki stratejik plan incelendiğinde kurumun genel olarak etkinlik, verimlilik, toplumla daha iyi ilişkiler kurma, insan odaklı olma, değişimler ve zorluklara çabuk cevap verme, uluslararası ilişkilerin geliştirilmesi üzerinde durduğu görülmektedir.

4.7. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ’NDE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ve DEĞİŞİM YÖNETİMİ

4.7.1. DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim, belirli şartlar altında bir durumdan veya bir düzeyden başka bir durum veya başka bir düzeye geçmeye verilen addır. Çalışma boyunca görüleceği üzere değişim artık durdurulamaz şekilde ilerlemektedir. Örgütler açısından değişimin ana tetikleyicisi teknolojik gelişmeler iken, hayattaki ve dünyadaki değişimleri sadece teknoloji alanında meydana gelen değişimler olarak algılamak, yanlış sonuçlara götürebilir.³³⁷

Giderek artan yaklaşık 7 milyar olan dünya nüfusunun yanı sıra, sürekli olarak değişen bireyler arası ilişkiler, toplum yapısı, psikoloji ve kültür gibi diğer unsurları da göz önünde bulundurmak sağlıklı değerlendirmeler yapmak için önemli etmenlerdir. Teknoloji, uzun bekleme sürelerinin zaruriyetini taşımayan ve organik olmayan bir alan olduğundan dolayı sürekli ve hızlı şekilde ilerlemektedir. Değişimi sadece teknoloji olarak algılamamanın altında yatan nedenlerden biri budur. Uluslararası kuruluşlar, devletler, bireyler, örgütler, yöneticiler bu değişimlerden kaçınılmaz olarak etkilenmektedirler. Teknoloji, biçimsel, yapısal, kültürel pek çok değişimi beraberinde getirmektedir.³³⁸

Değişim 9 başlık altında incelenebilir:³³⁹

³³⁷ Hüseyin İleri – Yasemin Güven, “Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2014, s. 88

³³⁸ Zeynep Koç, “Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014, s. 13-20

³³⁹ Mine Daday, “Değişim Yönetimi”, Tübitak Mentor Eğitim Programı, https://www.adanausam.com.tr/userfiles/file/MENTOR%20SEA%20TEMEL%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%2017-18_10_2015/degisim%C3%B6netimi_15_05_2016.pdf, (14.03.2017)

“Bireysel, makro ve mikro değişim, örgütsel, zamana yayılmış ve ani değişim, öngörücü ve tepkisel değişim, aktif ve pasif değişim, iyileştirme şeklinde köklü değişim, gelişimsel, geçişsel ve dönüşümsel değişim, planlı ve plansız değişim”

Bireysel değişimler, örgütler içerisinde her bir elemandan istenilen değişimlerdir. Makro ve mikro değişim, değişimlerin küçüklük veya büyüklükle alakalı olmak üzere değişimlerin büyüklüğüyle alakalı kavramlardır. Örgütsel değişim, genellikle yapısal değişimler için kullanılır. Zamana yayılmış ve ani değişimler, adından da anlaşılacağı üzere değişimlerin süresiyle alakalı değişimlerdir. Öngörücü ve tepkisel değişimler, örgütü etkileyen unsurların önceliği ve sonralığı ile ilgilidir. Öngörücü değişimler, tahminler üzerinden yapılacak olan gelecek projeksiyonunu kapsayan değişimlerdir. Tepkisel değişimler ise, dış ve iç kaynaklı olmak üzere örgütü olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyen değişimlere karşı bir önlem ve cevap niteliği taşır. Tepkisel değişimler olumlu anlamda da olabilir. Örneğin belli bir alanda başarı yakalayan bir örgüt, yapısını buna göre dizayn edebilir. Ters örnek olarak da, örgüte zarar vermiş her türden değişim karşısında örgütün bu zararları kapatmak adına yaptığı değişimler verilebilir.³⁴⁰

Aktif değişim, örgütün değişime öncülük edici yönlerine vurgu yapar. Örneğin aynı alandaki diğer örgütlerden yapacağı bir değişiklik öyle bir etki yaratır ki, diğer örgütler de ister istemez buna uydurmak zorunda kalırlar. Örgütlerin bu tarz bir etki yaratmaları için öngörücü ve çevresini iyi analiz eden nitelikte olmaları gerekir. Aktif değişim örgütler açısından başarı kıstaslarından biri olarak değerlendirilebilir; çünkü belirlenmiş sınırlar içerisinde adım atmak kolay iken değişimi tam anlamıyla hissettirecek radikal dönüşümlerde bulunmak zordur. Pasif değişim, örgütün çevresindeki değişimlere ayak uydurması anlamına gelir. Değişim mühendisliğinde radikallik ön plandadır. Köklü değişimler aktif değişimi çağırırsa da, ikisinin vurgu yaptığı durumlar farklıdır. Aktif değişimlerin illa köklü olmasına gerek yoktur. Gelişimsel değişim, örgütün işleyiş metotlarının bir nevi güncelleştirilmesidir. Örneğin elemanların eğitim veya staj dönemlerinin iyileştirilmesi gibi. Bu sayede örgütün daha işleme esas alınır.³⁴¹

Örgütler pasif değişim içerisinde bir özne olmaktan daha çok değişim zorunluluğu hisseden aktörler olarak değerlendirilebilir. İyileştirme ve köklü değişim ayrımı, aktif ve pasif değişim ayrımına benzemektedir. İyileştirme, örgütlerin dış çevre ve diğer

³⁴⁰ Daday, a.g.m., s. 11

³⁴¹ Daday, a.g.m., s. 12

örgütlerin ortaya koyduğu değişimlere ayak uydurması şeklinde özetlenebilir. Böylelikle geride kalma ve yok olma tehlikelerinden kurtulmaya çalışılır. İyileştirme, pasif değişimle benzerdir. Köklü değişimler ise örgütün kendini yenilemede ve değiştirmede ne kadar cesaretli olduğuyla alakalıdır. Köklü değişimlerde radikallik ön plandadır; bu yüzden köklü değişimler çoğu zaman değişim mühendisliğiyle özdeşleştirilirler.³⁴²

Geçişsel değişim, örgütün yeni durumuna veya yeni düzeyine geçiş yapacağı dönemi kapsamaktadır. Geçişsel değişim, daha çok yapısal olduğu için gelişimsel değişime göre daha köklüdür. Dönüşümsel değişimler, genellikle ciddi kriz içerisinde olan örgütlerin ayağa kalkmak adına başvurdukları yöntemler için kullanılır. Bu duruma düşen örgütler genellikle, çabuk ve hızlı şekilde gelişen teknoloji alanlarında görülmektedir. Eğer bir örgüt varoluşunu oluşturduğu sektörü iyi takip edemez ve değişimlere direnirse doğal olarak çöküşe doğru yol alacaktır. Teknoloji artık ne insanları ne de örgütleri beklemektedir. Teknolojik gelişmelerde başrol oynayan bilim adamları bu alanı daha fazla geliştirmek için bütün kapasitelerini ortaya koymaktadırlar. İnsan hayatının sınırlı olduğu düşünülürse, teknoloji alanındaki bilim adamları zamanın değerini en iyi bilen insanların başında gelmektedir.³⁴³

Planlı ve plansız değişimler, örgütün değişim bilinci ve kendiliğindenlikle alakalıdır. Planlı değişimler, örgütün kendi inisiyatifindeki değişimler olarak bilinmekle beraber artık bu husus da geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü sonuçta örgütleri değişime genellikle dış çevrelerin zorlamaları yol açmaya başlamıştır. Planlı değişimlerin altında da plansızlık yatmaktadır. Planlı ve plansız değişimler arasındaki fark giderek kapanmaya ve bulanıklaşmaya başlamıştır. Plansız değişimler, ani gelişmelere çabuk reaksiyon gösterme ve risklerden bir an önce sıyrılma amacıyla yapılır. Yönetimsel açıdan planlılık esastır.³⁴⁴

Örgütsel değişimler evrim niteliğindeki değişimler ve devrim niteliğindeki değişimler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bu değerlendirmeye göre evrim niteliğindeki değişimler, daha çok zamanla kendiliğinden oluşan değişimlere verilen addır. Devrim niteliğindeki değişimler, planlı ve bilinçli bir şekilde yapılır.³⁴⁵ Örgütlerin

³⁴² Daday, a.g.m., s. 13

³⁴³ Daday, a.g.m., s. 16-17

³⁴⁴ Daday, a.g.m., s. 18

³⁴⁵ İleri-Güven, a.g.m., s. 89

başarısızlığında ve yok olmasında rol oynayan temel etmenlerinden başında değişime direnmek, talepleri karşılayamamak ve kuruluş amacından sapmak gibi etmenler gelmektedir. Değişimlerin örgütler açısından meydana getireceği etkileri bir benzetmeyle ifade etmek gerekirse; değişim, örgütler için bir yönüyle uçurum, bir yönüyle de onları en tepeye kadar ulaştırma potansiyeli taşıyan rampalardır. Çeşitli riskleri ve tehditleri bünyesinde barındırdığı gibi fırsat ve kolaylıklar da barındırmaktadır. Buradan hareketle değişimlerin çok yönlülüğü ve zıtlıkları içerisinde barındıran yönlerinin ön plana çıktığı söylenebilir.

Örgütsel değişimler etkilendikleri alanlar ve değişim nedenleri iki farklı yönle incelenmektedir. Bunlardan birisi dış çevre iken diğeri iç çevredir. Örgütün içerisinde bulunduğu en yakın dış ortamdaki dünya, insanlar, toplum ve bütün uzaya kadar olan değişimler dış çevre olarak nitelenebilir. Dış çevreyi özetlemek gerekirse teknolojiler, toplumsal, bireysel, siyasal, ekonomik bütün gelişmeler ve bu alanlar içerisindeki bütün alt başlıklar dış çevreye dâhildir. İç çevre örgütün kaynaklarını, malî ve parasal verileri, çalışanların her türlü durumlarını, yönetsel sistemleri, bireyler arası ilişkileri, örgütün daha iyi çalışmasına yönelik her türden çalışmayı kapsar.³⁴⁶ İki farklı yönün de ortak noktası çok yönlülük, dinamiklik, karmaşıklık ve belirsizliktir. Ayrıca iç ve dış çevre giderek iç içe geçmeye başlamıştır. Örgütler en nihayetinde bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. Bir örgütte çalışan bir kişi, işten çıktığı anda dış çevreye girmekte ve buradaki gelişmelerden etkilenmektedir. Çoğu insan çalıştığı örgüt haricinde de pek çok farklı örgüt içerisinde yer alır. Bunlardan en bilineni ailedir. İnsanlar, doğuştan itibaren aile içerisinde büyüdükleri için onları en fazla etkileyen örgütlerin başında aile gelir. Örgütten bağımsız olsa dahi aile ve diğer insanlarla ilişkisi sorunlu olan birisinin örgüt içerisinde de bu durumu yansıtmaları olasıdır. Bu durum iç ve dış çevre ilişkisini açıklayabilecek örneklerdendir.

Örgütsel değişimler süreç olarak ele alındığında genel tablo itibarıyla 3 aşama ön plana çıkar. Bu aşamalar şöyledir: Mevcut durum, geçiş aşaması ve istenen durum.³⁴⁷

³⁴⁶ Uysal Kerman - Sezai Öztö, “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 2014, s. 93

³⁴⁷ Halil Sayılı - Ahmet Tüfekçi, “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, 2008, s. 196

Örgütlerin değişimlere ayak uydurarak elde etmek istedikleri amaçlar şöyle özetlenebilir:³⁴⁸

“Örgütü geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirme, olumlu iletişim sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma, örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi, gelişmesi, etkinliğin, verimliliğin ve motivasyonun artırılması.”

4.7.2. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

21. yüzyılda her ortamda ve her sektörde meydana gelen değişimler, yeni kurumları ve kavramları ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu kavramlardan biri de, değişim mühendisliğidir. Değişim mühendisliği, verimlilik, kalite, uyum ve başarı için örgütün bütün yapı taşlarının yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanmasıdır.³⁴⁹

Kavram ilk olarak 1993 yılında Micheal Hammer ve James Champy tarafından “Business Process Reengineering” olarak kullanılmıştır. Literatürde değişim mühendisliği, “*Stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan iş süreçlerinin, organizasyondaki yapı, sistem ve politikaların performansı artıracak şekilde radikal ve hızlı bir şekilde yeniden tasarımı*”³⁵⁰ olarak tanımlanmaktadır. Değişim mühendisliği genel olarak esneklik, hızlı tepkiler, sonuca odaklanma, hantallığın terk edilip dinamik olunması, yenilikçilik, maliyetlerin azaltılması, geleceğe daha sağlam adımlar atılması gibi kavram üzerinde durmaktadır.³⁵¹ Değişim mühendisliğinin başarı ölçütü olarak, radikal değişimler ve yaratıcı çözümler en tepede yer almaktadır.³⁵²

Değişim mühendisliği iş odaklı yaklaşımlarla birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. Kavramı ortaya atan yazarlar kavramın alt yapısını ve ön plana çıkmasını sağlayan unsurları şöyle açıklamışlardır: “*Çok fazla değişiklik talep eden müşterilerin varlığı,*

³⁴⁸ Tunçer, a.g.m., s. 377

³⁴⁹ Yeter Demir, “İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği”, *New World Sciences Academy*, Cilt 3, Sayı 2, 2008, s. 287

³⁵⁰ Ümit Serkan Ekmekçiler - Mustafa Yücel, “Değişim Mühendisliği ile Toplam Kalite Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırmalı Analizi”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Sayı 13, 2009, s. 156

³⁵¹ Ekmekçiler-Yücel, a.g.m., s. 157

³⁵² Cihat Kartal, vd, “Değişim Mühendisliği Temelinde Muhasebe Bürolarının Reorganizasyonu: İstanbul’daki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirliklerde Bir Araştırma”, *Avrasya Ekonomilerinde* 2015, 7. Oturum: Girişimcilik, 2015, s. 562

ihtiyaçları karşılamak için şiddetlenen rekabet ve yaygın, sürekli ve hızlı şekilde meydana gelen değişimler”³⁵³

Değişim mühendisliğinin talepkr konumunda müşterilerin olması, kamu kuruluşları için uygun olmadığı gibi bir algı yaratabilir; fakat mevcut şartlar neticesinde müşteri anlayışının giderek kamu alanına da yansıdığı görülmektedir. Artık vatandaşlar, bireyler ve halk devlete karşı daha fazla etkili olmakta ve daha fazla talepte bulunmaktadır. Hizmetlerin daha kolay yerine getirilmesi için değişim mühendisliğinin özel sektörlere özgü paradigma değişimleri kamu sektörü için de geçerli olabilmektedir.³⁵⁴

Değişim mühendisliği çerçevesinde belirlenecek olan yeni gelişmelerin önündeki en büyük engel insan kendi doğasıdır.³⁵⁵ örgütlerde her yöneticinin insan olduğu gerçeğinden hareket edildiğinde değişimin önündeki en büyük engel, bireylerin bu değişimi içselleştirip iselleştiremeyeceği noktasında oluşmaktadır. Hangi rgt olursa olsun değişimler çoğunlukla insandan örgüte doğru yansıtmaktadır. Değişime direnme özelliği bulunan doğaya sahip karar alıcılar yenilikleri belirlerken, alt kademedede yine değişimlere direnç gösterebilen elemanlar bu yenilikleri uygulamakta yükümlü olabiliyorlar. İnsanın doğasından kaynaklanan bu dezavantajları azaltmak için çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir. Örneğin değişim sürecinin çalışanlara verimli ve etkili şekilde anlatmak, bu yöntemlerden biri olabilir. Ayrıca yöneticiler ve diğer elemanlar arasında güven olması da son derece önemlidir. Bu durum sadece yenilikler için değil çalışma verimliliği açısından da son derece önemlidir. Örgütlerin makro değerlendirmeleri ve uzun vadeli planları, ast elemanların kendi düzeylerinde sürdürdükleri çalışmalar neticesinde şekillenmektedir. Ast elemanların st mevkilere duyacağı güven, yöneticilerin liderlik yetenekleriyle yakından ilgilidir. Güçlü ve köklü bir yapıya sahip örgütlerde güven, ikili samimi ilişkilerden ziyade güven verici liderlerin aldığı kararlarla sağlanmaktadır. Eleman sayısı arttıkça bu durum daha da belirginleşmektedir.³⁵⁶

³⁵³ zalp Vayvay - Tugay Tatlısu, “Değişim Mühendisliğinin Lojistik Süreçlerine Uygulanması”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2006, s. 44

³⁵⁴ Ekşi, a.g.m., s. 495

³⁵⁵ Akın Aksu, “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2000, s. 38

³⁵⁶ Aksu, a.g.m. s. 38-39

4.7.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim Yönetimi kavramı, değişime dair kavramlarda olduğu gibi 1980 tarihi itibarıyla ön plana çıkmaya başlamıştır. Değişim yönetimi, “*Örgütsel değişimleri anlayıp ona rehberlik edebilmek amacıyla gerçekleştirilen eylemler dizisi*”³⁵⁷ olarak tanımlanmaktadır.

Değişim yönetimi kavramının örgütler açısından en büyük avantajlarından biri, değişimin süreç olduğuna ve sürekliliğine vurgu yapmasıdır.³⁵⁸ Kavrama eklenen “yönetim” kelimesi, değişim sürecinin takip ve kontrolünü vurgulamaktadır. Değişim çok katmanlı bir süreçtir. Nihai başarı için her katmandaki her parça doğru yönetilmelidir. Yöneticilerin asli görevleri arasında artık değişim yönetimi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır.³⁵⁹

Değişim yönetiminde karar alıcılar, değişimi izleyip denetleyenler ve uygulayıcıların kim olacağı önceden belirlenmesi örgütler açısından daha uygun olacaktır. Sayılan bu bölünmeler arasındaki ayrımın veya ilişkilerin nasıl olacağı kesinliği ispatlanmış bir matematik formülü gibi değildir. Örgütten örgüte bu unsurlar arasındaki ilişkinin çeşidi farklılaşabilir. Büyük ve çok fazla çalışanı olan örgütlerde iş bölümlerindeki ayrımlar daha kesin olurken, nispeten küçük örgütlerde daha bulanık olmaktadır. Karar alıcı ve uygulayıcıların aynı olup olmaması gerektiği her örgüt için uzun yıllardır tartışma konusu olan hususların başında gelir. Bölümler arasındaki ilişkiler ve sistemin işleyişi, örgütün bugününü ve geleceğini belirleyecek unsurların en önemlilerinden biridir.³⁶⁰

Değişimin başarılı şekilde yönetilmesi için, değişimlerin sebepleri açık bir şekilde dile getirilmelidir. Böylelikle yapılmak istenen yenilikler ve atılacak adımlar örgütün tamamına yayılabilir. Sebepler ve amaçlar net şekilde ortaya konmadığı takdirde ast elemanların yöneticilere duyduğu güven azalabilir. Değişimin her aşaması yakından izlenmelidir. Köklü değişimlerde insanların bilinçaltına inmek ve psikolojilerine inmek önem arz etmektedir; bu yüzden katılım oranı yüksek tutulmalıdır. Yeterli düzeyde

³⁵⁷ Kerman-Öztop, a.g.m., s. 94

³⁵⁸ İsmail Aydoğan, “Etkili Yönetim”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, 2002, s. 66-67

³⁵⁹ İleri-Güven, a.g.m., s. 100-101

³⁶⁰ Yılmaz Argüden, “Değişim Yönetimi”, <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf>, 16.12.2017

bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. Bu toplantılar, protokol mantığından daha ziyade farklı görüşlere yer verilen, soru cevap etkinliğinin gerçekleştirildiği toplantılar olmalıdır. İnsanın eski alışkanlıklarını terk etmesi çok zor olduğundan eğitim safhalarına yeterli önem verilmelidir. Endişe verici atmosferin önlenmesine yönelik somut değişimler çok geçmeden çalışanlara anlatılmalıdır. Statiklikten ziyade dinamizm esas alınmalıdır.³⁶¹

Değişim yönetiminde başarısızlığa neden olacak etmenler olarak, kararsızlık, köklü değişimler yapma amacıyla yola çıkıp dengesiz bir şekilde her şeyi sil baştan yapmak, yeterli motivasyonun sağlanamaması, isteksizlik, psikolojik direnç, göstermelik atılan adımlar sayılabilir. Kararsızlık, örgütü amacından uzaklaştıran konuların başında gelir. Çevreye uyum adı altında örgütün iyi derecede bilmediği alanlarda var olmaya çalışmak veya büsbütün olmasa bile örgütün odağını kaybetmesine yol açacak yeni görev ve iş alanlarına girmeye çalışmak örgütü kuruluş amaçlarından uzaklaştırabilmektedir. Köklü değişimler ve radikallik değişim mühendisliği açısından önemli fakat eğer bu değişimler örgütün dengesini bozacak şekilde yapılırsa değişen dünyaya uyum sağlama yerine bozulma ve çökmeye karşı karşıya kalınabilir. Motivasyon, işi veya çalışma ne olursa olsun her birey için önemli olan bir husustur. İnsan düşünebilen ve hislere sahip bir canlı olduğundan dolayı çeşitli zayıflıkları bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan insanlar açısından değişimlere çekingen davranılmasının altında yatan en büyük nedenlerden biri insanların zayıflıklarını örtme yeteneğine sahip olan motivasyon unsurunun eksikliğidir. Bu eksikliği gidermek için daha önce de vurgulandığı gibi kısa dönemde meydana gelen kazanımlar çalışanlara çok süre geçmeden aktarılmalıdır. Böylece çalışanların heyecanı diri tutulup motivasyonları sağlanmış olmaktadır. Değişimlere ikna olmamış çalışanlar psikolojik olarak direnç geliştirebilmektedirler. Bilgilendirmeler yapmak bu yüzden önemlidir.³⁶²

³⁶¹ Sezai Öztıp, “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2014, s. 299-301

³⁶² Tunçer, a.g.m., s. 390-399

4.7.4. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Emniyet teşkilatlarında değişimi yönetmenin yedi aşaması şöyle sıralanabilir: 1) Gelecekte teşkilatın karşılaşılabileceği zorlukları tanımlamak. Bu zorluklar, bilgi teknolojilerinin gelişimini ve suistimalini, internet tabanlı iletişimi ve ticareti, insan haklarının genişlemesini küreselleşmeyi içerebilir. 2) Kurumsal değerlendirme ve değişimleri öngörmek 3) Gerekli stratejileri ve planları oluşturmak ve geliştirmek 4) Oluşturulan stratejileri ve planları uygulamak 5) Öğrenen organizasyonlar yaratmak ve örgütün gelişmesi için gerekli enerjiyi devamlı olarak sağlamak 6) Dinamik bir liderlik sergilemek 7) Toplum destekli polisliği uygulamak.³⁶³

4.7.4.1. Gelecekte teşkilatın karşılaşılabileceği zorlukları tanımlamak

Emniyet teşkilatlarının sadece genellikle ülke içinde faaliyet yaptığı göz önüne alınarak yapılan değerlendirmeler 21. yüzyılda eksik olarak kalmaktadır. Çünkü dünyanın uzak yerlerindeki gelişmeler dahi ülkeleri etkileyebilmektedir. Bu yüzden zorlukları tanımlamak ciddi bir emek gerektirmektedir. Artık sadece içinde bulunan toplum veya devlete bağlı kalınmayarak farklı toplumları ve dünyayı bilmek de önemli bir hâl almıştır. Zorlukları tanımlayabilmek için toplumdaki, nüfustaki, insanlardaki, siyasetteki, dünyadaki ve teknolojiadaki değişimlerin bilinmesi gerekir. Bu tarz geniş kapsamlı değerlendirmeler kurum içerisinde bu tarz görevi üstlenecek sürekli takip sistemi geliştirilmesine neden olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi artık kurumların başarısızlığı ve çökmesi değişimlerin takip edilmemesi ve doğru yorumlanmamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin yeni bir suç yöntemini tanımlayamayan Emniyet teşkilatının bu suçu önlemesi çok zordur.

³⁶³ Tonita Murray, "Police and the Challenge of the Twenty-First Century: Managing Change in Police Organizations", *Gazette*, Volume: 62, Issue:1, 2000, s. 7-8

4.7.4.1.1. Teknolojik Değişimler

Teknolojik gelişmeler, içerisinde aynı anda fırsatları ve tehlikeleri barındırabilen çok yönlü gelişmelerdir. Örneğin insanların kullanımına sunulan ve hayatı kolaylaştırdığı söylenen akıllı telefonlar kötü niyetli insanların elinde suç işlemeyi kolaylaştıran bir alet olabilir. Farklı bir örnek olarak teknolojinin suçluların yakalanmasında oynadığı rolden de bahsedilebilir. Kamera ve fotoğraf sistemlerindeki gelişmeler, insanların daha kolay takip edilmesini, eşkâlinin daha rahat belirlenmesini ve suça karıştığı zaman daha kolay yakalanmasını sağlamıştır. Görüntülü takip sistemlerin yanı sıra DNA analizleri ve parmak izi karşılaştırma gibi teknolojiler de emniyet teşkilatları için yararlı olmaya başlamıştır. Güvenlik kurumlarının istihbarat ihtiyacı gelişen teknolojiyle birlikte eskisine nazaran daha kolay hâle gelmiştir. Bilgisayar kullanımının emniyet teşkilatına girmesiyle beraber arşivler elektronik ortama aktarılabilmektedir. Böylelikle herhangi bir suçlunun suç dosyası arşivlerde saatlerce çalışmaya gerek duymadan bilgisayar ortamından elde edilmeye başlamıştır. Elektronik sistemlerle beraber bütün bir teşkilat bünyesinde ortak olarak kullanılan bilgi havuzları oluşturulmuştur. Bu havuzlar sayesinde saatlerce sürecektir olan suç kaydı sorgulama işlemleri çok kısa sürede yapılabilmektedir.³⁶⁴

Gelişen teknolojiyle birlikte Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde PolNet, Personel Bilgi Sistemi, Trafik Bilgi Sistemi, Kent Güvenlik Yönetim Sistemi gibi sistemler kurulmaya başlanmıştır. Gelecek yıllardaki teknolojik gelişmelerin kurum bünyesinde yeni sistemlerin doğmasına neden olması yüksek ihtimal olarak durmaktadır.³⁶⁵

4.7.4.1.2. Küreselleşme

Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra dünyanın geldiği yeni dönem küreselleşme olarak adlandırılmıştır. Çünkü artık ikiye bölünmüş bir siyasi ortam yoktur ve dünya tek bir bütün olarak ele alınmaya başlamıştır. Özellikle ABD'den dünyaya yayılan siyasi, ekonomik ve kültürel anlayışların giderek benimsenmeye başlaması insanların ve sistemlerin birbirlerine benzemeye başlamasını doğurmuştur. Bireyler,

³⁶⁴ Selim Çelik, “Güvenlik Teknolojilerinde Devrim”, <http://www.bestdergisi.com.tr/arsiv/yazi/guvenlik-teknolojilerinde-devrim>, (16.12.2017)

³⁶⁵ Emniyet Genel Müdürlüğü Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı, “PolNet”, <http://www.bilgiteknolojileri.pol.tr/Haberler/Sayfalar/polnet.aspx>, (16.12.2017)

devletler ve örgütler içe kapanıklıktan sıyrılıp dünyaya açılmaya başlamıştır. Her devlet kendi yönetiminden sorumludur, kimse karışamaz anlayışı yerini ortak yönetim gruplarına bırakmıştır. Avrupa Birliği(AB), NATO ve Birleşmiş Milletler(BM) gibi yapılar küreselleşmeyi temsil eden yapılar olarak görülmektedir. İnsanlar artık kendi ülkesinin vatandaşı olmanın yanı sıra dünya vatandaşlığı gibi yeni kavramları da benimsemeye başlamıştır. Ülkeler arasındaki sınırlar psikolojik olarak zayıflamaya başlamıştır. Küreselleşme bütün dünyadaki emniyet teşkilatları için yeni sorumluluklar ve değişimleri doğurmuştur. Küreselleşmeyle birlikte emniyet kurumlarında yabancı dil bilen eleman ihtiyacı artmaya başlamıştır.³⁶⁶

Küreselleşme suçların da küreselleşmesini sağlamıştır. Asimetrik tehditler kısmında da anlatıldığı üzere ülkeler arası kolay geçişler suçluların da kolay geçişini kolaylaştırmıştır. Bu tarz suç yayılmalarını önlemek ve farklı ülkelerin emniyet kurumları arasında koordinasyon sağlamak üzere INTERPOL adında bir teşkilat oluşturulmuştur. Uluslararası polis işbirliği olarak tanımlanan INTERPOL sayesinde suç örgütlerine karşı ülkeler ortak operasyonlar yürütebilmektedir.³⁶⁷

4.7.4.1.3. İnsan Haklarının Genişlemesi

Küreselleşmenin sonuçlarından biri de ortak hukuki uygulamalar ve endişelerdir. ABD kaynaklı olmak üzere dünyaya yayılan unsurların içerisinde insan hakları ve demokrasi de yatmaktadır. Mevcut dünya sisteminde demokratik olmayan devlet ortak suçlu ilan edilebilmektedir. Bir devletin insan haklarına uymadığının tespit edilmesi o devleti uluslararası kamuoyunda zor durumda bırakmaktadır. İnsan hakları, demokrasi, özgürlük gibi kavramların yükselmesiyle devletler için yeni bir baskı aracı olmaya başlamıştır. Böyle bir ortamda güvenlik güçlerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü onların yapacağı herhangi bir ölçüsüz güç kullanımı veya hukuksuz bir fiil anında bütün dünyaya duyurulabilir. Bundan dolayı artık emniyet güçleri daha hassas bir hâle gelmiştir.³⁶⁸

³⁶⁶ Mehmet Aktel, “Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2001, s. 194-195

³⁶⁷ Euronews, “23 Ülkede Ortak Operasyon”, <http://tr.euronews.com/2017/04/20/interpol-silah-kacakciligina-savas-acti-23-ulkede-es-zamanli-operasyon>, (16.12.2017)

³⁶⁸ Kadir Çüçen, “İnsan Hakları Düşüncesinin Gelişimi”, <http://felsefet.home.uludag.edu.tr/kaygi/dergi002/1-4.pdf>, (16.12.2017)

4.7.5. KURUMSAL DEĞERLENDİRMELERİ ÖNGÖRMEK

Ordu veya polis gibi silahlı güçlerde kurumsal değişim gerçekleştirmek uzun yıllar boyunca çok zor olduğu bilinirken artık günümüzde değişimlerin etkisiyle gerektiğinde bu tarz kurumlardan esneklik beklenmektedir. Özellikle emniyet güçleri yasal mevzuatı katı şekilde uygulamanın da ötesinde halkla iletişimi güçlendirmek için çeşitli faaliyetlerde de bulunmaya başlamıştır. Halkla iletişim emniyet güçleri için daha önemli hâle gelmiştir.³⁶⁹

İç güvenliğin sağlanmasında muhatap olarak toplumun alınmasının emniyet güçlerine pek çok yansıması olmuştur. Emniyet güçleri açısından katı hiyerarşi yerini toplumla barışık yeni faaliyetlere ve alt kademedeki elemanların inisiyatif alabileceği bir ortama bırakmaya başlamıştır. Ayrıca yeni bazı suçlar kendine has özellikler taşıdığından dolayı operasyon bölgelerinde elemanlara daha fazla özgür seçim hakkı tanınmaya başlamıştır. Çünkü her operasyonun kendine has şartları olabilmektedir. Asimetrik tehditlerin çok yönlülüğü göz önüne alındığında bu tarz esnekler olağan karşılanabilir.³⁷⁰

Asimetrik tehditlerin emniyet kurumlarını zorladığı bir diğer konu da onları geleneksel görev anlayışından koparmalarıdır. Eski dönemlerde kas gücüne dayalı polislik yerini bilgiye daha bağlı bir polisliğe itmiştir. Emniyet güçleri artık, bilgi elde etme, elde edilen bilgiyi kullanma, bilgiyi analiz etme, olası sonuçlara dair senaryolar üretme ve problem tanımlama gibi konularla daha fazla meşgul olmaya başlamışlardır. Dolayısıyla insan kaynaklarını da buna dönük hâle getirmeye başlamışlardır.³⁷¹

4.7.6. GEREKLİ STRATEJİLERİ VE PLANLARI OLUŞTURMAK

Emniyet kurumlarında stratejik yönetimin uygulanmasında değişimlerin rolü çok büyüktür. Çünkü kurumu geleceğe hazırlamak her zamankinden daha karmaşık ve zor hâle gelmiştir. Bu amaçla sadece emniyet kurumları değil devletlerin diğer kurumları da stratejik plan oluşturma ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır. Emniyet kurumlarının

³⁶⁹ Mustafa Durmaz, “Polis ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 0, Sayı 10, 2012, s. 257

³⁷⁰ Mustafa Durmaz, a.g.m.. s. 258

³⁷¹ Bülent Ulutürk - Musa Karakaya, “Bilgiye Dayalı Polisliğe Doğru: Compstat’ın Uygulanması İçin Öneriler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, 2011, s. 103

kendine doğru stratejileri oluşturmaları ve geliştirmesi için stratejik yönetim içerisindeki bütün faaliyetleri çok iyi şekilde yerine getirmelidir.³⁷²

4.7.7. OLUŞTURULAN STRATEJİLERİ UYGULAMAK

Oluşturulan stratejileri uygulamanın, kâğıt üzerinde hazırlamaktan genellikle zor olduğu düşünülebilir. Çünkü yapılması gereken değişikliklerle, kurumun ve üst makamların endişeleri ve odaklandıkları konu arasında farklılıklar olabilir. Örneğin kurum içinde ne kadar doğru stratejik planlar yapılırsa yapılsın siyasi çevrelerde değer görmediği sürece bu plan hayata geçmeyebilir. Dolayısıyla doğru stratejiler, mutlaka uygulanır diye bir kural yoktur.³⁷³

Stratejilerin uygulanmasındaki bir diğer zorluk da, beklenmedik sonuçlardır. Çünkü hayatta meydana gelen olaylar ve durumları matematik formülü olarak görmek genelde hiç hayal edilmeyen sonuçlara ve hayal kırıklığına neden olabilir. Doğru bir strateji bu tarz olumsuz sonuçları da öngörmesi ve çeşitli alternatifler belirlemesi gerekir. Geçmişte daha doğrusal olan yaşam 21. yüzyılda giderek karmaşılaşmaya başlamıştır. Dolayısıyla kurumlar her an beklenmedik gelişmelere hazırlıklı olmalıdır.³⁷⁴

Stratejilerin doğru uygulanabilmesi için bütün elemanlara gerekli bilgiler verilmelidir. Onların da farkındalık sahibi olması sağlanmalıdır. Dünyadan ve değişimlerden kopuk ast elemanlar, en iyi strateji ve planların başarısız olmasına neden olabilir.³⁷⁵

4.7.8. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR YARATMAK

Yerinde saymamak ve gelişmek isteyen bir kurum için bunu sağlayabilmek ciddi bir emek ister. Dolayısıyla kurum bünyesinde kurumu etkileyebilecek bütün parçalar gerekli bilince ve çalışma azmine sahip olmalıdır. Değişimin sürekli olduğu bir ortamda

³⁷² Kaya-Kıvrak, a.g.m., s. 195-196

³⁷³ Gülise Gökçe - Ali Şahin - Erhan Örselli, "Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2002, s. 52-53

³⁷⁴ Gökben Bayramoğlu, "Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 35, 2016, s. 50-51

³⁷⁵ Yılmaz Argüden, "Değişim Yönetimi", <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf>, (16.12.2017)

değişime ayak uydurmak da süreklilik ister. Sürekliliği sağlamak için ast ve üst elemanların, açık fikirli, yeni sorunlara yeni çözüm üretebilme becerisine sahip, sürekli öğrenebilen ve kolay adapte olabilen insanlardan oluşması gerekir.³⁷⁶

Elemanların yanı sıra kurumun yapısının da değişime ayak uydurabilen ve sürekli gelişen öğrenen organizasyon olması gerekir. Öğrenen organizasyonun tanımı şöyledir: *"Bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan organizasyondur."*³⁷⁷

Kurumların öğrenen organizasyon hâline gelmesi için tepeden inme yöntemlere değil sistemin içindeki bireylerin geliştirilmesine ihtiyacı vardır. Bunu sağlamak için ise bireylerin kendi eksikliklerini görmesi ve dünyayı tanınması için eğitimler düzenlenmesi gerekir.³⁷⁸

4.7.9. DİNAMİK BİR LİDERLİK SERGİLEMEK

Sadece emir veren yöneticilik anlayışı yol göstericiliğe, gelecek hazırlığına ve yeniliklere açık olmaya verilmeye başlamıştır. Stratejilerin oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanabilmesi için yöneticilerin dinamik olması gerekir. Emniyet kurumları içerisinde dinamik yöneticilik yeteneği kazanmak için gerekli eğitim ve tecrübenin yanı sıra farklı pozisyonlarda çalışılması da gerekir. Kurum içerisinde birimlerdeki kendine has uzmanlaşma, daha sonra o birimden yükselerek yönetici olan elemanları tek yönlülüğe sevk edebilir.³⁷⁹

4.7.10. TOPLUM DESTEKLİ POLİSLİĞİ UYGULAMAK

Emniyet güçlerinin değişimi denildiğinde ele alınan ilk konulardan biri toplum destekli polisliktir. Toplum destekli polislik şöyle tanımlanmaktadır.³⁸⁰

³⁷⁶ İleri-Güven, a.g.m., s. 103-104

³⁷⁷ Çiğdem Dikmen, "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", *Yönetim*, Yıl 10, Sayı 34, Ekim 1999, s. 62

³⁷⁸ Dikmen, a.g.m., s. 63

³⁷⁹ Kaya-Kıvrak, a.g.m., s. 196-197

³⁸⁰ Mehmet Marangoz - Hale Çelikkan - Çağla Yavuz, "Halkın Toplum Destekli Polislik Hizmetlerine Yönelik Algılamaları: Çanakkale İli Örneği", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, Kasım 2011, s. 25

"Toplumsal tüm kesimleriyle güvenli ve huzurlu bir çevre oluşturmak, suçun mağduru olma korkusunu azaltmak, toplumla polis arasında köprüler kurarak yaşam kalitesini artırmak için vatandaşla işbirliği yaparak, polis hizmetlerinin yerelleşmesi, yetkilendirilmiş ve problem çözmeye odaklandırılmış memurların belli bir bölgede sürekli olarak etkin güvenlik hizmeti sunması, toplumun güvenlik ihtiyacının ve sorunlarının halkın polislik hizmetlerine aktif katılımıyla giderilmesini esas alan organizasyon stratejisi ve polislik felsefesi."

Emniyet güçleri hemen hemen bütün faaliyetlerinde toplum. Emniyet güçlerinin var oluşu toplumun huzurunun sağlanmasına bağlıdır. Polisler halk için vardır. Fakat özellikle Soğuk Savaş dönemindeki yoğun politik kutuplaşmadan dolayı emniyet güçleri genellikle devlet için zararlı olarak tanımlanan politik hareketleri bastırmak için kullanılmıştı. Soğuk Savaş bittikten sonra emniyet güçleri daha farklı bir hüviyete bürünmeye başladı. Daha çok adli vakalarla ilgilenen, var olduğu yerde halkın güven duygusuna kapıldığı ve gerektiğinde gönül rahatlığıyla başvurulacak bir örgüt hâline gelmeye başladılar. Bu değişim tam olarak sağlandı denemez fakat dünya genelinde emniyet güçlerinin bu tarz bir eğilimi olduğu söylenebilir.³⁸¹

Toplum emniyet güçleri için aynı zamanda bir yardımcı unsur da olabilir. Bir suçun önlenmesinde veya suçlunun yakalanmasında, toplum size yardım edebilir ve böylelikle suç rahatlıkla önlenabilir ve suçlu yakalanabilir. Toplumun desteği polisler için iş kolaylığının yanı sıra güçlü bir motivasyon da sağlar. Güvenlik güçleri zaman zaman can kaybına neden olabilecek görevler de üstlenebilir. Toplumun desteği onların bu görevleri daha rahat yerine getirmesine neden olur.³⁸²

4.8. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK LİDERLİK

Stratejik liderlik, başlangıçta özel sektörde ortaya çıkmıştır. Kurumu bulunduğu noktadan daha ileriye götürmek, amaçları gerçekleştirmek ve geleceğe hazırlamak gibi görevleri üstlenen liderlik tarzına verilen bir isimdir. CEO(Chief Executive Officer)'nın muadili olarak düşünülmüştür. Özel sektörde CEO'lar kurumun stratejilerini gerçekleştirir, geleceği planlar ve vizyonunu oluşturur. Yani CEO'lar özel sektördeki

³⁸¹ Durmaz, a.g.m.. s. 254-255

³⁸² Durmaz, a.g.m.. s. 257

stratejik liderlerdir. Kamu kurumlarında bu görevi üst düzey yöneticiler uygulamaktadır.³⁸³

Stratejik yönetim kısmında da bahsedildiği üzere kurumlarda stratejik yönetimin kurumlarda doğru işlemlerini sağlamakla yükümlü olanların başında üst yöneticiler gelmektedir. Karar vericiler aldıkları kararlarla tehditlerle mücadelede, koordinasyonda, kurumun geleceğinde çok önemli rol oynarlar.³⁸⁴

Geleneksel polis yöneticiliği anlayışı sınırları belirlenmiş, gününbirlik, katı hiyerarşi içerisinde yapılan faaliyetlerden meydana geliyordu. Fakat son yıllardaki hızlı değişimlerle beraber geleneksel polis yöneticiliği anlayışı ihtiyaçlara cevap verememeye başladı. Bunun sonucunda stratejik polis yöneticiliği oluşmaya başladı. 1980 ve 1990 sonrası meydana gelen gelişmeler polislerden beklentileri de farklılaştırdı ve yeni polis stratejileri gelişmeye başladı. Toplum Destekli Polislik ve Problem Odaklı Polislik bu stratejilerden bazılarıdır.³⁸⁵

Emniyet teşkilatında her türlü faaliyette başarılı olması için yöneticilerde bulunması gereken stratejik liderlik özellikleri şöyle sıralanabilir:³⁸⁶

- Değişimin farkında, gerçekçi ve uzun dönemli bir bakış açısına sahip olma
- Uygun vizyon ve misyon oluşturarak, bu vizyon ve misyonun bütün kademelerde benimsenmesini sağlamak
- Kurumun amaçlarını açık ve net olarak belirlemek ve alt kademelerin doğru şekilde anlamasını benimsemesini sağlamak
- Amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve organizasyonu yapmak
- Mevcut paradigmaları içselleştirebilmek ve değişim için kültür oluşturabilmek

³⁸³ Özgür Uğurluoğlu - Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2009, s. 125

³⁸⁴ Yılmaz Argüden, "Değişim Yönetimi", <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf>, (16.12.2017)

³⁸⁵ Mehmet Marangoz - Hale Çelikkale - Çağla Yavuz, "Halkın Toplum Destekli Hizmetlerine Yönelik Algılamaları: Çanakkale İli Örneği", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2011, s. 26

³⁸⁶ Murat Gözübenli - İsmail Şahin, "Emniyet Teşkilatında Stratejik Liderlik", Editör: Murat Gözübenli - Fatih Mehmet Harmancı - İsmail Şahin, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015

- Personale gerekli olan bilgiyi ve cesareti vererek uygun zamanda onların inisiyatif almasını sağlamak
- Kurumun iç ve dış çevresiyle sağlıklı iletişim kurmasını sağlamak
- Kurum içinde etkili bir öğrenme atmosferi oluşturmak
- Stratejik planların oluşturulmasını, uygulanmasını ve desteklenmesini sağlama
- Güven verici olma
- Kurumdaki sorunları fark edebilme ve bunlara karşı çözüm üretme yeteneğine sahip olmak
- Katılıma ve sorgulamaya açık bir sergilemek
- Esnek karar yeteneğine sahip olmak
- Teknolojiden yararlanmasını bilen dinamik bir yönetim sergilemek

Asimetrik tehditler yöneticileri daha etkin bir konumda olmaya doğru zorlamaktadır. Çünkü liderler aynı zamanda bir yol gösterici ve eğitici. Asimetrik tehditlerle mücadelede EGM'nin başarılı olması için stratejik liderlerin stratejik kararlar alması gerekir. Asimetrik tehditler, stratejik yönetim, stratejik liderlik ve stratejik karar kavramları arasındaki ilişki çerçevesinde Yarman'ın stratejik karar yaklaşımı yol gösterici olabilir. Bu bağlamda stratejik karar, stratejik liderlik ve asimetrik tehditlerle mücadele arasındaki ilişkide ön plana çıkan öğeler şunlardır:³⁸⁷

- Uygun bir karar verici ortam: Karar vericiler veya yöneticiler, amaçlarını doğru ve net olarak belirlemeli, tehdidi ve bu tehdide karşı alınacak önlemleri iyi tanımlamalı ve yüksek farkındalığa sahip olmalı.
- Yaratıcı ve uygulanabilir alternatifler: Asimetrik tehditlerin doğası gereği doğru bir önleyici tehdit mekanizması oluşturulabilmesi için çok alternatifli kararlar ve adımlar atılması gerekmektedir.
- Anlamlı, hızlı ve güvenilir bilgi(Güçlü istihbarat sistemi): Gelişen teknolojiyle birlikte birli kirliliğine maruz kalmak kolaylaşmıştır. Asimetrik tehditlerle

³⁸⁷ Sıddık Binboğa Yarman - Ahmet Naci Ünal, *Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 28-29

mücadelede başarılı olmak için açık, doğru, hızlı bilgiler gereklidir. Bunları sağlamak için güçlü bir istihbarat sistemi zaruriyettir.

- Net değer ve denge: Güvenlik kurumları doğaları gereği pek çok dengeyi göz etmek zorundadır. Belirsiz ve riskli ortamlarda dengeyi sağlamak zordur. Kurumun yanlış veya olumsuz sonuca yol açacağı tahmin edilemeyen kararlarından dolayı toplumun bir anda huzuru bozulabilir ve yeni tehditler ortaya çıkabilir. Bunun önüne geçebilmek için kurumun stratejik yönetim çerçevesinde belirlediği değerleri göz önünde bulundurmalıdır.
- Mantıklı muhakeme ve doğru analiz: Stratejik yönetimin doğru şekilde uygulanması için sebeplerin, olası sonuçların ve alternatiflerin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekir.
- Harekete geçme zorunluluğu: Tehditlerle etkin mücadele etmek için karar verme ve uygulama mekanizmaları doğru işlemelidir. Stratejik yönetim gerektiğinde hesaplanabilir riskleri göz önüne almayı da içerebilir.³⁸⁸ Tehditlere karşı cevap vermede gecikmeler ve yetersizlik başarısızlığa yol açabilir.

Yöneticilerin bu öğeleri içselleştirememesi kurumu stratejik boşluğa düşürebilir. Özellikle asimetrik tehditler bu anlamda klasik tehditlere göre daha tehlikelidir. Örneğin terör örgütleri beklenmedik saldırılarla daha etkin olabilirler ve güvenlik kurumlarının buna cevap vermesi çok uzun süreler alabilir. Yöneticilerin mevcut paradigmaya dair yüksek bir bilinç taşımaları, saldırıların büyüklüğü ne olursa olsun cevap verilmesini ve tehdidin bertaraf edilmesini kolaylaştırabilir.³⁸⁹

4.9. PROBLEM ODAKLI POLİSLİK

EGM'nin asimetrik tehditlerle mücadelede kullanacağı yöntemlerden biri Problem Odaklı Polislik olabilir. Problem odaklı polislik, rutin olarak ortaya çıkan olaylardaki benzer noktaların taranarak bulunmasını, olayların benzer işleniş şekillerini ve problemlerin sebeplerini derinlemesine analiz etmek için bilgi toplanmasını, sebep zincirine önceden müdahale etme yollarını bulmak benzer problemlerin tekrar olma olasılığını düşürmeyi ve yeniden değerlendirmeyi içerir. Bu aşamalar özetle şöyle

³⁸⁸ Özer, a.g.e., s. 369

³⁸⁹ Yarman-Ünal, a.g.e., s. 25-26

sıralanabilir: Tarama, Analiz, Müdahale, Değerlendirme. Problem odaklı polislik, asimetrik tehditlerle etkin mücadele için kalıcı çözümler üretebilir. Kendini tekrar eden olaylar genellikle benzer bir sorun kaynağından beslenirler. Bu kaynağı yok etmeden problemi çözmek çok zordur. Problem odaklı polislik, iç çevre ve dış çevre arasındaki ilişkinin sonucu olarak doğmuştur.³⁹⁰

4.10. EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BENCHMARKİNG TEKNİĞİNİN UYGULANMASI

Benchmarking veya diğer adıyla kıyaslama yöntemi, değişime ayak uydurmak ve değişen kalite anlayışını doğru takip edebilmek için kullanılan yönetsel bir araçtır.³⁹¹ Benchmarking şöyle tanımlanabilir:³⁹²

“Performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamayı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlaması sürecidir. Benchmarking öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olarak öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecini kapsar.”

Benchmarkingi bilinen anlamıyla taklitle karşılaştırmak sık yapılan hatalardan biridir. Benchmarking, kıyaslama yoluyla yapılan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Ana amacı performansını artırmaktır.³⁹³ Bu yöntem tarafların anlaşması neticesinde gerçekleşir. Böylelikle dış çevreyle iletişim de geliştirilmiş olur.

Benchmarking yönteminin amaçları şöyle özetlenebilir: Rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, stratejik planlama yapmak, rekabet üstünlüğü elde etmek, performansı ve verimliliği olabildiğince artırmak.³⁹⁴

³⁹⁰ Fatih Beren, *Demokratikleşen Güvenlik*, Karınca Yayınları, Ankara, 2013, s. 51-52

³⁹¹ Cafer Topaloğlu - Ufuk Kaya, "Benchmarking(Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2008, Cilt 4, Yıl 4, Sayı 1, 25-35

³⁹² Nebi Çetinkaya, "Benchmarking ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması", Editör: Murat Gözübenli - Fatih Mehmet Harmancı - İsmail Şahin, *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 63

³⁹³ İbrahim Halil Gerek, *Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, 2010, s. 14

³⁹⁴ Erdem, a.g.m., s. 74

Benchmarking yönteminin pek çok faydası vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:³⁹⁵

- Örgütler, faaliyette bulundukları alanlarda başarılı olmuş örgütleri örnek alarak onların iyi özelliklerine kendilerine alabilirler.
- Benchmarking kurumları sürekli gelişime açık bir hâle getirir.
- Yeni trendleri, gelişimleri ve değişimleri takip etmek kolaylaşır.
- Örgütün faaliyette bulunduğu alanlarda kalite, verim ve motivasyon artar.
- Rekabetin artık kaçınılmaz bir hâle geldiği 21. Yüzyılda rekabet gücü yüksek bir örgüt oluşturabilir.
- Öğrenen organizasyon olmak isteyen kurumlar, bu özelliğe benchmarking sayesinde daha kolay ulaşabilirler.

Kamu yönetimi paradigmasının değişmesiyle beraber artık özel sektörden pek çok yönetim tekniği kamu yönetimi için de uygulanmaya başlamıştır. Benchmarking tekniği de bunlardan biridir. Dünya çapındaki kamu örgütleri performanslarını artırmak için anlaşmalar yaparak benchmarking tekniği uygulamaktadırlar. Tehditlerin küreselleşmesi farklı devletlerdeki güvenlik kurumlarını işbirliğine zorlamıştır. İşbirlikleri neticesinde tehditlere karşı daha etkin olmak amaçlanmış ve gerektiğinde birbirlerini örnek almaya başlamışlardır. Benchmarking sadece farklı kurumlar arasında değil kurum için farklı birimlerce de yapılabilir.³⁹⁶

Benchmarking tekniği, asimetrik tehditlerle daha iyi mücadele etmek için yararlanabilecek yöntemlerden birisi olarak düşünülebilir. Çünkü örneğin tehdit kapsamında olan terör örgütleri birbirlerinden teknikler öğrenerek kendilerini geliştirirken emniyet güçleri de farklı bölgelerdeki farklı yöntemleri öğrenerek kendilerini geliştirebilirler. Karşısındaki tehlikenin hep aynı yöneteme başvuracağını düşünen emniyet güçleri bir süre sonra tehditleri önlemede yetersiz kalabilirler. Benchmarking tekniğinin kurumu sürekli olarak geliştirmeye yöneltmesi, özellikle emniyet birimleri için yararlı olabilir.³⁹⁷

³⁹⁵ Burak Eryılmaz, “Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Aralık 2019, s. 45

³⁹⁶ Erdem, a.g.m. s. 72

³⁹⁷ Çetinkaya, a.g.m., s. 63

SONUÇ

Günümüzde güvenlik alanında belirsizlik ve değişimler gittikçe ön plana çıkmaktadır. Tezde günümüz tehdit ve güvenlik paradigmasına dair çeşitli özellikler tespit edilmiştir. Karmaşıklık, belirsizlik, öngörmenin zorlaşması, dinamiklik, çok yönlülük bunların başında gelmektedir. Bu kapsamda hem tehdit unsurları hem de güvenlik kurumları, gelişen teknolojilerden de faydalanmaya çalışmaktadır. Tehdit unsurları güvenlik kurumları gibi hiyerarşik ve formel bir düzende olmadıkları için daha hızlı hareket edebilmekte ve dolayısıyla ani ve tespit edilmesi zor saldırılarda bulunabilmektedirler. Böyle bir ortamda tehditleri bertaraf etmeyi amaçlayan kurumlar bu dönüşüme yanıt verebilir olmalıdır. Bu amaçla güvenlik kurumları özellikle terörle mücadelede değişime ayak uydurabilen modüler yapılar oluşturmaktadırlar. Birbiriyle entegre olabilen parçalardan oluşan yapılar gittikçe önem kazanmaktadır. Çok parçalı yapılar, kurumlara zengin alternatifler sunabilmektedir. Örneğin Silahsız İnsansız Hava Araçları bu kapsamda değerlendirilebilir.

Dünyanın artık internet vasıtasıyla büyük bir ağ örgütlenmesine benzemesi, insan hayatındaki hemen hemen her şeyi etkileyebilmektedir. Ağlar sadece günlük yaşamı değil yönetim sistemlerini de etkilenmeye başlamıştır. Kurumlar artık internet tabanlı işlemlerin sayısını artırmıştır. Örneğin Türkiye’de kurulan e-devlet hizmeti, vatandaşlara daha kolay bir hizmet sunmak adına başlatılmıştır ve kapsamı giderek genişlemektedir.

Hayatı kolaylaştıran bu ağ sistemleri kötü niyetli insanlar için içine girilmesi kolay bir tuzak kurma yeri olabilmektedir. Bilgi teknolojileri vasıtasıyla bilgiye erişim kolaylaşmıştır fakat bu durum terör örgütlerinin de daha kolay haberleşmesine neden olmuştur. İnternetle beraber yeni suç şekilleri ortaya çıkmıştır. Küreselleşme de benzer etkilere sahiptir. Örneğin küreselleşme bir yandan insanlar arası etkileşimi artırırken bir yandan da sınırların çabuk geçilmesiyle suç potansiyeli taşıyan insanların dünya çapında dolaşımında olmasını da sağlamıştır. Dolayısıyla suçu engellemek ve suçluyu yakalamak zorlaşmıştır.

Belirsizlik ve bulanıklık, güvenlik kurumlarını ve bu alanla ilgili karar alacakları proaktif olmaya zorlamaktadır. Bu yüzden stratejik yönetim güvenlikle ilgili kurumların ihtiyaç duyduğu paradigmatik, kültürel ve yapısal dönüşümü gerçekleştirmeleri açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Değişen şartlara uyum sağlayabilmek, doğru analizlerle

birlikte alternatifler arasından en uygun olanını seçerek sağlanabilir. Buradan hareketle stratejik yönetimin, örgütleri çok alternatifli olmaya ittiği sonucu çıkarılabilir.

Literatürdeki kaynaklar incelendiğinde ve karşılaştırmalı bir değerlendirme yapıldığında stratejik yönetimin temel tezlerinin en fazla belirgin olduğu alanların başında güvenlik konularının ve özellikle asimetrik tehditlerin geldiği görülmektedir. Geleceğe odaklanarak, risklerden sıyrılmaya çalışılması ve proaktif politikaların geliştirilerek başarının gerçekleştirilmeye çalışılması asimetrik tehditlerle mücadelede birincil olarak ön plana çıkan bir anlayışlar bütünüdür. Ayrıca stratejik yönetim, bugünün gelişmelerini ve değişimleri iyi okumayı gerektirmesinden dolayı da asimetrik tehditlerle mücadele için uygun bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetimle birlikte güvenlik kurumları, belirsizlik ve bulanıklığın hâkim olduğu ortamdan sıyrılmaya şansı yakalayabilirler. 21. yüzyılın temel öğelerinden biri olan değişimleri değerlendirerek daha başarılı olabilirler. Bu değişimin ana tetikleyici unsurlarından birinin teknoloji olduğundan hareket edildiğinde stratejik yönetim önemli avantajlar sunabileceği görülmektedir. Stratejik yönetimin sonuç odaklı olması, tehditlerle doğru şekilde mücadele edilip edilmediğini geri bildirimlerle kontrol edilmesini sağlayabilir.

Asimetrik tehditlerin belirsiz anlardan faydalanmaya çalışması, kurumları yanıltarak aslında yetersiz olan terörle mücadele mekanizmasının aslında yeterli olduğu fikrini işleyebilir. Sürekli kontrol ve denetim, her alanda ve her yöntemde önemli olan bir aşamayı içermektedir. Asimetrik tehditler ise, kontrol ve denetim mekanizmasının önemini bir kez daha güçlü şekilde vurgular.

Stratejik yönetimin örgütlere iç çevre analizi, dış çevre analizi ve GZFT analiziyle birlikte güçlü bir istihbarat yeteneği kazandırması veya bu yeteneği bir gereklilik olarak ortaya çıkarması, asimetrik tehditlerin ön plana çıktığı mevcut güvenlik ortamında başarının en önemli anahtarlarından biridir. Asimetrik tehditlerle mücadelede istihbarat kritik önemdedir. Nerede olduğunu, amacını, çevresini, düşmanını ve mevcut ortamın gerekliliklerini bilmeyen örgütler, asimetrik tehditlerle mücadele edemez.

Tez boyunca anlatılanlar ve Emniyet Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı stratejik planlar çerçevesinde genel olarak kurumların stratejik yönetimi doğru şekilde hayata geçirmesi için şu hususlar öne çıkabilir: Birinci aşamada, yöneticiler, danışmanlar ve

dışarıdan katkıda sunacak insanlarla birlikte çevre analizi, örgüt içi analizi, durum analizi yapılmalı, alternatif stratejik planlar oluşturulmalı ve en uygun stratejik adım belirlenmelidir. Bu aşamada stratejinin temel öğelerinden biri olan araç-amaç dengesi göz önünde tutulmalıdır. Başarı için gerçekçi amaçlar belirlenmelidir. Gerçekçi amaçlar ise ancak eldeki araçların doğru değerlendirilmesi neticesinde belirlenir. İkinci aşamada, belirlenmiş olan adımlar, üst yönetimden alt kademelere başarılı bir şekilde aksettirilmelidir. Örgüt çevreyle sağlamadan önce mutlaka kendi içerisinde kadrolar ve hatlar arasında uyum sağlamalıdır. Üçüncü aşama ise gözlem, karşılaştırma, takip ve denetleme yapılmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi stratejik yönetim bir süreçtir. Dolayısıyla kırılganlığın ve belirsizliğin arttığı günümüzde her an karşılaşılabilecek sorunlara karşı olabildiğince süreklilik arz eden denetim mekanizmaları kurulmalıdır.

Emniyet Genel Müdürlüğü veya diğer güvenlik kurumları için özel sektöre dair yönetim teknikleri giderek daha uygun hâle gelmektedir. Tezde incelenen benchmarking gibi yöntemler emniyet teşkilatının çağı yakalamasına ve değişimleri takip edebilmesini sağlayabilir. Aynı zamanda kurum dışı ve kurum içi iletişimi geliştirebilir. Bilgi ve iletişim çağı olarak değerlendirilen günümüzde başarılar genellikle güçlü koordinasyon ve geniş teknolojik imkânlar sayesinde gelmektedir.

Kurumlar artık değişimi takip edebilmek için değişimleri takip ve strateji geliştirme departmanları oluşturmaktadırlar. Bu departmanların doğru işleyebilmesi için geleneksel statik ve ağır işleyen bürokratik zihniyetten kurtulması gerekmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü'nde ve genel olarak güvenlik kurumlarında karar vericiler ve yöneticiler önemli bir rol üstlenmektedirler. Stratejik yönetimin de esas olarak üst yöneticileri ilgilendirmesinden dolayı kurumun başarılı olması için yöneticilerin çağa ayak uydurmak için gerekli donanımlara sahip olması gerekmektedir. Bu amaçla stratejik yönetimle doğrudan bağlantılı olarak stratejik liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Stratejik lider, tecrübesini de katarak ast elemanlara yol gösterici olmalıdır. Kurumun geleceğini doğru bir akışa oturtabilmesi için yöneltme işlevini gerektiği gibi yerine getirmelidir.

Tehditlere karşı koymak artık gününbirlik olayları engellemekten ziyade bir süreci yönetmekle ilgili olmaya başlamıştır. Bu yüzden olaylara stratejik yaklaşamayan güvenlik kurumları tehditleri önlemede başarısız olabilmektedirler. Örneğin terör

olaylarının ardındaki sosyolojik, psikolojik ve politik nedenleri bilmeden ve çözmeden artık terörle mücadele çok zor bir hâle gelmiştir. Problem odaklı polisliğin çıkış noktasına buradan bakılabilir. Çünkü kendini sürekli tekrar eden olaylarda problem çözülmeden kalıcı çözümler çok zor görünmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü gibi iç güvenlikle ilgilenen kurumların kendine has durumları vardır. Çünkü çok fazla olay ve durumla ilgilenmek zorunda kalırlar, aynı zamanda halkla iyi ilişkiler kurmak zorunda kalırlar. Bu yüzden bu tarz kurumlar stratejik yönetimi doğru uygulamak ve kurum yapısını doğru oturtmak zorundadırlar. Dünya çapında kamu örgütleri, siber birimler oluşturmaya başlamışlardır. Özellikle bilginin giderek bir güç unsuru olmasından dolayı bu alan bir güvenlik alanı olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Bundan dolayı Emniyet Genel Müdürlüğü ve diğer güvenlik kurumları gerekli siber yeteneklere ve kapasiteye ulaşmalıdır. Ülkelerin siber ordular kurduğu böyle bir dönemde, diğer güvenlik kurumları için de siber birimler kurmak ihtiyaç hâline gelmiştir.

Emniyet teşkilatları görev bölgesi gereği takip ve gözetleme sistemlerine önem vermektedir. Vatandaşlara dair ortak bilgi sistemleri bütün ülke çapında kullanılmaktadır. Böylece suçluları ve şüphelileri yakalama daha kısa sürmektedir. Son gelişmelerle beraber artık eşkâl belirleme kolaylaşmış ve kenti izleme sistemleri gelişmiştir. Fakat bu durumun çeşitli hukuki sıkıntılar doğurmaması için birimler doğru bilgilendirilmelidir. Asimetrik tehditler, insanları sürekli takip etme ihtiyacını doğurduğu için insanlar, gözetleme ve takip sistemlerine karşı çıkabilmektedir. Bu durum asimetrik tehditlerin çok boyutlu etkileri içerisinde değerlendirilebilir. Örneğin bir terör saldırısında insanlar “devlet bu saldırıyı neden öngöremedi ve engelleyemedi” derken, normal yaşamda gözetleme ve takip sistemleriyle karşılaştıklarında “devlet benim özgürlüğüme müdahale ediyor” diyebilmektedir. Bu yüzden bu sistemler dengeli şekilde kurulmalı ve halk bilgilendirilmelidir. Görsel ve yazılı basın bu noktada güvenlik birimlerine gerekli imkânları sunmaktadır. Görsel ve yazılı basında mevcut tehdit yapıları ve nitelikleri halka anlatılarak onların bilinçlenmesi sağlanmalı ve güvenlik güçlerine karşı oluşabilecek önyargı engellenmelidir. Halkla daha iyi ilişkiler kurmak adına vatandaş memnuniyeti anketleri ile geri bildirim alınmalı ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

Giderek yaygınlaşan ve insan hayatında daha fazla yer eden sosyal medya, güvenlik kurumlarını da etkilemekte ve bu platformlarda yer alarak bilgilendirme yapabilmektedir. Bu platformlar, devletler için yumuşak güç ve propaganda unsuru olmaya başlamıştır. Bireyler bu platformlar sayesinde düşüncelerini dile getirebilmektedir. Fakat bu platformun da yararı gibi pek çok zararı mevcuttur. Örneğin ülkeyi karıştırmak isteyen gruplar, bireyler veya örgütler bu platformlar sayesinde yanlış bilgiler üzerine oturtulan bir propaganda faaliyeti yürütebilmektedir. Günümüzde bir bilgi, yanlış olduğu anlaşılsa dahi, dolaşıma girdiği anda doğru olarak algılanmakta ve etkilerini göstermektedir.

Güvenlik birimleri için istihbarat ve istihbarat faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır. Güçlü bir istihbarat sistemi güvenlik kurumlarına ihtiyaç duydukları çoğu bilgiyi sağlayabilmektedir. Asimetrik tehditlerin genel niteliklerine bakıldığında istihbarat ihtiyacını artırdığı görülmektedir. Bir kurumun istihbarat gücünün sadece bilgi elde edebilme yeteneğine değil aynı zamanda o bilgiyi işleme ve analiz etme yeteneğine bağlı olduğu düşünüldüğünde istihbarat elde eden teknik elemanların yanı sıra o bilgiyi doğru şekilde analiz edebilecek elemanlara ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Emniyet bürokrasisinin siyasi etkilerden uzak olması, kurumun işleyişinde oluşabilecek çeşitli sorunların önüne geçebilir. Aynı ülke içerisinde farklı kurumlara farklı siyasi görüşlerin hâkim olması, tehditlerle mücadelede çeşitli sıkıntılara yol açabilir. Siyasi etkiyi azaltmanın yollarından biri insan kaynaklarında liyakat prensibinin doğru işlemesi olabilir.

Stratejik yönetiminin unsurlarından biri olan izleme ve değerlendirme, stratejilerin takip edilmesi ve düzeltilmesi için çok önemlidir. Kurumun sürekli bir geri bildirim ve kontrolle yönetilmesi, hataların daha kolay fark edilmesini, tehditlerle daha iyi mücadele edilmesini ve GZFT(SWOT) analizinin doğru şekilde işletilmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abanoz, İ., "Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Olgusu ve Türk Kamu Yönetimindeki Yasal Altyapısı", *Polis Dergisi*, 80. Sayı, ss. 19-24, 2014
- Acar, Ü., *İstihbarat*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2011
- Adaklı, G., "Kürt Sorununun "Çözüm Süreci" Biterken AKP Medyası ve Psikolojik Savaş", *Mülkiye Dergisi*, Cilt 34, Sayı 4, ss. 1-41, 2015
- Ağır, B. S., "Güvenlik Kavramını Yeniden Düşünmek: Küreselleşme, Kimlik ve Değişen Güvenlik Anlayışı", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Yıl 11, Sayı 22, ss. 97-131, 2014
- Aljazeera, "Halepçe: Elma kokusuyla gelen katliam", <http://www.aljazeera.com.tr/al-jazeera-ozel/halepce-elma-kokusuyla-gelen-katliam>, 07.10.2016)
- Ak, T., "Çevre ve Güvenlik İlişkisi Bağlamında Çevresel Güvenlik Kavramı", *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, Cilt 1-2, ss. 99-115, 2013
- Akad, M. T., *Strateji Üzerine*, Kastaş Yayınları, İstanbul, 2003
- Akarsu, H. – Münevver G., "Kimyasal Tehlikelerde Güvenlik Yönetimi", Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayını, <http://casgemproject.com/dosyalar/sayfa/6/dosya-6-3351.pdf>, (14.03.2017)
- Akbulut, Y., "Çocuk ve Ergenlerde Bilgisayar ve İnternet Kullanımının Gelişimsel Sonuçları", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 53-68, 2013
- Aksu, A., "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, ss. 37-48, 2000
- Aksu, M. - Turhan, F. "Yeni Tehditler, Güvenliğin Genişleme Boyutları ve İnsani Güvenlik", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 69-80, 2012
- Aktan, C., *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003a
- Aktan, C., "Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 25-49, 2009b
- Aktel, M., "Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss. 193-202, 2001
- Aktel, M., - Gürkaynak, M. "Küreselleşen Terörizm: Bir Etkileşim Çalışması", <http://www.ayk.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/AKTEL-Mehmet-G%C3%9CRKAYNAK-Muharrem-K%C3%9CRESELLE%C5%9EEN-TER%C3%96R%C4%B0ZM-B%C4%B0R-ETK%C4%B0LE%C5%9E%C4%B0M-%C3%87ALI%C5%9EMASI.pdf>
- Akto, A., "Kişilik Oluşumunda Dinin Rolü", *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 52, Sayı 2, ss. 191-217, 2011

- Alıcı, O. V., “Küreselleşmenin Ulus-Devletlerin Düzenleme Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, ss. 319-330, 2010
- Argüden, Y., “Değişim Yönetimi”, <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf>, (16.12.2017)
- Arıboğan, D. Ü., *Tarihin Sonundan Barışın Sonuna*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2003
- Aydın, A., “Emniyet Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Deneyimi 2014-2018 Stratejik Plan Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014
- Aydoğan, İ., "Etkili Yönetim", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, ss. 61-75, 2002
- Aytaç, Ö., “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, Elazığ, ss. 187-217, 2004
- Aytekin, T., - Zayıf, V. - Yaşar, İ., “El Nusra Cephesi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, ss. 39-64, Mayıs 2015
- Aytepe, T., “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008
- B., İ. B., “Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü”, https://www.academia.edu/6605785/Stratejik_Sonu%C3%A7lar%C4%B1n_De%C4%9Ferlendirilmesi_ve_Kontrol%C3%BC, (16.12.2017)
- Bakar, R., “Emniyet Teşkilatında Stratejik Yönetim ve Planlama: Afyon İl Güvenlik Planlaması Örneği”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008
- Bayın, G., “Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 99-120, 2014
- Bayramoğlu, G., “Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 35, ss. 49-63, 2016
- Becerikli, S. Y., “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı 3, ss. 97-109, 2000
- Bektaş, Ç., - Akyüz, Y., “Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar ve Finansal Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss. 37-55, 2003
- Beren, F., *Demokratikleşen Güvenlik*, Karınca Yayınları, Ankara, 2013
- Bilgi Güvenliği Derneği, “Siber Riskler”, http://www.bilgiguvenligi.org.tr/wp-content/uploads/2016/03/siber_riskler_hakan_akan_grid_13_02_2013.pdf, (15.12.2017)

- Bilici, M., “Bir ülkede ölüm kutsanıyorsa insanın değeri düşmüştür”,
<https://www.gazeteduvar.com.tr/gundem/2017/12/15/mucahit-bilici-bir-ulkede-olum-kutsaniyorsa-insanin-degeri-dusmustur/>, (20/12/2017)
- Birdişli, F., "Ulusal Güvenlik Kavramının Tarihsel ve Düşünsel Temelleri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, ss. 149-169, 2011
- Birim, Ş., “Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki Fark Nedir?”,
<https://prezi.com/x-plxdn98k-s/stratejik-planlama-ve-stratejik-yonetim-arasindaki-fark-nedi/>, (16.12.2017)
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, “İnsani Gelişme Raporu”,
http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/library/human_development/human-development-report-2015.html, (14.03.2017)
- Britannica, “Biological Weapon”, <https://global.britannica.com/technology/biological-weapon>, (03.02.2017)
- Botsalı, F., “Çevre Sorunları”,
http://www.makina.selcuk.edu.tr/img/files/6_CEVRE_SORUNLARI_SUNU.pdf, (15.12.2017)
- Buket Ç., “Belirsizlik ve Korkunun Yeni Düzeninin Oluşmasına Katkısı”, *Sosyoloji Konferansları*, Sayı 36, ss. 63-81, 2011
- Buran, A. - Çak, B., *Türkiye’de Diller ve Etnik Gruplar*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2012
- Canpolat, H. – Cangir, M., “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 466, ss. 25-47, 2010
- Celep, H., “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçütü”, Mesleki Yeterlilik tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara, 2010
- Cengiz E. – Akyüz, İ., “Polis Gücünden Polis Hizmetine: Pazarlama Perspektifi ile Polis Algısının Kavramsal Olarak İncelenmesi”, *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt 1, Sayı 2, 2016
- CFR, “Aum Shinrikyo”, <http://www.cfr.org/japan/aum-shinrikyo/p9238>, (23.10.2016)
- CNNTÜRK, “ABD ile Rusya START Antlaşması İmzaladı.”,
<http://www.cnnturk.com/2010/dunya/04/08/abd.ile.rusya.start.anlasmasini.imzaladi/571286.0/index.html>, (11.10.2016)
- Çakır, A., “Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi”, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi,
<http://www.maliye.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9F%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kamu%20%C4%B0darelerinde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim%20Kapsam%C4%B1nda%20Planlama%20ve%20Plan-B%C3%BCt%C3%A7e%20%C4%B0li%C5%9Fkisi%20Atilla%20%C3%87A KIR.pdf>, (14.03.2017)
- Çakmak, H. - Demir, C., Siber Dünyadaki Tehdit ve Kavramlar, *Suç Terör ve Savaş Üçgeninde Siber Dünya*, Ed. Haydar Çakmak - Taner Altunok, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009

- Çay, O., “Jandarma Teşkilatı’nda Kurumsal İletişimin Önemi ve İç Güvenlik Hizmetleri ile İlişkisi: Ankara İl Jandarma Komutanlığı Örneği”, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2014
- Çelik, S., “Güvenlik Teknolojilerinde Devrim”,
<http://www.bestdergisi.com.tr/arsiv/yazi/guvenlik-teknolojilerinde-devrim>, (16.12.2017)
- Çetin, B. N., “Propaganda Olgusu ve Propagandanın Amerikanlaşması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, Elazığ, ss. 239-265, 2014
- Çetin, H. C., - Duru, H. “”Bitmeyen Savaş: Diyarbakır’da Terör-Uyuşturucu İlişkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 15, ss. 33-44, 2015
- Çevikbaş, R., “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı 1, ss. 265-289, Nisan 2006
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Risk Yönetimi”,
http://www.csb.gov.tr/db/kalite/editordosya/risk_yonetimi.pdf, (13.02.2017)
- Çınaroğlu, S. - Avcı, K., “Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, ss. 83-101, 2013
- Çiftçi, T., *Stratejik Yönetim Cep Kitabı*, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, 2011
- Çitlioğlu, E., *Gri Tehdit Terörizm*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2006
- Çüçen, K., “İnsan Hakları Düşüncesinin Gelişimi”,
<http://felsefet.home.uludag.edu.tr/kaygi/dergi002/1-4.pdf>, (16.12.2017)
- Daday, M., “Değişim Yönetimi”, Tübitak Mentor Eğitim Programı,
https://www.adanausam.com.tr/userfiles/file/MENTOR%20SEA%20TEMEL%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%2017-18_10_2015/degisimy%C3%B6netimi_15_05_2016.pdf, (14.03.2017)
- DARPA, “Breakthrough Technologies for National Security”,
<http://www.darpa.mil/attachments/DARPA2015.pdf>, (11.03.2017)
- Davies, B., *Terörizm: Ortadoğu’da Şiddet Dünyada Terör*, çev. Pınar Bulut, Truva Yayınları, İstanbul, 2006
- Dedeoğlu, B., *Uluslararası Güvenlik ve Strateji*, Yeniüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008
- Demir, C. - Yılmaz, K. M., “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, ss. 69-88, 2010
- Demir, L., “Küreselleşme ve Terör”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, 2009
- Demir, Y., “İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği”, *New World Sciences Academy*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 286-295, 2008
- Demirci, S., “Nükleer Terörizm ve Tehdit Boyutlarına Yönelik Çıkarımlar”, *Ege Stratejik Araştırmalara Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 1-26, 2015

Demirdizen, Ö., “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31, ss. 1-24, 2012

Demirel, M., “Asimetrik Tehdit Kavramı Bağlamında, 11 Eylül 2001 Sonrası Dönemde Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Siber Tehdit Algılamasının ve Geliştirilen Güvenlik Politikalarının İncelenmesi”, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2012

Denk, E., “Bir Kitle İmha Silahı Olarak Nükleer Silahların Yasaklanmasına Yönelik Çabalar”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 66, No. 3, ss. 93-136, 2011

Deutsche Welle Türkçe, “Depresyon ve kaygı bozukluğu yayılıyor”, <http://www.dw.com/tr/depresyon-ve-kayg%C4%B1-bozuklu%C4%9Fu-yay%C4%B1l%C4%B1yor/a-19184037>, (23.10.2016)

Devlet Planlama Teşkilatı, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf, (14.03.2017)

Dikmen, Ç., "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", *Yönetim*, Yıl 10, Sayı 34, ss. 57-67, Ekim 1999

Dilbaz, N., - Gültan, S., “Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi”, *Kriz Dergisi*, Sayı 1, Cilt 3, ss. 134-138, 1993

Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992

Doğan, S., “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1, ss. 82-98, 2002a

Doğan, S. - Hatipoğlu, C., “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, ss. 81-99, 2009b

Durmaz, M., “Polis ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 0, Sayı 10, ss. 253-259, 2012

Dursun, H., “Türkiye’de Çıkar Amaçlı Organize Suç ve Bu Suça Karşı Özellikle Güvenlik Bağlamında Alınması Gereken Önlemler”, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl 86, Sayı 2, ss. 105-122, Bahar 2008

Duru Psikoloji Merkezi, “Türkiye’de İşsizliğin Psikolojik ve Sosyolojik Etkileri”, <https://www.durupsikolojimerkezi.com/turkiyede-issizligin-psikolojik-ve-sosyolojik-etkileri/>, (15.12.2017)

Duygudusuncesi.net, “Karmaşıklıaşan Dünya”, <http://www.duyguguncesi.net/karmasiklasan-dunya/>, (28.02.2017)

Dunyadinleri.com, “Aum Sinrikyo Yüce Gerçek Tarikatı”, http://www.dunyadinleri.com/tr-TR/dunya-dinleri/bagimsiz-tarikat-ve-kultler/oku_aum-sinrikyo-yuce-gercek-tarikati, (23.10.2016)

EFQM, EFQM Excellence Model, http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.pdf, (24.09.2017)

- Ekmekçiler, Ü. - Yücel, M., “Değişim Mühendisliği ile Toplam Kalite Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırmalı Analizi”, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Sayı 13, ss. 155-168, 2009
- EKOS Group, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”, <http://www.ekosinerji.com/mp-include/uploads/2016/07/performans-degerlendirme-ve-yonetimi.pdf>, (23.09.2017)
- Elmas, S., *Modern Toplumun Güvenlik Çıkmazı*, USAK Yayınları, Ankara, 2013
- Emhan, A., “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 209-220, 2009
- Emniyet Genel Müdürlüğü Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı, “PolNet”, <http://www.bilgiteknolojileri.pol.tr/Haberler/Sayfalar/polnet.aspx>, (16.12.2017)
- Emniyet Genel Müdürlüğü, <https://www.egm.gov.tr/>, (24.09.2017)
- Emniyet Genel Müdürlüğü, “2012 Faaliyet Raporu”, https://www.egm.gov.tr/SiteAssets/Sayfalar/StratejiGelistirmeFaaliyetleri/2012_yili_faaliyet_raporu.pdf, (24.09.2017)
- Emniyet Genel Müdürlüğü, “2009-2013 Stratejik Planı”, https://www.egm.gov.tr/documents/emniyet_genel_mudurlugu_stratejik_plani.pdf (24.09.2017)
- Emniyet Genel Müdürlüğü, “2017 Performans Programı”, <https://www.egm.gov.tr/Documents/2017Performans.pdf>, (24.09.2017)
- Erdem, A., “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, 2006
- Erdem, B., “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, ss. 65-94, Mayıs 2006
- Erdem, E., “İnsani Güvenlik Kavramı Bağlamında Çevre Güvenliği”, *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 10, Sayı 19, ss. 255-281, Kış 2016
- Erdoğan, İ., “Küreselleşme Olgusu Bağlamında Yeni Güvenlik Algısı”, *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, ss. 265-292, Yaz 2013
- Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- Ergil, D., “Uluslararası Terörizm”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 47, Sayı 3, ss. 139-143, 1992a
- Ergil, D., “Terörizmin Mantığı ve Hedefi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 46, Sayı 1, ss. 171-181, 2015b
- Ergül, N., “Yeni Güvenlik Anlayışı Kapsamında Birleşmiş Milletler’in Rolü ve Uygulamaları”, http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/0-162-2014040744n_ergul.pdf, (19.12.2017)
- Erkal, M., “Etniklik ve Etnik Grup Kavramları Üzerine”, *Türkiye ve Siyaset Dergisi*, Sayı 3, Ankara, ss. 33-40, 2001

- Erkan, V., “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama”, *Devlet Planlama Teşkilatı Yayını*, <https://sgb.saglik.gov.tr/Dkmanlar/Kamu%20Kurulu%C5%9Flar%C4%B1nda%20Stratejik%20Planlama.pdf>, (15.12.2017)
- Ertan, Y., *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2010
- Ertuna, Ö., *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008
- Eryılmaz, B., *Kamu Yönetimi*, Umutepe Yayınları, Kocaeli, 2012
- Eryılmaz, B., “Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss. 41-79, Aralık 2009,
- Eryiğit, B. H., “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9, ss. 152-172, 2013
- Euronews, “Japonya Sarin Gazi Saldırısının 20. Yıl Dönümünde Kurbanlarını Anıyor”, <http://tr.euronews.com/2015/03/20/japonya-sarin-gazi-saldirisinin-20-yil-donumunde-kurbanlari-aniyor>, (23.10.2016)
- Euronews, “İsrail’in 200 Nükleer Silahı Var”, <http://tr.euronews.com/2016/09/21/israilin-200-nukleer-silahi-var>, (10.10.2016)
- Evrensel.net, “Bir kavram: İş bölümü”, <https://www.evrensel.net/haber/307671/bir-kavram-isbolumu>, (16.12.2017)
- Gerek, İ. H., “Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2010
- Gizir, S., “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 182-196, 2008
- Göksu, T., vd., *Güvenlik Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2011
- Gözübenli, M. - Harmancı, F.M. – Şahin, İ., *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2015
- Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss. 61-85, 2003
- Güngör, B., “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırması”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2011
- Gürer, H., “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, ss. 91-105, 2006
- Gürsoy, B., *Soğuk Savaşın Günümüze Asimetrik Tehdit*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005

- Haberaktüel, “Uluslararası Çalışma Örgütü: Krizdeki ülkelerde sosyal huzursuzluk artıyor”, <http://www.haberaktuel.com/uluslararasi-calisma-orgutu-krizdeki-ulkelerde-sosyal-huzursuzluk-artiyor-haberi-717932.html>, (15.12.2017)
- Helvacı, A., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt 35, sayı 1-2, ss. 155-169, yıl 2002
- Işık, M., “Terör Örgütlerinin Bir Propaganda Aracı Olarak İnterneti Kullanması: Örnek Olay PKK Terör Örgütü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009
- İçişleri Bakanlığı, <https://www.icisleri.gov.tr>, (19.12.2017)
- İleri, H. - Güven, Y., “Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 87-107, 2014
- İnternethaber, “ABD’nin ve İngiltere’nin en çok kullandığı silah PKK’da ele geçirildi” <http://www.internethaber.com/abd-ve-ingilterenin-en-cok-kullandigi-silah-pkkda-ele-gecirildi-1725060h.htm>, (24.10.2016)
- İslâm Dergisi, “Fitne Nedir?”, <https://islamdergisi.com/sohbetler/fitne-nedir/>, (15.12.2017)
- İren, N., “Jakobenizm – Cumhuriyetçilik Açmazında Kemalist Radikalizm”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1-2, ss. 1-25, 2004
- Jandarma Genel Komutanlığı, <http://www.jandarma.gov.tr>, (20.12.2017)
- Joxe, A., *Kaos İmparatorluğu*, çev. Işık Ergiden, İletişim Yayınları, 2003
- Kap, D., “AB ve Türkiye’nin IŞİD ve Yabancı Savaşçılarla Mücadele Politikası”, *İKV Değerlendirme Notu*, Ocak 2015
- Karabulut, B., *Küreselleşme Sürecinde Güvenliği Yeniden Düşünmek*, Barış Kitabevi, Ankara, 2011
- Karakaya, A., “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 225-233, 2004
- Karaman, A., *Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayınevi, İstanbul, 2006
- Karayılan, M., “PKK’nın Kuruluşu Bir Çağrı Oldu”, <http://tr.hawarnews.com/karayilan-pkknin-kurulusu-bir-cagri-oldu/> (15.12.2017)
- Karayolları Genel Müdürlüğü, “Nükleer Silahlar”, <http://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Baskanliklar/BaskanliklarSavunmaUzmanligi/nukleer.pdf>, (03.02.2017)
- Karsavuran, S., "Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı’nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı", *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 16, Sayı: 2, ss. 70-89, 2013
- Kartal, C., vd., “Değişim Mühendisliği Temelinde Muhasebe Bürolarının Reorganizasyonu: İstanbul’daki Serbest Muhasebeci Mali Müşavirliklerde Bir Araştırma”, *Avrasya Ekonomilerinde 2015, 7. Oturum: Girişimcilik*, ss. 561-571, 2015

- Kavlak, C., “Suç İşlemek Amacıyla Örgüt Kurma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2010
- Kayış, T., “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009
- Kaypak, Ş., “Çevre Sorunlarının Çözümünde Küresel Çevre Politikalarının Önemi”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, ss. 17-34, 2013
- Keohane, R. - Nye, J., “Güç ve Karşılıklı Bağımlılığı Yeniden Ele Almak”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 12, Sayı 46, ss. 79-104, 2016
- Kerman, U. - Öztop, S., “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, ss. 89-114, 2014
- Kılıç, M., “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler: Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi Dergisi*, ss. 81-99, 2010
- Kırılmaz, M., “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği”, Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2013
- Kıbaroğlu, M., “Kitle İmha Silahlarının Gelişim Süreci, Yayılmasının Önlenmesine İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Geleceğin Güvenlik Tehditleri”, *2023 Dergisi*, ss. 1-25, Kasım 2002
- Koç, Z., “Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014
- Koçoğlu, D.- Belgin A., "Sosyoekonomik Eşitsizliklerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve Yaşam Kalitesi ile İlişkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, ss. 145-154, 2009
- Kolluk.org, “Kolluk Nedir?”, <http://www.kolluk.org/?pnum=30&pt=Kolluk+nedir%3F>, (19.12.2017)
- Köknel, Ö., “Ekonomik durumun ve işsizliğin bireye ve topluma etkisi”, <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/dusunenlerin-dusuncesi/ekonomik-durumun-ve-issizligin-bireye-ve-topluma-etkisi-2223904/>, (16.04.2017)
- Köse, S. - Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss. 219-243, 2001
- Köseoğlu, Y. -Al, H., “Bir Siyasal Propaganda Aracı Olarak Sosyal Medya”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, ss. 103-125, 2013
- Koydemir, F. S. - Akyürek, S., “Çalışma Hayatında ve Günlük Yaşamda Güvenlik Kültürü”, *BİLGESAM Raporu*, No: 64, Ankara, 2014
- Küçükşahin, A. - Akkan, T., “Değişen Güvenlik Algılamaları Işığında Tehdit ve Asimetrik Tehdit”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı 5, ss. 41-67, 2007
- Laçiner, Ö., “Susurluk-Çakıcı-Hizbullah... Ömer Laçiner, “Susurluk-Çakıcı-Hizbullah... Derin Devlet - Derin Toplum”, <http://www.birikimdergisi.com/birikim->

yazi/5840/susurluk-cakici-hizbullah-derin-devlet-derin-toplum#.WruAn1WLQdU, (16.03.2017)

- Maliye Bakanlığı Maliye Suçları Araştırma Kurulu, “Aklama Yöntemleri”, <http://www.masak.gov.tr/tr/content/aklama-yontemleri/59>, (16.03.2017)
- Marangoz, M. - Çelikkan, H. - Yavuz, Ç., "Halkın Toplum Destekli Polislik Hizmetlerine Yönelik Algılamaları: Çanakkale İli Örneği", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, ss. 23-41, Kasım 2011
- Meydan, C. H. - Demirel, Akif., “Savunma Planlamasında Belirsizlik ve Belirsizlikle Başa Çıkmada Esnek Yaklaşımlar”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, ss. 13-28, 2010
- Mil, H. İ., “Türkiye’de İç Güvenlik Teşkilatları ve Özellikleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 5, Sayı 11, 2014
- Milli İstihbarat Teşkilatı, “İstihbarat Oluşumu”, <http://www.mit.gov.tr/isth-olusum.html>, (22.01.2017)
- Murray, T., "Police and the Challenge of the Twenty-First Century: Managing Change in Police Organizations", *Gazette*, Volume: 62, Issue:1, ss. 6-18, 2000
- Muslu, Ş., “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, ss. 151-173, 2014
- Napoleoni, L., *İslâm ve Modern Cihat*, çev. Fulya Çeçen - Ahmet Faruk Çeçen, Altın Bilek Yayınları, İstanbul, 2015
- NTV, “BM: Esad ve IŞİD Kimyasal Silah Kullandı”, http://www.ntv.com.tr/dunya/bm-esad-ve-isisid-kimyasal-silah-kullandi,3XcqUtsNVEG_vew1hdlE8Q, (07.10.2016)
- Oğuz, E., “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, ss. 123-140, 2011
- Oktay, N., “Stratejik Yönetim: Vizyon ve Değerler”, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r7875.3._Sunum_Stratejik_Yonetim__vizyon_ve_degerler_.pdf, (14.03.2017)
- Onbaşı, F., “11 Eylül: Neydi, Neyi Değiştirdi?”, *11 Eylül Küresel Felakete Yerel Yorumlar*, Der. İsmail Aydıngün - Ali Murat Özdemir, Tan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2008
- Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons, “Brief Description of Chemical Weapons”, <https://www.opcw.org/about-chemical-weapons/what-is-a-chemical-weapon>, (03.02.2017)
- Oyman, S., “Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme”, Uzman Yeterlilik Tezi, <http://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/sumruoyman.pdf>, (14.03.2017)

- Polatoğlu, A., “Örgüt Kuramları ve İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 17/4, ss. 31-55, 1984
- Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.2559.pdf>, (19.12.2017)
- Qualter, T. H., “Propaganda Teorisi ve Propagandanın Gelişimi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 35, Sayı 01, ss. 255-307, 2014
- Ramazanoğlu, F. - Bahçeci, B., “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, ss. 52-56, 2006
- Sahil Güvenlik Komutanlığı, <http://www.sahilguvenlik.gov.tr/>, (20.12.2017)
- Salcan O. - Yılmaz, S., *Siber Uzay’da Güvenlik ve Türkiye*, Milenyum Yayınları, İstanbul, 2008
- Sapancalı, F., “Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 115-141, 2001
- Saylı, H. - Tüfekçi, A., “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, ss. 193-210, 2008
- Sıradağ, A., “Sahra Altı Afrika’da Terörist Grupların Yükselişi Boko Haram ve Eş-Şebab”, *SETA Analiz*, Sayı 125, Mayıs 2015
- Seydi, A. R., “Türkiye’nin Suriyeli Sığınmacıların Eğitim Sorununun Çözümüne Yönelik İzlediği Politikalar”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 31, ss. 267-305, 2014
- Sobacı, M. Z., “Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 103-120, 2008
- Sönmezoğlu, F., “Bağılantısız Üçüncü Dünyadan ve Çevre Ülkelerine”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 41, ss. 1-9, Ekim 2009
- Söyler, İ., “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, Sayı 152, ss. 103-116, Ocak-Haziran 2007
- Sputniknews, “Kıyamet aritmetiği: Kuzey Kore’nin nükleer cephaneliği kaç cana mal olabilir?”, <https://tr.sputniknews.com/analiz/201710051030455295-kiyamet-aritmetigi-kuzey-kore-nukleer-cephaneligi-kac-cana-mal-olabilir/>, (11.10.2017)
- Şahin, A., “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı 159, ss. 21-36, ss. 21-35, Temmuz-Aralık 2010
- Şahin, Y., “Çatışma Kuramları ve Kimlik Temelli Çatışmalar; Teorik Bir Giriş”, *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 32-55, 2013
- Şafak, C. – Ahmet K., “Güvenlik Bağlamında Risk ve Risk Yönetimi”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı: 4, ss. 9-35, 2006
- Şeker, H., Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Şanlıurfa, 2012

- Şenzeybek, A., “Suriye’de Dürzi-Nusayri-İsmaili-Sünni İlişkileri”, *Mezhlep Araştırmaları*, Cilt 6, Sayı 2, ss.469-493, 2013
- T24, “Ankara Kızılay’da Patlama Meydana Geldi”, <http://t24.com.tr/haber/ankara-kizilayda-patlama-meydana-geldi,331985>, (24.10.2016)
- Tacar, P., *Terör ve Demokrasi*, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1999
- Tamer, M. G., “Organize Suçlarla Mücadele”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 16, Özel Sayı I, ss. 181-187, 2014
- Taner, D., “Türkiye’de İletişim Tekeli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş’nin Özelleştirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2006
- TASAM, “Küreselleşmenin Boyutları ve Etkileri”, http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/211/kuresellesmenin_boyutlari_ve_etkileri, (15.12.2017)
- TASAM Siber Terörizm Raporu, “Stratejik Rapor No: 2”, http://www.tasam.org/Files/Icerik/File/siber_terorizm_raporu_84be5753-d219-418f-9a68-e6c719b645b1.pdf, (14.03.2017)
- Tauscher O. E., “Obama’s Commitments”, *A World Free of Nuclear Weapons*, <http://iipdigital.usembassy.gov/st/english/publication/2010/02/20100222145537ebysedo0.6882244.html#axzz4bJYGf6Pe>, (14.03.2017)
- TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, (15.01.2017)
- Terororgutleri.com, “Devlet Terörizmi”, <http://www.terororgutleri.com/devlet-terorizmi-nedir>, (28.02.2017)
- Topal, A. H., “Uluslararası Hukukta Devlet Destekli Terörizme Karşı Kuvvet Kullanma”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2004
- Topaloğlu, C. - Kaya, U., "Benchmarking(Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2008, Cilt 4, Yıl 4, Sayı 1, ss. 23-50, 2008
- Tosun, C., “Türkiye’de İç Güvenlik Teşkilatı ve AB Ülkeleriyle Karşılaştırılması”, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla, 2013
- TRT, “Ülke Ülke Nükleer Silah Rakamları”, <http://www.trthaber.com/haber/dunya/ulke-ulke-nukleer-rakamlari-131798.html>, (11.10.2016)
- Tulay, G., “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007
- Tunçer, P., “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, ss. 373-406, 2013
- Turunç, Ö., “Geleceğin Savaşları ve Stratejik Yönetim”, *Savaş*, der. Haldun Yalçınkaya, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010

- Turunç, Ö., “Uluslararası Güvenlik Düzlemine Yönetim Bilimi Penceresinden Farklı Bir Bakış: Stratejik Kaos Yönetimi Yaklaşımı”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Sayı 8, ss. 45-74, 2008
- Türkiye Bilimler Akademisi, “Kitle İmha Silahları”, http://www.acikders.org.tr/file.php/124/LectureNotes/kitle_imha_silahlari.pdf, (15.12.2017)
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, “Organize Suçlarla Mücadele”, <http://www.mfa.gov.tr/organize-suclarla-mucadele.tr.mfa>, (15.12.2017)
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, “Silahların Kontrolü ve Silahsızlanma”, <http://www.mfa.gov.tr/silahlarin-kontrolu-ve-silahsizlanma.tr.mfa>, (28.02.2017)
- Türkiye Psikiyatri Derneği, “Depresyon Konusunda Bilmek İstedikleriniz?”, <http://www.psikiyatri.org.tr/pagepublic.aspx?menu=17>, (23.10.2016)
- Tzu, S., *Savaş Sanatı*, çev. Adil Demir, Kastaş Yayınevi, İstanbul, 2008
- Uğurluoğlu, Ö. - Çelik, Y., “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, ss. 121-157, 2009
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Risk Yönetimi”, http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/SGB/tr/Pdf/20160613_073759_5643_1_88338.pdf, (13.03.2017)
- Ulaştırma ve Denizcilik Bakanlığı, “Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve 2013-2014 Eylem Planı”, http://www.udhb.gov.tr/doc/siberg/SOME_2013-2014_EylemPlani.pdf, (14.03.2017)
- Ulutaş, U., vd., “İsrail Siyasetini Anlama Kılavuzu”, *SETA Raporu*, http://file.setav.org/Files/Pdf/20121221123959_israil-siyasetini-anlama-kilavuzu-web.pdf, (15.12.2017)
- Ulutürk, B. – Karakaya, M., “Bilgiye Dayalı Polisliğe Doğru: Compstat’ın Uygulanması İçin Öneriler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, ss. 101-126, 2011
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC Raporu), “The Use of the Internet for Terrorist Purposes”, https://www.unodc.org/documents/frontpage/Use_of_Internet_for_Terrorist_Purposes.pdf, (14.03.2017)
- Ünver, M., “Türkiye’de Siber Güvenlik”, https://www.academia.edu/24842186/T%C3%BCrkiyede_Siber_G%C3%BCvenlik, (11.03.2017)
- Ütük, Ö., “Organize Suçlarla Mücadele Çerçevesinde Avrupa Birliği’nde Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesine İlişkin Çalışmalar”, Avrupa Birliği Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, 2010
- Vardar, Y., “Stratejik Yönetim”, [http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/DR\[1\].YKSEL%20VARDAR%20STRATEJK%20PLANLAMA.ppt](http://tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/DR[1].YKSEL%20VARDAR%20STRATEJK%20PLANLAMA.ppt), (11.03.2017)

- Varol, M., “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*, No: 2, Ankara, ss. 195-223, 1993
- Vatan Gazetesi, “Askeri harcamalar artıyor”, <http://www.gazetevatan.com/askeri-harcamalar-artiyor-zirvede-o-ulke-var--1060751-dunya/>, (16.12.2017)
- Vayvay, Ö., Tatlısu, Tugay, “Değişim Mühendisliğinin Lojistik Süreçlerine Uygulanması”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, ss. 43-53, 2006
- Yahşi, M., “Terör Örgütlerinde İntihar Bombacısı Kişiliği ve Etkinliği”, Kara Harp Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2015
- Yağmurlu, A., “Örgüt Kuramları ve İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, ss. 31-55, 2004
- Yalçinkaya, M., “Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, ss. 103-116, 2002
- Yarman, S. B. - Ünal, A. N., *Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015
- Yazıcı, M., “Stuxnet Virüsü İran’a Nasıl Etki Etti?”, <http://www.tuicakademi.org/stuxnet-virusu-iran-a-nasil-etki-etti/>, (31.10.2016)
- Yeniçağ Gazetesi, “Terör Örgütleri Üniversiteleri Sardı”, <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/teror-orgutleri-universiteleri-sardi-133413h.htm>, (20.06.2016)
- Yeni Şafak Gazetesi, “Kuzey Kore’nin Nükleer Programı”, <http://www.yenisafak.com/kuzey-korenin-nukleer-programi-h-2534761>, (10.10.2016)
- Yetkin, M., “False Flag”, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/murat-yetkin/false-flag-964433/>, (14.04.2017)
- Yılmaz, S., “11 Eylül Sonrasında ABD ve Türkiye'deki İç Güvenlik Yeniden Yapılanmalarının Karşılaştırılması”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, ss. 361-380, 2011

EKLER

EK-1

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Yönetim Faaliyetleriyle İlgili Olarak Yazara Gönderdiği E-mail

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü

Sayı : 13983000.32262.(63233)- **176**
Konu : Bilgi Edinme Başvurusu

06/04/2017

Sayın Mücahit ÖZDOĞAN
mucahitozd@hotmail.com

29.03.2017 tarihli başvurunuz incelenmiş olup, Genel Müdürlüğümüzce stratejik yönetim alanında;

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ilgili mevzuat kapsamında stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu hazırlanmakta,

Dış kurumların stratejik plan çalışmaları kapsamında hazırladıkları dış paydaş anketlerine katkıda bulunulmakta,

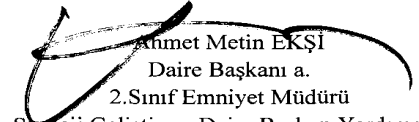
Yıllık programlarda yer alacak kurum hedefleri belirlenmekte,

Stratejik yönetim konusunda uluslararası eğitimler düzenlenmekte,

Etkin bir teşkilat yapısının oluşturulabilmesine yönelik çalışmalar yapılmakta,

Teşkilatımızın sunduğu hizmetlere ilişkin birimlerimizce projeler hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.

Bilgilerinize sunulur.


Ahmet Metin EKŞİ
Daire Başkanı a.
2.Sınıf Emniyet Müdürü
Strateji Geliştirme Daire Başkan Yardımcısı

EK-2

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Tehditlerle Mücadele Faaliyetleriyle İlgili Olarak Yazara Gönderdiği E-mail

	BİLGİ NOTU	
KONU: Mücahit ÖZDOĞAN İsimli Yüksek Lisans Öğrencisinin Bilgi Talebi		
Mücahit ÖZDOĞAN isimli yüksek lisans öğrencisi tarafından “Asimetrik Tehditlerle Mücadelede Stratejik Yönetim: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği” adlı tez hazırlığı kapsamında organize suç örgütleri ile mücadelede faaliyet ve planlara ilişkin bilgiler talep edilmiştir. Bünyesinde açık veya gizli işbölümü bulunan, hiyerarşik yapıya ve suç işlemeye elverişli malzemeye sahip, suç işlemeyi süreklilik haline getirmiş, tehdit, cebir ve şiddet uygulayan, haksız çıkar sağlamayı amaçlayan ez az 3 kişiden oluşan suç örgütlerine “Organize Suç Örgütü” denir. Suç İşlemek Amacıyla Örgüt Kurma suçu Türk Ceza Kanunun 220. maddesinde düzenlenmiştir. Suç örgütleri ile mücadele çalışmalarında, başta istihbarat ve analiz çalışmaları olmak üzere, operasyon ve suç gelirlerinin tespit edilmesinin büyük bir önemi vardır. Suç örgütleriyle mücadelenin, asayiş olayları ile mücadeleye nazaran daha meşakkatli ve zor olduğu aşikârdır. Bu sebeple; suçların nedensellik ilişkilerinin gizlenmesi, sıradan bahaneler üzerine yıkılması, suçların iyi planlamalarla işlenmesi, gizlenmesi, tanıklık yapma konusunda isteksizlikler, suç fiilinin tek başına anlamsız olması, olaylara aracılık edenler ve olayları üstlenenler gibi durumların söz konusu olması halinde olayların arkasında bir suç örgütünün bulunabileceği göz önünde bulundurularak detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda; elde edilen istihbari bilgiler değerlendirmeye alınarak delillendirme ve analiz çalışmaları yapılmakta, suç şüphesi oluşması halinde ilgili Cumhuriyet Savcılıkları ile görüşülerek soruşturmaya başlanılmakta, şahısların geçmiş suç kayıtları üzerinden araştırmalar ve gerekli yazışmalar yapılmakta, müşteki şahısların ifadelerine başvurulmakta, örgütün hiyerarşik yapısı ve sürekliliği hukuka uygun delillerle ortaya konmakta, gerektiğinde kanunun izin verdiği ölçülerde teknik desteklerden faydalanılmakta ve sonucunda soruşturma savcısının talimatıyla operasyon aşamasına geçilmektedir. Suç örgütleri güçlerini insanlar üzerinde oluşturdukları korku ve finansal kaynaklarından sağlamaktadır. Bu sebeple suç örgütleri ile mücadele sadece operasyonlarla sınırlı kalmamakta, örgütlerin suçtan elde ettiği gelirlerine el konulması ve finansal güçlerinin bitirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.		

1

EK-3

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Tehditlerle Mücadele Faaliyetleriyle İlgili Olarak Yazara Gönderdiği E-mail

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü

Sayı : 62018024-67096-(91244)/3231780
Konu : Bilgi Talebi

25/09/2017

Sn. Mücahit ÖZDOĞAN
(mucahitozd@hotmail.com)

İlgi : 09.09.2017 tarihli elektronik postanız.

“Asimetrik Tehditlerle Mücadelede Stratejik Yönetim: Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği” adlı tez hazırlığınız kapsamında bilgi talebiniz ile ilgili olarak organize suç örgütleri ile mücadeleye ilişkin Daire Başkanlığımızca hazırlanan bilgi notu ekte gönderilmiştir. Ayrıca, “www.kom.pol.tr/Sayfalar/Raporlar.aspx” adresinde yer alan Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Raporlarından faydalanabilirsiniz.

Bilgilerinize sunulur.

KAÇAKÇILIK VE ORGANİZE SUÇLARLA
MÜCADELE DAİRE BAŞKANLIĞI

Ek : Bilgi Notu (1 Sayfa)

Yücetepe Mah. Necatibey Cad.No:108.Amıtepe/Ankara
Telefon: 0 312 462 72 58
e-posta: kom.stratejikarastirma@egm.gov.tr

İrtibat: Stratejik Araştırma ve Değerlendirme Şube Müdürlüğü
Faks: (0 312) 417 06 21
Elektronik Ağ: www.kom.pol.tr

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler_____ :

Adı ve Soyadı: Mücahit Özdoğan

Doğum Yeri ve Yılı: Sorgun/Yozgat – 1993

Medeni Hali: Bekâr

Eğitim Durumu_____ :

Lisans Öğrenimi: Gazi Üniversitesi - Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce/YÖKDİL: 72