

ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÜNYA VE YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞMELER DOĞRULTUSUNDA  
İSTİHBARAT SİSTEMLERİNDE YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ.

MAHMUT TURHAN

Ankara, 2004

ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÜNYA VE YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞMELER DOĞRULTUSUNDA  
İSTİHBARAT SİSTEMLERİNDE YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ.

MAHMUT TURHAN

Tez Danışmanı  
PROF.DR.ÖMER PEKER

Ankara, 2004  
(Fotokopi ile çoğaltılamaz.)

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Bölüm Başkanı  
Unvanı, Adı-Soyadı  
Prof.Dr.Ertuğrul Çetiner

Bu tez hem kapsam hem de nitelik açısından Yüksek Lisans Derecesi için yeterli bulunmuştur.

2.Danışman  
Unvanı, Adı-Soyadı

Tez Danışmanı  
Unvanı, Adı-Soyadı  
Prof.Dr.Ömer PEKER

Tez Kurulu  
Üyeleri

İmza

- 1.Prof.Dr.Ömer Peker
- 2.Prof.Dr.Ertuğrul Çetiner
- 3.Prof.Dr.Ayhan Tan
4. Prof.Dr.Bilge Hacıhasanoğlu.

## ÖZET

Bu çalışmada sırasıyla Dünyada meydana gelen değişimler ve değişen yönetim sistemleri anlatılmış, meydana gelen bu gelişimlerin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları ve istihbarat organizasyonunda yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya konmuştur. İstihbarat ve yönetim kavramsal olarak açıklanmış, çalışmanın son bölümünde Türk istihbaratının mevcut yapısı incelenmiş, şekilsel veriler yardımı ile diğer ülke istihbaratları ile karşılaştırılmış, Türk istihbarat sisteminde yeniden yapılanmanın gerekliliği ve değişen istihbarat ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yapılması gerekenler, iyi bir istihbarat organizasyonunun nasıl olması gerektiğini belirten öneriler ile açıklanmıştır.

## ÖNSÖZ

Üzerinde çok büyük oyunlar oynanan, verimli toprakları, cenneti aratmayacak güzellikleri ile Avrasya ana karasının en güzel yerinde bulunan ve jeostratejik önemi yüksek olan bir ülkenin yurttaşlarıyız. Bir Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olarak, çocuklarımızın emaneti olan bu ülke ve şehitlerimizin emaneti olan ulusal bağımsızlığımızın sembolü ay yıldızlı bayrağımıza sahip çıkmak birincil görevimizdir. Görevinin bilincinde olan hiçbir vatandaş, Ulusal güvenliğimizin teminatı olan kurumlarımıza sırtını dönmemeli, kurumlarımızda kendini vatandaşlarına kapamamalıdır. Türk akademik çevrelerinin, ulusal güvenliğimizin sinsi amaçlara karşı teminatı olan, istihbarat kurumlarımız hakkında, ciddi bir bilgi birikimlerinin olmaması, hem şaşırtıcı, hem de üzücüdür. Türk ulusal güvenliğinin güvencesi olan kurumlar ile Türk biliminin güvencesi olan akademik kurumlar ve akademisyenler, ortak amaçta birleşmelidir. Yani; daha iyisi, daha verimlisi, daha hızlısı gibi, ortak ulusal amaca hizmet edecek ilerlemeleri sağlamak amacıyla top yekün çalışılmalı ve tek başlılıkla hiçbir gelişmenin sağlanamayacağı, bilimsel disiplinlerin rekabet yoluyla ilerleyebileceği asla unutulmamalıdır.

Çalışmanın meydana getirilmesinde yorumlarını, önerilerini, desteklerini ve zamanlarını esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ömer PEKER, Jandarma Genel Komutanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı İstihbarat Dairesi ne sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik çalışmalara kütüphanesini açma kararı alan ve bu çalışma da kütüphanesinden istifade imkanı sunan Avrasya Strateji Araştırmalar Merkezi (ASAM) yetkililerini almış oldukları bu karar nedeni ile kutlar ve teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET(TR).....	iii
ÖZET (ENG) .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	1
1.2.TEZİN HAZIRLANMA AMACI.....	1
1.3.KONUNUN ÖNEMİ.....	1
1.4.ARAŞTIRMANIN SORUN VE SINIRLILIKLARI.....	2
1.5.İZLENEN YÖNTEM.....	3
1.6.TEZİN GENEL PLANI.....	4

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ DÜNYA DÜZENİ VE YENİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

2.1.YENİ DÜNYA DÜZENİ.....	5
2.2.YENİ YÖNETİM SİSTEMLERİ.....	9
2.2.1.Yönetim Kavramı.....	9
2.2.2. Yönetim Biliminin Tarihsel Değişimi.....	12
2.2.3.Günümüzde Uygulanan Yeni Yönetim Anlayışları Ve Teknikleri.....	15
2.2.3.1.Toplam Kalite Yönetimi.....	17
2.2.3.1.1.Değişim Mühendisliği (Reengineering) - Yeniden Yapılanma.....	19
2.2.3.1.2.Kıyaslama (Bencmarking).....	20
2.2.3.1.3.Gücün Ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Yetkilendirme, Çalışanı Güçlendirme Ve Çalışanın Tam Katılımı. (Empowerment).....	20

2.2.3.1.4.Müşteri Odaklılık Ve Müşteri Memnuniyeti.....	21
2.2.3.1.5.Sürekli Gelişim. (Kaizen).....	22
2.2.3.1.6.Liderlik Ve Üst Yönetim Desteği.....	22
2.2.3.1.7.Örgüt Kültürünün Değişimi.....	23
2.2.3.1.8.Süreçlerle Yönetim.....	23
2.2.3.2.Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı. (Outsourcing).....	24
2.2.3.3.Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme. (Downsizing).....	25
2.2.3.4.Hesap Verebilirlik.....	26
2.2.3.5.Öğrenen Organizasyon.....	28
2.2.3.6.Yüksek Performans Organizasyon (YPO).....	29
2.2.3.7.Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar.....	30
2.2.3.8.Japon Yönetim Uygulamaları Devamında, Yönetimde Z Teorisi.....	31
2.2.3.9.Sanal Organizasyonlar.....	32
2.2.3.10.Stratejik Yönetim.....	33
2.2.3.11.Performans Yönetimi.....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTİHBARAT, YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İSTİHBARATA ETKİSİ VE DEĞİŞEN İSTİHBARAT İHTİYAÇLARI

3.1.İSTİHBARAT.....	35
3.1.1.istihbaratın Bilgi Yönü.....	39
3.1.2.İstihbaratın Organizasyon Yönü.....	39
3.2.3. İstihbaratın Faaliyet Yönü.....	42
3.2. YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İSTİHBARATA ETKİSİ.....	43
3.2.1. Totaliter Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat.....	43
3.2.2. Otoriter Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat.....	44
3.2.3.Demokratik Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat.....	46
3.3.DEĞİŞEN İSTİHBARAT İHTİYAÇLARI.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM  
TÜRK İSTİHBARATININ MEVCUT YAPISI VE TÜRK İSTİHBARAT SİSTEMİNDE  
YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ

4.1.ÜLKEMİZDE YÜRÜRLÜKTE BULUNAN DEVLET İSTİHBARAT HİZMETLERİ VE MİLLÎ İSTİHBARAT TEŞKİLÂTI KANUNU KAPSAMINDA FAALİYET GÖSTEREN İSTİHBARAT KURUM VE KURULUŞLARI.....	50
4.1.1.Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT).....	51
4.1.1.1.Mit'in Tarihçesi.....	51
4.1.1.2.Mit'in Görev, Yetki Ve Sorumlulukları.....	53
4.1.1.2.1.Mit'in Görevleri.....	53
4.1.1.2.2.Mit'in Yetkisi.....	54
4.1.1.2.3.Sorumluluk.....	55
4.1.1.3.Mit Müsteşarlığı Teşkilât Yapılanması.....	55
4.1.1.3.1.İstihbarat Başkanlığı.....	55
4.1.1.3.2.Operasyon Başkanlığı.....	57
4.1.1.3.3.Elektronik Ve Teknik İstihbarat Başkanlığı.....	57
4.1.1.3.4.Psikolojik İstihbarat Başkanlığı.....	58
4.1.1.3.5.Basın Müşavirliği.....	58
4.1.2. İç İşleri Bakanlığına Bağlı İstihbarat Kuruluşları.....	59
4.1.2.1.KIHBİ (Kaçakçılık, İstihbarat , Harekat Ve Bilgi Toplama Daire Başkanlığı.).....	59
4.1.2.1.1.KIHBİ Kurul Başkanının Görev Ve Yetkileri.....	60
4.1.2.2.Bilgi Toplama Dairesi.....	60
4.1.2.3.KİKK(Kaçakçılık ve İstihbarat Koordinasyon Kurulu).....	60
4.1.2.4.Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Daire Başkanlığı.....	61
4.1.3.Jandarmanın Genel Komutanlığı.....	62
4.1.3.1.Tarihçesi.....	62
4.1.3.2.Jandarmanın Genel Komutanlığı Bağlılık Durumu.....	63
4.1.3.3.Jandarmanın Sorumluluk Alanı.....	64
4.1.3.4.Jandarmanın Görevleri.....	64
4.1.4.Devlet İstihbaratında Diğer Kurum Ve Kuruluşların Görev Ve Yükümlülükleri.....	64



4.2.TÜRK, İNGİLİZ VE AMERİKAN İSTİHBARAT ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRMASI.(BENCHMARKİNG UYGULAMASI).....	65
4.3.TÜRK İSTİHBARAT SİSTEMİNDE YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ.....	72

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR.....	81
5.2.ÖNERİLER.....	82
EKLER:.....	88
EK 1:.....	88
EK 2:.....	89
EK 3:.....	90
EK 4:.....	91
EK 5:.....	93
EK 6:.....	95
EK 7:.....	97
EK 8:.....	98
KAYNAKÇA.....	107
ÖZET.....	111

### ŞEKİLLER LİSTESİ:

ŞEKİL 1: YÖNETİM FONKSİYONLARI VE SÜRECİ.....	11
ŞEKİL 2: YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE EVRİMİ.....	13
ŞEKİL 3: YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
ŞEKİL 4: ORGANİZASYONLARIN GELİŞİM SÜREÇLERİ.....	
ŞEKİL 5: AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ Z TİPİ YÖNETİM YAKLAŞIMININ JAPON VE AMERİKAN YÖNETİM TARZLARIYLA KARŞILAŞTIRILMASI.....	32
ŞEKİL 6: MİT İSTİHBARAT ÇARKI.....	56

ŞEKİL 7: TÜRK İSTİHBARAT ORGANİZASYONU.....	66
ŞEKİL 8: MİT İDARİ YAPISI.....	67
ŞEKİL 9: TÜRK İSTİHBARAT ORGANİZASYONUN DA GÖREV DAĞILIMI.	68
ŞEKİL 10: İNGİLİZ İSTİHBARAT ORGANİZASYONU.....	68
ŞEKİL 11: AMERİKAN İSTİHBARAT ORGANİZASYONU.....	69
ŞEKİL 12: AMERİKAN İSTİHBARAT ORGANİZASYONUN DA DEPARTMANLAR.....	70
ŞEKİL 13: AMERİKAN İSTİHBARAT ORGANİZASYONUN DA BİLGİ TOPLAMA, RAPORLAMA VE KOORDİNASYON ESASINA GÖRE GÖREV DAĞILIMI.....	70
ŞEKİL 14: TÜRK, İNGİLİZ VE ABD İSTİHBARAT ORGANİZASYONLARI ARASINDA GÖREV DAĞILIM KARŞILAŞTIRMASI.....	71
ŞEKİL 15: TÜRK, İNGİLİZ VE ABD İSTİHBARAT ORGANİZASYONLARIN DA DIŞ KONTROL VE HESAP VERME MERCİLERİ.....	71

KISALTMALAR:

ABD:AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ.

A.P:ASKERİ POLİS.

ASAM:AVRASYA STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ.

CIA:CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY..

DKK:DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI.

DOD:DEPARTMENT OF DEFENSE.

EGM:EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ.

FBI:FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION.

GCHQ:GOVERMENT COMMUNICATION HEADQUARTERS.

HKK:HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI.

HPSCI:HOUSE PERMANENT SELECT COMMITTEE ON İNTELLİGENCE.

IOB:PRESİDENT'S İNTELLİGENCE OVERSİGHT BOARD.

İSTİH.:İSTİHBARAT.

JGK:JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI.

JIC:JOINT INTELLIGENCE COMMITTEE.

KİHBİ:KAÇAKCILIK, İSTİHBARAT, HAREKAT VE BİLGİ TOPLAMA DAİRESİ.

KİKK:KAÇAKCILIK VE İSTİHBARAT KOORDİNASYON KURULU.

KKK:KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI

MAH-MEH:MİLLİ EMNİYET HİZMETLERİ.

MİT:MİLLİ İSTİHBARAT TEŞKİLATI.

MGK:MİLLİ GÜVENLİK KURULU.

NSA:NATIONAL SECURITY AGENCY.

OMB:PRESİDENT OFFİCE OF MANAGEMENT ANF BUDGET.

PFIAB:PRESİDENT'S FOREİGN İNTELLİGENCE ADVİSORY BOARD.

SIS=MI6:SECRET INTELLİGENCE SERVICE.

SS=MI5:SECURITY SERVICE.

SSCI:SENATE SELECT COMMİTE ON İNTELİGENCE.

TKY:TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.

YPO:YÜKSEK PERFORMANS ORGANİZASYONLAR.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, hazırlanma amacı, konunun önemi, sorun ve sınırlılıkları, izlenen yöntem ve veri toplamaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışmanın konusu, yeni dünya düzeni ve yönetim sistemlerinin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları, Türk istihbarat sisteminin mevcut yapısı, Türk istihbaratında yeniden yapılanma gerekliliği ve iyi bir istihbarat organizasyonunun nasıl olması gerektiğidir.

#### 1.2.TEZİN HAZIRLANMA AMACI

Bu çalışmanın amacı, yeni dünya düzeni ve yeni yönetim sistemlerinin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları ve Türk istihbaratında yeniden yapılanmanın gerekliliğini ortaya koyarak iyi bir istihbarat organizasyonunun nasıl olması gerektiği konusunda bir model önermektir.

#### 1.3.KONUNUN ÖNEMİ

Ülkeler dünyadaki siyasal, ekonomik ve sosyal değişimlerden olumlu ve olumsuz etkilenmektedirler. Dünyadaki değişimler ile beraber, uluslararası terörizm ve bazı ülkelerin bölgemiz üzerindeki hakimiyet stratejileri, ulusal güvenliğimizi ve milli refahımızı tehdit eder hale gelmiştir. Uluslar arası terörizme ve gizli stratejilere karşı, ulusal güvenliğimizi korumanın en iyi yolu, verimli ve dinamik bir İstihbarat organizasyonu ile mümkün görünmektedir. Ülkemizin jeopolitik durumunu dikkate aldığımızda güçlü, dinamik ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilen bir İstihbarat organizasyonunun gerekliliği, bir çok yabancı ülkeye göre daha fazla ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde istihbarat faaliyetlerini organize eden çeşitli devlet kurum ve kuruluşları mevcuttur. Son yıllarda bu kurumlarımızda, bürokrasi hantallığı, verimsiz yönetim uygulamaları, iletişimsizlik, bilgi kıskançlığı, adam kayırma, görevi kötüye kullanma, organizasyonsuzluk gibi hayati risk taşıyan hataların yapıldığı görülmüştür. Kurumlarımız teknolojik olarak çağın gerekliliklerini takip edip uygulamanın yanında, işin insan ve örgüt boyutunu geliştirmeye yönelik, yönetim alanında

değişen dünyanın getirdiklerini takip edip uygulamalıdır. Kurumlarımız da yaşanan, arzulanmayan davranışların nedeni, yönetim bilimine ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılanmaya gereğince önem verilmemesi olabilir.

Amacında başarıya ulaşmak isteyen her türlü işletme, konusu, amacı, faaliyet alanı ne olursa olsun, yönetim bilimine ve beraberinde getirdiklerine önem vermelidir. Özel işletmeleri başarıya ulaştıran, her türlü verimliliği arttıran, bilimsel çalışmalar ile ortaya çıkarılmış yeni yönetim anlayışları ve teknikleri, Devletimizin her kademesinde özellikle de ulusal güvenliğimizi emanet ettiğimiz, bu amaçla istihbarat faaliyetlerini organize eden kurum ve kuruluşlarımızca muhakkak değerlendirilmeli, müsait olanlar uygulamaya geçirilmeli ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılanmaya gidilmelidir.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN SORUN VE SINIRLILIKLARI

Konu İstihbarat denince akla gelen gizlilik kavramıdır. Doğal olarak konunun önemi göz önüne alındığında, ilgili kurum ve kuruluşlarımızın yönetsel ve örgütsel yapılarındaki gizlilik ön plana çıkmaktadır. Araştırma konusu kapalı bir kutudaki nesnenin, faydalı mı yoksa zararlı mı olduğunu ortaya çıkartmak gibi bir durumdur. Tabi ki çalışmanın bilimsel bir kimliğe sahip olabilmesi için toplanılan verilere kaynak gösterilmesi gereklidir. Araştırma İstihbarat kurumlarımız olunca kaynaklarında ilgili kurumlar olması gereklidir. Bu amaçla, ilgili kurum ve kuruluşlara çalışma konusunun anlatıldığı bir dilekçe ile başvuruldu. Dilekçelere Jandarma Genel Komutanlığı İstihbarat Daire Başkanlığından ve Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezin 'den olumlu cevaplar alındı. Jandarma Genel Komutanlığı İstihbarat Dairesi Başkanlığı başvuru neticesinde, bir Yüzbaşıyı tez irtibat subayı olarak görevlendirdi. İlgili Kurumlarca kaynak gösterilmemiş hiçbir ampirik yayın ve bilgi çalışmada kullanılmamıştır.

Çalışmada istihbarat kurum boyutuyla incelenmiştir. İşletmecî yaklaşımıyla yönetim biliminin kapsamında, ülkemizde mevcut istihbarat organizasyonlarının yönetim yapıları, yeni yönetim teknikleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bilgi ve iş olarak istihbarat tamamen farklı olup, kendilerine özgü uzmanlıklar gerektirmektedir ve bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

İlgili kurum ve kuruluşlarımız, yönetim bilimindeki değişim ve gelişimleri takip etmede ve uygulamada zamanın gerisinde belki de zamanın çok önünde olabilirler. Fakat bunu ne ölçüde kamuoyuna yansıtmaktadırlar? Basılı ve görsel yayınlardan ve ilgili kurumların resmi internet sitelerinden edinilen bilgiler ne ölçüde gerçeği yansıtmaktadır? Bu çalışmada yer alan veriler, İstihbarat biliminin en önemli kuralı olan’’ bilinmesi gereken kuralı’’ çerçevesinde yazılmış, çizilmiş ve paylaşılmış verilerdir.

## 1.5.İZLENEN YÖNTEM

### 1.5.1.Literatür taraması.

#### 1.5.1.1.Kitap, dergi, makale, gazete taraması.

Bu çalışmada, ASAM tarafından yayınlanan çeşitli kitap ve dergilerden, ASAM kütüphanesinde yer alan çeşitli kitaplardan, diğer Üniversitelerde okutulan çeşitli ders kitaplarından ve gazete haberlerinden faydalanılmıştır.

#### 1.5.1.2.İnternet ve Web sayfası taraması.

İnternet ortamında bulunan MİT, JGK ve EGM gibi kurumlarımızın web sayfaları başta olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlara ait web sayfalarından faydalanılmıştır.

## 1.6.TEZİN GENEL PLANI

Bu çalışmada sırasıyla Dünyada meydana gelen değişimler ve yeni yönetim sistemleri anlatılmış, meydana gelen bu gelişimlerin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları ve istihbarat'ta yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya konmuştur. Çalışma da istihbarat ve yönetim kavramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın devamında Türk istihbaratının mevcut yapısı incelenmiş, şekilsel veriler yardımı ile diğer ülke istihbaratları ile karşılaştırılmış, istihbaratta yeniden yapılanmanın gerekliliği ve değişen istihbarat ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yapılması gerekenler, sonuç bölümünde öneriler dahilinde açıklanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİ DÜNYA DÜZENİ VE YENİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

#### 2.1.YENİ DÜNYA DÜZENİ

Yüzyılımızda dünyamız sanattan kültüre, ekonomiden politikaya, stratejilerden savaş tekniklerine ve nedenlerine kadar çeşitli konularda hızlı değişimlere sahne olmuştur. Kimi zaman bu değişimler sağlık alanında yapılanlar gibi insanlığın faydasına olmuş, kimi zaman ise değişen jeostratejik planların birer sonucu olarak ortaya çıkan savaşlar ile insanlığa darbe vurmuştur. Ülkemiz kimi zaman bu tür değişimlere ayak uydurabilmiş, kimi zaman ise hazırlıksız yakalanarak çok zarar görmüştür.

“20. yüzyılın son on yılı, Avrasya’daki yeniden yapılanma çerçevesinde bu coğrafyayı ön plana çıkartmıştır. Türkiye SSCB’nin ve sosyalist dünya sisteminin yıkılışından sonra ortaya çıkan bölgesel ve küresel gelişmelere ve yeni yapılanmalara hazırlıksız yakalanmıştır.”<sup>1</sup> Gelişmelerin Ülkemizi merkeze koyduğu ve ortaya çıkan güç boşluğunun Türkiye’yi bölgesel önderliğe doğru ittiği bu ortamda, bu hazırlıksızlığın, bilgi eksiliğinin ağır sonuçları ortaya çıkmıştır.

Ülkemiz ve bölgemiz üzerinde büyük oyunlar oynanmaktadır. Özellikle ABD gözünü ülkemizin de içinde yer aldığı Avrasya’ya dikmiştir. Ulusal Güvenlik Danışmanı olarak, ABD başkanına 1977’den 1981’e kadar hizmet eden, Prof. Zbigniew Brzezinski, Büyük Satranç Tahtası adlı kitabında ABD’nin stratejilerini ortaya koymuştur. Strateji uzmanı Zbigniew Brzezinski şöyle demektedir;

Amerikan politikasının nihai hedefi, iyi huylu ve uzun vadeli eğilimlerle ve insanlığın temel çıkarlarıyla uyum halinde, ortaklaşa küresel bir topluluk oluşturma hayaline sahip olmalıdır. Fakat bu arada, Avrasya’ya meydan okuma yeterliliğine sahip bir rakibin ortaya çıkması şarttır. Bu nedenle, kapsamlı ve bütünleşmiş bir Avrasya stratejisini biçimlendirmek bu kitabın amacıdır. Amerika için ana jeopolitik ödül Avrasya’dır. Dünya olayları, beş yüzyıl boyunca, bölgesel egemenlik için birbiriyle dövüşen, küresel iktidar peşindeki Avrasyalı güçler ve haklar tarafından belirlenmiştir. Şimdi Avrasyalı olmayan bir güç, Avrasya’da öncüdür ve Amerika’nın küresel önceliği doğrudan doğruya Avrasya kıtasındaki hakimiyetini ne kadar süreyle ve nasıl bir etkiyle sürdüreceğine bağlıdır. Kısacası, ABD için Avrasya stratejisi, Amerikanın eşsiz küresel gücünün kısa vadeli korunması ve bunun uzun vadede kurumlaştırılmış küresel bir iş birliğine dönüştürülmesi şeklindeki Amerikan çıkarını koruyarak jeostratejik açıdan dinamik devletlerin

---

<sup>1</sup> Gülbahar, Şaban, “Ön söz”, Kent, Sherman, , Stratejik İstihbarat, cev.(B.Yasemin Özbek, Nazlım Şüküroğlu Arıca), ASAM, ASAM Yayınları:55, Ankara, 2003, Syf:V,VI.

amaca yönelik yönetimini ve jeopolitik olarak katalizör devletlerin dikkatle ele alınmasını içerir. Eski imparatorlukların daha kaba dönemini çağrıştıran bir terminolojiyle söylemek gerekirse, yayılcı jeostratejilerin üç büyük ön koşulu, vasallar arasında çatışmayı önlemekle güvenlik açısından bağımlılığı sürekli kılmak, tabileri uyumlu ve koruma altında tutmak ve barbarların bir araya gelmesini önlemek.<sup>2</sup>

Yazar kitabında, ABD'nin çıkarları doğrultusunda bölgedeki ülkeleri jeopolitik oyuncular ve jeopolitik mihverler olarak ayırmaktadır . Yazarın yaptığı tanımlamaya göre;

Etkin jeostratejik oyuncular, mevcut jeopolitik durumu Amerika'nın çıkarlarını etkileyecek derecede değiştirmek amacıyla sınırlarının ötesinde güç uygulama yada etkide bulunma yeteneğine ve ulusal iradesine sahip olan devletlerdir. Jeopolitik mihverler, önemleri güç ve motivasyonlarından değil, daha çok hassas konularından ve potansiyel olarak saldırıya açık durumlarının jeostratejik oyuncuların tavırları için doğuracağı sonuçlardan kaynaklanan devletlerdir. Bazı durumlarda jeopolitik bir mihver, yaşamsal bir devlet, hatta bir bölge için koruyucu bir kalkan gibi davranabilir. Soğuk savaş sonrasında kilit önemdeki Avrasya jeopolitik mihverlerin belirlenmesi ve bunların korunması Amerika'nın küresel stratejisinin belirleyici bir yönüdür. Mevcut küresel koşullarda, Avrasya'nın yeni jeopolitik haritasında kilit önemdeki en az beş jeostratejik oyuncu ile beş jeopolitik mihver belirlenebilir. Fransa, Almanya, Rusya, Çin ve Hindistan büyük ve etkin oyunculardır, öte yandan İngiltere, Japonya ve Endonezya açıkçası çok önemli ülkeler olmakla birlikte bu şekilde nitelendirilemezler. Ukrayna, Azerbaycan, Güney Kore, Türkiye ve İran kritik olarak önemli jeopolitik mihver rolünü oynarlarken, Türkiye ve İran'ın her ikisi de bir ölçüde, sınırlı kapasiteleri dahilinde aynı zamanda jeostratejik olarak da etkindirler. Türkiye ve İran, Rus gücünün çekilmesinden faydalanarak, Hazar Denizi Orta Asya bölgesinde bir ölçüde etki kurma çabası içindedirler. Bu nedenden dolayı jeostratejik oyuncular olarak görülebilirler. Ne var ki, her iki ülkede iç sorunlarla karşı karşıyadır ve güç dağılımındaki büyük çaplı bölgesel değişiklikleri etkileme güçleri sınırlıdır. Onlar aynı zamanda rakiptirler ve birbirlerinin etkisini olumsuzlama eğilimindedirler. Türkiye Karadeniz Bölgesi'nde istikrar sağlamakta, Akdeniz'e geçişi kontrol etmekte, Rusya'yı Kafkasya'da dengelemekte, hala İslami kökten dinciliğe bir panzehir sunmakta ve güneydeki dayanak noktası olarak NATO'ya hizmet etmektedir. İstikrarsız bir Türkiye, olasılıkla Güney Balkanlar'da daha fazla şiddetin ortaya çıkmasına neden olur; diğer yandan da Kafkasya'daki yeni bağımsızlıklarını kazanmış devletler üzerinde Rus kontrolünün yeniden sağlanmasına yol açar.<sup>3</sup>

“Amerika'nın “Avrasya'ya hakim olan dünyaya hakim olur” anlayışına dayanan “kenar kavşak Teorisi” devamında, genel olarak, “Enerji kaynaklarına sahip olan dünyaya sahip olur” fikri ile açıklanabilecek “Büyük Orta Doğu Projesi” gündeme getirilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır.”<sup>4</sup> Büyük Orta Doğu Projesi kapsamında, Türkiye'nin içinde bulunduğu bölgede güvenliğini sağlayabilmek, bölgesel etkinliğini koruyabilmek, diplomatik ilişkilerini herhangi bir negatif etki olmaksızın sürdürebilmek için uzun vadeli, proaktif, çok yönlü ve kararlı bir politika geliştirilmelidir.

<sup>2</sup> Brzezinski, Zbigniew, Büyük Santraç Tahtası, cev.(Ertuğrul Dikbaş, Ergun Kocabıyık), Sabah Kitapçılık, Yayın No:68, İstanbul, 1998, Syf:40-46

<sup>3</sup> Brzezinski, Büyük Santraç Tahtası, a.g.k, Syf:40-46

<sup>4</sup> Brzezinski, Zbigniew, Büyük Santraç Tahtası, cev.(Ertuğrul Dikbaş, Ergun Kocabıyık), Sabah Kitapçılık, Yayın No:68, İstanbul, 1998, Syf:40-46



Eylül 2002’de yayımlanan Bush Doktrini olarak da adlandırılan “ABD’nin Yeni Ulusal Güvenlik Stratejisi” başlıklı belgenin ana hatlarını, Büyük Orta Doğu Projesi oluşturmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için, ABD içerisinde de yeni bir güvenlik yapılanmasına gidileceği vurgulanan belgede, özellikle ulusal ve uluslararası istihbarat ağlarının güçlendirilmesinin ihtiyacı ve gerekliliği yer almaktadır. Brezinski “küresel Balkanlar “olarak tanımladığı bu bölge de Amerikan hegemonyasının inşa edilmesi için Amerika ‘nın İsrail , Hindistan, Rusya, Türkiye veya AB ile işbirliği yapabileceğini öngörmektir. Ancak bu çerçevede değerlendirilen tüm bu ülkelerin ABD ile beraber hareket edecekleri ortak bir bölgesel girişimde çeşitli sorunlarla karşılaşma ihtimalleri vardır. Türkiye’nin Balkanlara gerek coğrafi yakınlığı gerekse Orta Asya ülkeleri ile arasındaki kültürel akrabalık ilişkileri sayesinde, son derece önemli bir ortak olabileceği değerlendirilmektedir. NATO üyesi Türkiye’nin AB ve İsrail ile yürüttüğü iyi ilişkilerin yanı sıra bölgedeki en büyük askeri güce sahip olması da , Türkiye’nin bu projedeki katılımını daha da önemli kılmaktadır.

Öneminin arttığı bu günlerde, gözler ve oyunlar Türkiye üzerinde yoğunlaşmaktadır. Amerikalı araştırmacı Kaplan’ın sözleri üzerimizdeki tehlikeyi ortaya koymaktadır;

ABD, Büyük Britanya ve Venedik gibi liberal imparatorluklar; toplumları liberal değişimlere teşvik ettikleri için kendi ölüm koşullarını yaratırlar. Bu yüzden özellikle sinsi olmalıdırlar. Irak’ta ABD politikalarına uyum göstermeyen ve reddeden Türkiye ve Meksika örneklerinde görüleceği gibi, mücadelesini verdiğimiz demokrasinin çok fazla yayılması bundan önce uysal olan birçok hükümetin üzerindeki kontrolümüzü zayıflatıyor. Sonuç olarak kendi yolumuza dönmek istiyorsak, zekice davranarak gölgelerin içinde ve kapalı kapıların ardında, Irak’ta ağustos ayında askeri kuvvetlerimizi sıralayarak sürdürdüğümüz kara ve hava hareketından çok daha az belirgin yolları denemek zorunda kalabiliriz. Washington’daki John Hopkins İleri Uluslar arası İlişkiler Okulu tarihçisi Eliot Cohenin dediği gibi: ‘Böbürlenme, tehdit etme, ama kötü davranışı sessizce ve sert cezalandır. Bu Romalıların izlediği yoldur.’ Tabii sadece Romalılar değil. ‘Alçak sesle konuş ama büyük sopa taşı ‘ Theodore Roosevelt’in de seçtiği yoldur.<sup>5</sup>

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, Türkiye’nin içinde bulunduğu bölgede güvenliğini sağlayabilmek, bölgesel etkinliğini koruyabilmek, diplomatik ilişkilerini herhangi bir negatif etki olmaksızın sürdürebilmek için uzun vadeli, proaktif, çok yönlü ve kararlı bir dış politika geliştirilmesinin ve ihtiyaçları karşılayabilen bir istihbarat organizasyonu ile

---

<sup>5</sup> Kaplan, Robert, "Gizlilikte Üstün Olmak", Küresel Değerlendirme Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt No:9, Sayı:3, Ankara, 2003, Syf:81

desteklenmesinin son derece önemli olduğu açıklık kazanmıştır. Şüphesiz Türkiye içinde bulunduğu bölgede gerçekleştirilecek hiçbir düzenlenmenin dışarısında kalmamalıdır.<sup>6</sup>

Prof. Zbigniew Brzezinski'nin kitabı, Büyük Santranc Tahtasın' da anlatıldığı üzere, bölgemiz gerçekten bir santranc tahtası konumundadır ya da bir santranc tahtası konumuna sokulmuştur.

“Tüm bunlara rağmen, bugün ABD dışında, Rusya Federasyonu, Çin, Hindistan ve Türkiye, siyasi güç ve yönetimlerinin yapılarını çağdaştırmaları, beliren ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırmaları ve bilgi çağının gerekliliklerini kavrayabilmeleri halinde, ulusal güç ve unsurlarının potansiyeli sayesinde, belirli bir dönem sonunda süper güç olabilme şansları oldukça fazladır.”<sup>7</sup>

## 2.2.YENİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

### 2.2.1.Yönetim Kavramı

Yönetim (idare) sözcüğü genellikle hem bir faaliyet, hem de bu faaliyet yerine getiren kuruluşları anlatmak için kullanılır. Dolayısıyla yönetim sözcüğü kimi durumlarda maddi anlamda (faaliyet anlamında), kimi durumlar da yapısal anlamda (teşkilat anlamında), kimi durumlar da her iki anlamı içerecek şekilde kullanılmaktadır.

Anayasamızın 125.maddesinde yer alan “idarenin her türlü eylem ve işlerine karşı yargı yolu açıktır” hükmündeki “idare” deyimini “teşkilat” anlamında, yine Anayasa'mızın 126. maddesinde yer alan “illerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır” hükmündeki “idare” deyimini “yönetimsel faaliyet” anlamında kullanılmıştır. Anayasamızın 123. maddesinde yer alan “idare kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir” hükmünde “idare” deyimiyse yönetimin hem teşkilat hem de yönetimsel faaliyet yönünü içine alan geniş bir biçimde kullanılmıştır.<sup>8</sup>

Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları davet eder. Bir örgütün varolabilmesi yönetimin varolmasını gerektirir. Bir örgütle çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek demek yönetimsel bir çevrede çalışmak demektir. Bu iki sözcük birbirinin

---

<sup>6</sup> Kuloğlu, Armağan. Salkaya, Elif, Fatma, " Büyük Orta Doğu Projesi ve Türkiye ", Stratejik Analiz, ASAM, Cilt:4, Sayı:48, Ankara, 2004, Syf:23,25,27-32

<sup>7</sup> Tağma, Korkmaz, Yeniden Yapılanma Kuralları(Jeopolitik, İstihbarat Ve Strateji ) İlim, Kural Ve Becerisi, ASAM, Ankara, 2001, Sfy:123-130, 182

<sup>8</sup> Gözübüyük, Şeref, A., Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Turhan Yayınevi, Ankara, 2001, Syf:1-3, 110-113

tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin varolduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir. ‘‘Her örgüt amacı ve faaliyet alanı ne olursa olsun karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise kısaca yönetime gerek duyma demektir.’’<sup>9</sup>

Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Ancak, her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları vardır. Yönetim, ‘‘başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur’’ biçimindeki bir tanım yönetimi sadece insansal bir süreç olarak görmektedir.

Oysa, yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları olduğu kadar, etkili ve verimli kullanmak kaydıyla kullanıma hazır olan diğer tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Şu halde, yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. ‘‘Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir. Maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur.’’<sup>10</sup>

‘‘Yönetim kavramının tanımını yaparken kullandığımız diğer bir yaklaşımda, bu sürece yönetim fonksiyonları açısından bakmak şeklinde olacaktır. Bu açıdan yönetim, örgüt veya işletme amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.’’<sup>11</sup> Biraz daha tanımı genişletirsek, bu fonksiyonların yardımıyla eldeki kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasıyla belirlenen amaçlara ulaşma sürecidir. Bu tanımdan anlaşılan, yönetim sürecinin amaçlara ulaşmak için etkin ve verimli bir kaynak kullanım süreci olduğu,

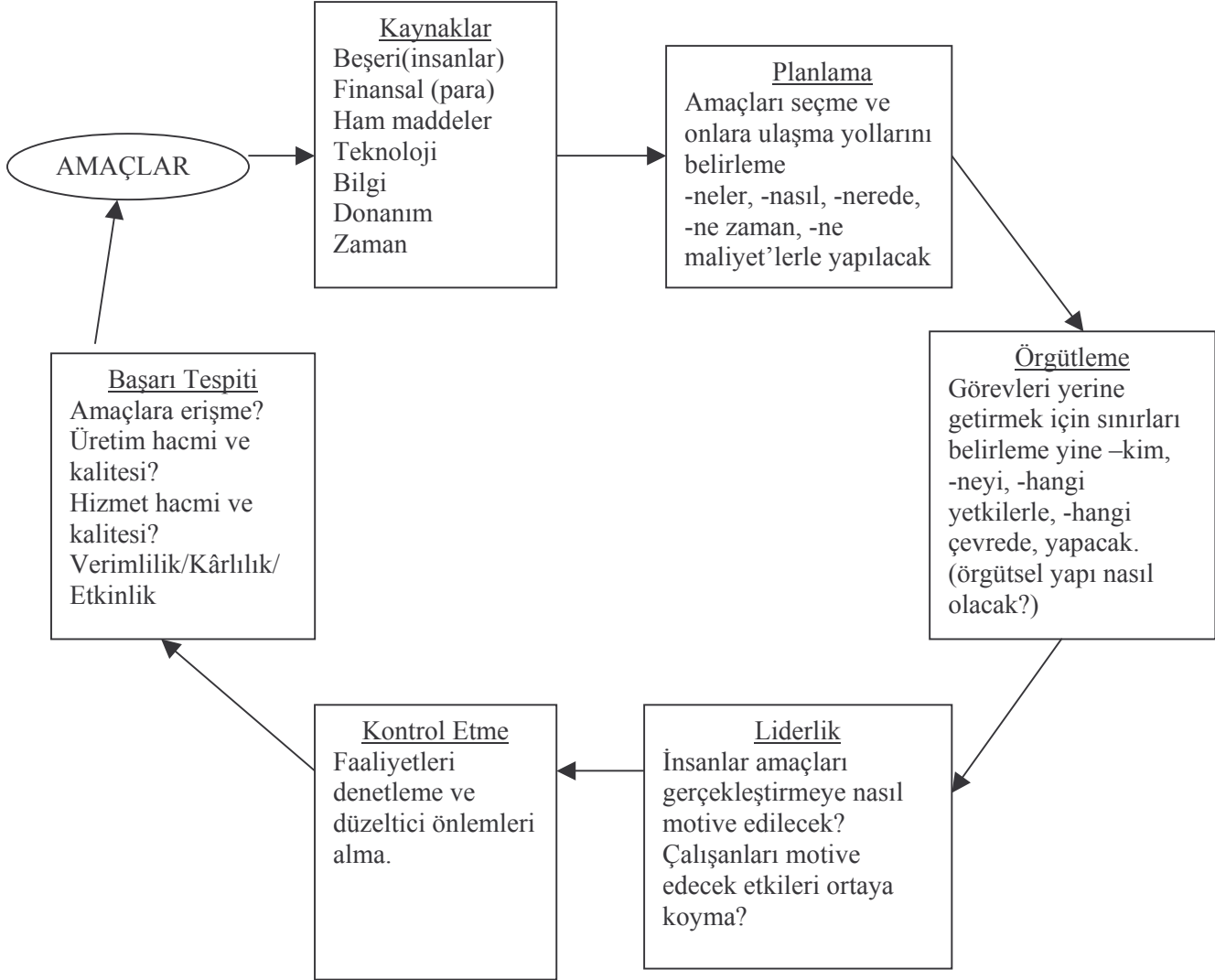
---

<sup>9</sup> Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, Syf:140-144

<sup>10</sup> Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, a.g.k, Syf:140-144

<sup>11</sup> Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, Yayın No:80, İstanbul, 2001, Syf:12-24

en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirilmesi gereğidir. Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşan bu tanımın şematik olarak açıklanması Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci<sup>12</sup>

## 2.2.2. Yönetim Biliminin Tarihsel Değişimi

<sup>12</sup> Mucuk, Modern İşletmecilik, a.g. m, Syf:138.

Modern yönetim kavramlarını anlayabilmek için yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bugünün yönetim uygulamalarının birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanır. Yönetim düşüncesinin gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir. “Yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar eskilere uzanır. Bu durumda yönetimle ilgili yazıların insanlık tarihinin ilk çağlarına kadar eskiye gideceği düşünülebilir. Ama tarihsel gelişim böyle olmamıştır. “Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür.”<sup>13</sup>

“Tarihi çok eskilere dayanan yönetim bilimi, ancak 20. yy. başından bu yana yani F.Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetim” adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak Sosyal bilim haline gelmiştir. 1911’de yayınlanan Taylor’un kitabını H.Fayol ve M. Weber’in yapıtları izlemiştir.”<sup>14</sup>

Bu eserler klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuşlardır. Bu eserlerde iş yapılan mekan, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan acemi verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve iş bölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedirler. Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir verim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim akımı klasik yaklaşım olarak 1900’lü yıllardan 1930’lu yıllara kadar devam etmiştir. Yönetimin üç büyük gurusu’nun çalışmaları Gulick, Urwick, Railey, Mooney, Graicunas, Davis isimli düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir. 1930’lu yıllardan itibaren başlayan bir sosyal yaklaşım, yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediğini, çalışan bireylerince grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarında önemli olduğu, bunlara hizmet etmeksizin örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin söz konusu olmayacağı öne sürülmüştür. E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, F.Roetlisberger, D.Megregor isimli düşünürler, ampirik araştırmaları ve vak’alara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak, insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır. 1960 yılına kadar devam eden Neo-klasik yönetim akımının ana fikri, işletmede çalışanların birey ve grup olarak morallerinin yüksek tutulmasının başarının temelini oluşturduğudur. C.I.Bornardin’in başlattığı ve 1960 yılından itibaren H. Simon’un katkılarıyla beşeri ilişkiler yaklaşımında, organizasyonların çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğundan dolayısıyla rasyonelliğin çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil ancak optimizasyonu şeklinde gerçekleştirilebileceği savunulmuştur. Böylece yöneticilerin örgüt yapılarını, yetki, iş bölümü dağılımlarını yaparken, çevre koşullarını dikkate almaları gerektiğini, yapıyı çevresel koşullara adapte etmenin ve çevresel koşullara göre planlama, uygulama ve plan revizyonlarını yapmanın gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşımda açık sistem koşulları içinde amaçlara nasıl etkili, verimli diğer bir ifade ile rasyonel biçimde gidileceğinin esasları tartışılmıştır. On yıllık süre içinde K. Boulding, Churchman, A.Chandler, P.Lawrance, J. Lorch, J.Thompson ve birçok düşünür sistem yaklaşımı, koşullara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları adı altında bir dizi yönetim teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Koşullara göre yönetim ve durumsallık yaklaşımına göre, her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan

<sup>13</sup> Can, Organizasyon ve Yönetim, a.g.k, Syf:140-144

<sup>14</sup> Erol, Eken, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım, Yayın No:1067, İstanbul, 2003, Syf:19-20.

koşullar ve örgütün iç özellikleri de farklı olduğuna göre her örgütün organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Bu yaklaşım 1970 yıllarında terk edilme ye başlamış ve yerine açık sistem koşulları içinde başarılı olmak için sosyal yaklaşımın gerekli olduğunu ifade eden katımlı yönetim mükemmellik yaklaşımı, örgüt değeri ve kültürü oluşturma, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütlerde bilgi yönetimi gibi modern yönetim anlayışları ve teknikleri günümüze kadar olan süreçte ortaya çıkmıştır.<sup>15</sup>

Şekil 2 ve Şekil 3’de yönetim sürecinin tarihsel gelişimi ve evreleri yer almaktadır.

SÜMERLİLER M.Ö. 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.
MİSİRLİLER M.Ö.4000-2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER M.Ö. 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat’ta da ve kutsal kitap içerisinde “10 Emir” içerisinde yer aldı.
BABİLLER M.Ö. 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşmeyle ilgili hukuk kuralları oluşturular.
YUNANLILAR M.Ö.500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat’ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR M.Ö. 200- M.S. 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşaat ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
VENEDİKLİLER-1300	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturular.
LUCA PACIOLI-1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli’nin katkılarıyla oldu.
ADAM SMITH-1776	Milletlerin zenginliği için iş bölümü ve uzlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koydu.

Şekil 2: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı Ve Evrimi.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar), a.g.m, Syf:19-23,100, 107, 116, 119, 143

<sup>16</sup> Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar), a.g.m, Syf:19-20

Organizasyon ve Yönetim Teorisi	Temel İlkeler ve Özellikler
<p>I.KLASİK ORGANİZASYON ve YÖNETİM TEORİSİ (1)Bilimsel Yönetim Teorisi (Taylorizm) [Frederick W. Taylor (1836-1915) tarafından geliştirilen yönetim felsefesi ve teorisi]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylor'un yönetim anlayışı mikro düzeyde bir yönetim teorisidir. Küçük ve orta ölçekli organizasyon ve işletmeler için önerilmiştir. Temel ilkeler şunlardır:</li> <li>• Bir işin bölümlere ayrıştırılması ve çalışanların o alanda uzmanlaşması.</li> <li>• Belirli bir işten bir işçinin sorumlu tutulması.</li> <li>• Bir işi düşünme, tasarım, uygulama ve denetleme aşamalarının ayrı kişiler ya da üniteler tarafından yapılması.</li> <li>• Organizasyonda tüm yetki ve sorumlulukların merkezde ve yöneticilerde toplanması.</li> <li>• Personelin bilimsel ilkeler doğrultusunda eğitiminin sağlanması.</li> <li>• Organizasyonda hiyerarşik bir yapı oluşturulması.</li> </ul>
<p>(2) Resmi Organizasyon ve Yönetim Teorisi (Fayolizm) [Henri Fayol tarafından geliştirilen yönetim felsefesi ve teorisi]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Büyük ölçekli organizasyonlar (devlet) için önerilmiştir.</li> <li>• İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı organizasyon ve yönetim yapısı.</li> <li>• Otorite ve sorumluluk: Yönetime otorite ve sorumluluğa sahip olması.</li> <li>• Disiplin</li> <li>• Emir Ünitesi: Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmaları.</li> <li>• Yön Ünitesi: Organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının mevcut olması.</li> <li>• Organizasyonunun çıkarlarının her şeyin üstünde tutulması.</li> <li>• Çalışanlara adil bir ücret ödemesi yapılması.</li> <li>• Merkeziyetçilik: Organizasyonda kararların merkezden alınması.(Merkezi yönetim)</li> <li>• Düzen: Organizasyonda her şeyin yerli yerinde ve düzen içinde yapılması.</li> <li>• Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılması.</li> <li>• Personelin istihdamında ve yönetimde istikrarlı olunması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması.</li> <li>• Çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması.</li> </ul>

<p>(3) Bürokratik Yönetim Teorisi [Max Weber (1864-1920) tarafından geliştirilen yöneti felsefesi ve teorisi]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık bir şekilde belirlenmesi.</li> <li>• Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve planlanması.</li> <li>• Sürekli kontrol ve teftiş.</li> <li>• Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması.</li> <li>• Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi.</li> <li>• Kariyer yapısı: Liyakata bağlı yükselmenin sağlanması.</li> <li>• Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması.</li> <li>• Organizasyon üyelerinin resmi bir sınav sistemi ile ve eğitim ve seminer çalışmalarından sonra işe kabul edilmesi.</li> </ul>
<p>II.NEO-KLASİK YÖNETİM TEORİSİ [İNSAN İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ BİLİMİ OKULU] (ABD’de insan ilişkileri ve insan davranışlarını analiz eden ve bu konuda deneyler yapan araştırmacıların geliştirdikleri yönetim felsefesi ve teorisi.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonda insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi.</li> <li>• Organizasyonda yüksek performans için sosyal ve psikolojik faktörlerin (iletişim, liderlik, motivasyon vs.) dikkate alınması.</li> <li>• Çalışanların yönetim kararlarına katılması</li> <li>• Grup çalışması (takım, ekip çalışması).</li> <li>• Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim.</li> <li>• İş zenginleştirmeye önem verilmesi.</li> <li>• Çalışma ortamına önem verilmesi.</li> <li>• İnsanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ve sadece sonuçların denetlenmesi.</li> <li>• Çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi.</li> </ul>
<p>III.SİSTEM TEORİSİ (1960 ve 1970’lerde geliştirilmiştir.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon bir sistem bütünüdür.</li> <li>• Organizasyon teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörler bir bütünüdür.</li> <li>• Organizasyon ve yönetimde; sosyoloji, psikoloji, ekonomi, çevre bilimi, teknoloji vs. Disiplinlerden istifade edilmelidir.</li> </ul>

Şekil 3:Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi.<sup>17</sup>

### 2.2.3.Günümüzde Uygulanan Yeni Yönetim Anlayışları Ve Teknikleri

“1980’li yıllar değişimin çok büyük hızla gerçekleştiği yıllardır. Bir yandan da teknoloji ve iş gücü yapısında oluşan değişimler, diğer yanda küreselleşme, bilgi teknolojisi, kaliteli hizmet sunma devrini, çeşitlilik ve ahlak kavramları ve bütün bunların sonucu artan uluslararası rekabet, örgüt yapılarında değişimin gerekliliğini ortaya çıkarmak ile paralel, örgütlerin uyguladıkları yönetim tekniklerinde de değişimin

<sup>17</sup> Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar), a.g.k, Syf:19-23



gerekliliğini ortaya çıkartmıştır.”<sup>18</sup> Örgütler küreselleşmenin daha fazla belirsizliklere yol açtığı artan küresel ortamında ilerleyebilmek hatta ayakta durabilmek için zamanın gerekliliklerini karşılayabilen modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır.

Başarıya ulaşmak isteyen her türlü işletme, konusu, amacı, faaliyet alanı ne olursa olsun, yönetim bilimine ve beraberinde getirdiklerine önem vermelidir. Özel işletmeleri başarıya ulaştıran, her türlü verimliliği arttıran, değişen ihtiyaçları karşılamaya yönelik, bilimsel çalışmalar ile ortaya çıkarılmış yeni yönetim anlayışları ve teknikleri, Devletimizin her kademesinde özellikle istihbarat faaliyetlerini organize eden kurum ve kuruluşlarımızca muhakkak takip edilmeli, değerlendirilmeli, müsait olanlar uygulamaya geçirilmeli ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılanmaya gidilmelidir.

Modern yönetim teknikleri çeşitli başlıklar altında toplamış ve anlatılmıştır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi başlığı altında sıralanan modern yönetim teknikleri, istihbarat dahil tüm örgütleri ve organizasyonları başarıya ulaştırmada kullanılabilecek faydalı araçlardır.

Aşağıda listelenen Toplam Kalite Yönetimi ve diğer yönetim teknikleri ve yaklaşımları takip eden bölümlerde açıklanmıştır.

#### 1.Toplam Kalite Yönetimi.

Değişim Mühendisliği (Reengineering) – Yeniden Yapılanma.

Kıyaslama (Bencmarking)

Gücün Ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Yetkilendirme, Çalışanı Güçlendirme Ve Çalışanın Tam Katılımı. (Empowerment)

Müşteri Odaklılık Ve Müşteri Memnuniyeti.

Sürekli Gelişim. (Kaizen)

Liderlik Ve Üst Yönetim Desteği.

Örgüt Kültürünün Değişimi.

Süreçlerle Yönetim.

2.Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı. (Outsourcing)

3.Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme. (Downsizing)

---

<sup>18</sup> Can, Organizasyon ve Yönetim, a.g.k, Syf:140-144

- 4.Hesap Verebilirlik.
- 5.Öğrenen Organizasyon.
- 6.Yüksek Performans Organizasyon.
- 7.Esnak Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar.
- 8.Japon Yönetim Uygulamaları Devamında, Yönetimde Z Teorisi.
- 9.Sanal Organizasyonlar.
- 10.Stratejik Yönetim.
- 11.Performans Yönetimi.

#### 2.2.3.1.Toplam Kalite Yönetimi

TKY, çok çeşitli anlamları olmakla birlikte, müşterilere kaliteli ürün yada hizmet vermek amacına yönelik örgüt stratejisi ve bunu gerçekleştirecek teknikler diye tanımlanabilir.

Deyimdeki “toplam” sözcüğü geleneksel denetimden farklılığı belirtir. Geleneksel denetimde kalite kontrolü yönetimin sorumluluklarından biridir. TKY’ inde ise genel müdürden en alt kademedeki işçiye kadar herkes kaliteden sorumludur. Geleneksel kontrolde yalnızca örgüt dışı son kullanıcı müşteriler yani hizmet ya da ürünü satın alanlar amaçlanmıştır. TKY de ise iç müşteriler (yönetim sürecindeki her bir aşama bir önceki aşamanın müşterisidir.), ham madde sağlayanlar ve destek personelde göz önünde bulundurulur. Bu nedenle TKY örgüt kültürü ve bir yönetim felsefesidir.<sup>19</sup>

TKY’ nin felsefesi toplumda mal ve hizmet üretmek için kurulan tüm kuruluşların gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar, teslim zamanı v.b. bakımlarından ) hizmet götürerek onları tatmin etme ve bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki müşteri anlayışı ilkesini en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır. Toplam Kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimumu çıkarılması da amaçlanır. Tedarik evresinden, tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesiyle birbirinden bekledikleri tatmini sürekli arttırmaya

---

<sup>19</sup> Can, Organizasyon ve Yönetim, a.g. k., Syf:140-144

yöneltecek bir sistem sonunda, en son müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirebileceği inancı temel politikaları oluşturur.

“Kısaca TKY, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Bu arada mal tedarik edilen satıcılarla da müşteri ilişkisi felsefesinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.”<sup>20</sup>

TKY, özü olan “kalite” kavramının seyrine paralel olarak 1930’lar da ABD’de çıkmış, 1950’ler de Japonya tarafından ithal edilmiş ve burada yarattığı “mucize” sonucu 1980’ler de tekrar batılı ülkeler ve ABD ‘ye geri ithal edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya’da bulunan ABD silahlı kuvvetleri sivil haberleşme merkezinde CCS ( Civil Communication Service) ilk kez modern kalite kontrol yöntemlerini uygulamaya başlamışlardır. Buradaki başarıdan esinlenerek savaş sonrası ekonomik ve toplumsal yıkıntılara çare arayışları çerçevesinde, ABD’li Deming, Juran ve Feigenbaum’un yardımlarıyla Japonya’da hükümet,halk ve sivil toplum kuruluşlarının el ele vermesiyle top yekun bir kalite seferberliği ilan edilmiştir. Japonların kalite geliştirmede bu benzersiz ilerlemeleri karşısında batı ülkeleri suskun ve durgun kalmış, ta ki 1970’lerin sonunda uluslararası rekabet ve pay dağılımında Japonların çok gerilerinde olduklarını gördükten sonra kalite kontrol ve geliştirme uygulamalarına hızla başlamışlardır.<sup>21</sup>

“1980’de NBC Televizyonunda yayınlanan “Japonya Beceriyorsa Biz Neden Beceremiyelim?” isimli belgesel programla tıpkı otuz yıl önce Japonya’da olduğu gibi ABD’de de özel sektörden kamu sektörüne, gönüllü ve hükümet dışı kuruluşlara varıncaya kadar dev bir kalite seferberliği başlamıştır.”<sup>22</sup>

Yönetim bilimindeki tüm dönüşümlerin katalizörü olan TKY olgusunun bazı temel ilke ve kavramları vardır. Bu kavramları sırasıyla inceleyeceğiz.

#### 2.2.3.1.1.Değişim Mühendisliği (Reengineering) - Yeniden Yapılanma

Hammer ve Champy tarafından geliştirilenler Değişim Mühendisliği kavramı, TKY yaklaşımına yardımcı olmak amacıyla maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik ve çağdaş performans ölçülerinde dramatik gelişmeler sağlamak için iş ve işletme süreçlerinde yeniden düşünme ve köklü (radikal) bir yeniden tasarımı içerir. TKY yaklaşımlarının bir çoğu mevcut faaliyetlerin akışını düzenleyerek verimliliği amaçlar. Değişim Mühendisliği ise görevlerin

<sup>20</sup> Balcı, A., Nohutcu, A., Öztürk N.K., Coşkun, B., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, Syf:115, 238-242

<sup>21</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:115, 238-242

<sup>22</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:233.

analiz edilerek ve bu iş en verimli biçimde nasıl yapılabilir? sorusunu yanıtlamaya çalışarak faaliyetlerin sil baştan yeniden tasarımını göz önünde bulundurur. Mevcut iş usullerini düzeltmek yerine görevleri başlangıcından sonuna kadar sil baştan yeniden planlar.

Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte tipik bir değişim mühendisliğinin birkaç aşaması vardır. Amacın verimliliği ve iş başarısını artırmak olduğu değişim mühendisliğinde çalışanların sürecin bir parçası olması ve görevleri yeni belirlenen biçimde yapılması için eğitilmesi gerekmektedir. Sürecin ilk aşamasında üst yönetim, örgütün görevini yeniden düşünerek hangi iş dalında olduklarını ve ne yapmak istediklerini karşılaştırırlar. Bu aşamada örgütün görevlerine uymayan faaliyetler ayıklanır. İkinci aşamada, üst yönetim sürece önderlik ederek ve tüm personelden iş birliği sağlamaya yönelik etkin bir rol üstlenir. Üçüncü olarak yönetim, değişim mühendisliği ihtiyacı için iş görenlerde bir ivedilik duygusu yaratmayı ve dolayısıyla personelin bağımlılığı ve çabalarını sağlamaya çalışır. Dördüncü aşamada, önce müşterilerin istek ve ihtiyaçları tahmin edilerek, bunların sağlanmasına yardımcı bir yapı ve ekip çalışması yaratılarak faaliyetler dışarıdan içeriye doğru yapılandırılır. Son aşamada, değişim mühendisliği sürecinin örgütün enine ve boyuna yayılmasını destekleyecek yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru öncülükler sağlanır.<sup>23</sup>

#### 2.2.3.1.2.Kıyaslama (Bencmarking)

Toplam Kalite Yönetiminde diğer bir yaklaşım henüz dilimize yerleşmeyen benchmarking kavramıdır. Benchmarking, daha yüksek kalitede çıktı ile sonuçlanacak değişiklikleri bulmak amacıyla iş ve hizmet yöntemlerinin pazardaki en iyi uygulama ve sonuçlarla karşılaştırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Süreç faaliyetleri geliştirmek için örgütün gerek içine gerekse dışına bakmayı içerir.

‘Benchmarking yolu ile örgütler kendilerini başarılı örgütlerle karşılaştırma olanağı bulurlar ve böylece gelişme stratejilerini belirlerler. Bir bakıma benchmarking diğer örgütlerden öğrenme sürecidir.’<sup>24</sup>

#### 2.2.3.1.3.Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Yetkilendirme, Çalışanı Güçlendirme ve Çalışanın Tam Katılımı. (Empowerment)

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında kullanılan bir diğer tekniktir. Yetkilendirme kimseden onay almadan birisinin faaliyetleri alanında karar verme yetkisidir. Bir bakıma yetki devrine çok benzemekle birlikte ondan ayrılan iki temel özelliği vardır. İlki yetkilendirmede iş görenler öncülük yapma yönünde isteklendirilirler. İkinci ise, çalışanlara

<sup>23</sup> Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., Stratejik Boyutuyla ModernYönetim Yaklaşımları, Beta Basım, Yayın No:1202, İstanbul, 2002, Syf:163.

<sup>24</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla ModernYönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:183.

yalnızca yetki vermekle kalmayıp karar vermek ve sonuçlarını izlemek için kaynakları kullanma olanağı da tanımıştır. Yetkilendirme için gerekli bazı temel koşullar vardır.

- Katılma : Yetkilendirme çalışanlarının kendi günlük iş süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmede istekli olduklarını varsayar. Yetkilendirme çalışanlarını işlerin gerçekleşmesine katılmasını amaçlar.
- Yenilik : Yetkilendirme yenilik ve yaratıcılığı teşvik eder. Çünkü çalışanların yeni fikirler getirme ve işleri yapmada yeni yollar bulmada karar verme yetkileri olduğunu varsayar.
- Bilgiye Ulaşma: Çalışanlar bilgiye ulaşırlarsa işbirliğine isteklilik ve yetkilendirmeleri gelişmiş olacaktır.
- Sorumlu Olma : Çalışanlar örgüt için çok yararlı olacağına inandıkları kararları verme yönünde yetkilendirildiklerinde sonuçlardan sorumlu tutulmayı da kabullenmiş olurlar. Bu sorumluluk personeli cezalandırma amacıyla değil, yetkilendirilen iş görenlerin en iyi çabalarını ortaya koyma, uyuşulan amaçlara doğru çalışma ve birbirine karşı sorumlu davranmayı hedefler.<sup>25</sup>

#### 2.2.3.1.4.Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti

Örgütün ürettiği ya da sağladığı hizmetten yararlanan herkes müşteri sayılır ve müşterilerin beklenti, istek ve gereksinimlerine yanıt vererek memnuniyetlerini sağlamak TKY'nin en önemli amacıdır. Yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşteriye korumanın maliyetinden daha fazladır. O nedenle örgütler rekabet ortamında başarılı olmak için müşterilerinin memnuniyetini en üst noktada tutup TKY modeline göre örgütlerindeki üst kademe yöneticileri yerine müşterilerini koymalıdır. Müşteri kavramı İç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. Dış müşteri , bir mal veya hizmetin sunulduğu nihai tüketicilerken, iç müşteri örgüt içinde birbirinin ürettiği ürün veya hizmeti kullanan diğer birimlerdir. Örgütle çalışan herkes iç müşteri olarak düşünülürse, TKY'nin amaçlarına ulaşabilmesi bu iç müşterilerin memnuniyeti ve katılımına ve de “kalite zinciri”nin gücüne bağlıdır. “ Bu zincirin gücü ise tek tek her halkanın gücüne eş değerdir.” Çünkü örgütün nihai hedefi olan dış müşterinin memnuniyeti ancak örgüt içi her birimin sonraki süreç ve birimin bir müşteri olarak algılayıp ona en kaliteli ve etkin hizmeti sunmasıyla olanaklı olacaktır.<sup>26</sup>

#### 2.2.3.1.5.Sürekli Gelişim. (Kaizen)

<sup>25</sup> Can, Organizasyon ve Yönetim, a.g. k Syf:143.

<sup>26</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:115, 239.

TKY bitışı olmayan bir yarış gibidir. Örgütsel süreçlerin, insan kaynaklarının ve teknolojinin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi üzerine kurulmuştur. Sürekli gelişim sonuçlardan daha çok süreçlere yöneliktir. Bu çerçevede örgütün rekabet ortamını, rakiplerini, sektörün özelliklerini kavrayabilmesi için çevresini analiz etmesi ve kendi etkinlik, süreç ve elde ettiği sonuçları anlaması açısından öz değerlendirmesini yapması TKY'nin başarısında yaşamsal öneme sahiptir. Bunu yaparken de kıyaslama, değişim mühendisliği, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi modern yönetim teknik ve yaklaşımlarından yararlanmak TKY felsefesinin hem bir parçası hem de sürekli gelişimin sağlanıp kaliteye ulaşılmasının vazgeçilmez unsurlarındandır.<sup>27</sup>

#### 2.2.3.1.6.Liderlik ve Üst Yönetim Desteği

Bir kurumda TKY' nin uygulanması eski yönetsel alışkanlık ve gelenekleri değiştiren, riskleri taşıyan, masraflı, zaman alıcı ve geniş çaplı dönüşümler gerektiren stratejik bir karardır. Bu anlamda üst yönetimin liderliği, desteği, sorumluluğu ve aktif katılımı olmadan başlanacak TKY uygulamalarının hiçbir başarı şansı görünmemektedir.

Bu çerçevede TKY'nin uygulanıp başarılı olmasında destek verici liderliğin başlıca görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- Kalite yönetimine geçiş ve uygulama için gerekli ve yeterli bütçe ve kaynak tahsisinde bulunmak.
- Personeli TKY felsefesinde eğitim aldırıp danışmanlar temin etmek.
- Gerekli araç, gereç, teknoloji ve bilgi girdilerini sağlamak.
- Kalite yürütme komitesi ve kalite çemberlerinin oluşturulmasını sağlayıp bunlara aktif olarak katılmak ve çalışanlara öncü ve örnek olmak.
- Örgüt içinde iletişim yollarının sağlıklı ve açık olmasını sağlayarak güvenli ilişkiler geliştirmek.
- Süreçleri düzenli olarak denetleyerek çözüm yolları geliştirmek.
- Örgüt içinde Toplam Kalite Kültürünün oluşmasına yardımcı olmak.<sup>28</sup>

#### 2.2.3.1.7.Örgüt Kültürünün Değişimi

Yukardan beri irdelenen TKY ilke ve kavramlarının etkin ve başarılı uygulanabilirliği ancak uygun örgütsel kültürün yaratılmasıyla olanaklıdır. Çünkü TKY bir yönetim felsefesidir; o nedenle anlaşılıp benimsenmesi, tüm örgütsel süreç, kaynak, ilişki ve

---

<sup>27</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf: 239.

<sup>28</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:240.

etkinliklerce özümsemesi zorunludur. Kültürel değişim zaman ve kararlılık isteyen bir süreç olup karar ve direktiflerle sağlanamaz. Bunun için öncelikle biçimsel örgütsel yapı ve süreçlerin TKY'nin örgütsel şeması ile özdeşleştirilmesi gerekmektedir. Sonra kalite kültürünün değer ve temel ilkeleri doğrultusunda yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerle ilgili beklenen değerler belirlenmeli; belirlenen amaçlara yönelik nasıl eylemde bulunacağını gösteren kalite, plan ve politikaları hazırlanıp kademeli ve evrimsel uygulamalarda bulunulmalı; örgütün istenen amaçlara ulaşma düzeyine göre önlemler alınmalı; ve tüm bu çalışmalar sürekli bir döngü içinde tekrarlanıp kalite kültürünün oluşmasında kararlı ve sabırlı davranmalıdır. ‘Örgüt kültürünün değişim ve dönüşümünde örgütsel dinamik ve süreçleri iyi kavramış öncü ve önder liderlerin payı ve rolü çok büyüktür.’<sup>29</sup>

#### 2.2.3.1.8.Süreçlerle Yönetim

Yönetim bilimleri yazınında batı odaklı düşünür ve yaklaşımlarda TKY'nin sonuç odaklı olması vurgulanırken, Japon orijinli olanlarında ise süreç-odaklı olmasının altı çizilir. Böyle bir bakış açısı, yönetsel ve kültürel değerlerin farklılığından kaynaklansa bile TKY' de başarının anahtarı süreçlerin kalite ilkelerine göre tasarlanıp uyarlanması ve sürekli geliştirilmesinde, dolayısıyla süreçlere yoğunlaşmasında yatar. Süreçlerin sürekli denetlenip geliştirilmediği örgütlerde zaman zaman kaliteli sonuçlara ulaşılsa da bunlar kısa süreli ve geçicidir. Kalite “guru” ları örgütleri birbirinin içine girmiş süreçler ve kaliteye de bu süreçlerin zincirleme iyileştirilmesi olarak bakmaktadırlar.Bu anlamda süreç-odaklılığının anlamı süreçlerin sürekli iyileştirilmesidir. Nihai hedef ise mükemmellik, yani kalitesizlik oranını sıfırlamaktır.

Bu da “ beş olimpik sıfır “a ulaşmakla olanaklı olacaktır:

- 1-Sıfır Hata (üretimin bir defada ve hatasız gerçekleşmesi)
- 2-Sıfır Stok (mali yük getiren ve hantallık nedeni olan stoklardan kurtulma)
- 3-Sıfır Arıza
- 4-Sıfır Gecikme (sürat)
- 5-Sıfır Kırtasiye/Kağıt (Optimal iş yönetimi ve bilgi-iletişim teknolojileri sayesinde tüm gereksiz yazışma ve kırtasiyeden kurtulmak.)

---

<sup>29</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:240.

Süreçlere odaklılık ve süreçleri sürekli geliştirme bağlamında, mükemmellik ya da kalite bir hedef olmaktan çok yaşam boyu sürecek bir yolculuk ve uğraşlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>30</sup>

### 2.2.3.2.Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

1980'lerden bu yana hem Avrupa'da hem de ABD'de hükümdarlığını ilan eden liberalizmin işletme yönetimine ve buna bağlı olarak işletme yönetiminin kamu yönetimine etkileri tahmin edilenden öte ve hacimli gözükmektedir. Bir yandan TKY gibi "biz" duygusunu ve "örgütsel bağlılığı" öne çıkaran yönetsel araçlar Japon efsanesine bağlı olarak revaç bulurken, diğer yandan "stratejik küçülme" ve "dış kaynak kullanımı" gibi "biz" duygusu ve "örgütsel bağlılık" fazla örtüşmeyen ancak liberal düşüncede izahını kolayca bulabilecek yaklaşımlarda benimsenmeye başlandı.

Günümüzde yapılmaya çalışıldığı gibi devletin "asli görev"lerini yani öz yetkinliklerini yerine getirebilmesi için ikincil fonksiyonlarını özel girişimlere terk etmesi (özelleştirme) ve böylece devletin asli işlerini daha etkin bir şekilde yapabileceği boyuta çekilmesi (stratejik küçülme) düşüncesi aslında kamu ve özel yönetim yaklaşımlarının nedenli birbirlerinden etkilendiklerinin de bir işaretidir.

Yönetim ideolojisinde ifadesini bulan bu gelişmelere bağlı olarak firmalar, dünya genelinde ve Türkiye özelinde öz yetkinliğe sahip olmadıkları fonksiyonlarını başka firmalara devretmek, yani dış kaynak kullanımına gitmek konusunda giderek daha cesur davranmaktadırlar. "İşletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelen ve yönetim yazımında dış kaynak kullanımı olarak yer edinen bu uygulamadan hem imalat hem de hizmet sektörleri bolca nasibini almaktadır."<sup>31</sup> Günümüzde Yabancı İstihbarat organizasyonlarının topladıkları bilgileri,

---

<sup>30</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:241.

<sup>31</sup> Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım, Yayın No:1202, İstanbul, 2002, Syf:197.



üniversite hocalarına yorumlatmaları dış kaynak kullanımına güzel bir örnek oluşturmaktadır.

#### 2.2.3.3.Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)

Örgütler ancak sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olmakla hayatta kalabilirler. Rekabet gücünün önemli kaynaklarından biri ise düşük maliyetle yüksek kaliteli ürün/hizmet üretmektedir. Oysa işletme maliyetleri içerisinde özellikle hizmet sektöründe bulunan veya emek yoğun teknoloji kullananlardan dolayı ve doğrudan iş gücü maliyetleri önemli bir yekun tutmaktadır. Bu sebeple yöneticiler en azından teorik olarak, her bir çalışanı için “katkı/maliyet” analizi yapmak zorundadırlar. Ayrıca, örgütler yaşayan organizmalar olduklarından “kapasitelerine uygun bir iş ve iş gücü yüküne” sahip olmalıdırlar. Uğraşılan iş ve istihdam edilen iş gücü sayısı ortaya konan ekonomik değerle orantılı değilse “şişman” bir örgüt söz konusudur ve bu örgütün doğru büyüklüğe gelmesi için belli işlerden çekilmesi ve/veya mevkilerde ve iş gücünde indirime gitmesi gerekmektedir. Bütün bu gerekçeler küçülme girişimlerinin örgütsel izahlarını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak genel örgütsel çevrenin baskısıyla da örgütler küçülmeye gidebilmektedir. Ülkemizde geçmiş dönemlerde, yaşanan ekonomik durgunluğa, krizlere ve özelleştirme çabalarına bağlı olarak hem kamu hem de özel sektörde kitlesel işten çıkarma hareketleri gündeme gelmiştir. Gerçekten de Dünya’da ve Türkiye’de şirketlerin özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk baş vurdukları uygulamaların başında “küçülme” özelliklede çalışan sayısını azaltarak küçülme uygulamasına gittikleri görülmektedir. Böyle durumlarda işletmelerin çalışan sayısı bakımından giderek küçüldükleri ve bu küçülmeyi üretim miktarında herhangi azalma söz konusu olmaksızın gerçekleştirmeyi hedefledikleri görülmektedir. Bu girişimleri yeniden yapılanma olarak adlandırmak mümkündür. Yöneticiler, stratejik küçülme sonrasında maliyetlerinin düşeceğini, firmanın karlılık ve verimliliğindeki artışa bağlı olarak rekabet gücünün de yükseleceğini düşünmektedir. Bu bakımdan stratejik küçülmeyi “bilinçli” olarak atılmış yönetsel bir adım olarak yorumlamak gerekmektedir. ‘‘Kısaca, stratejik küçülme hem problemlili hem de problemsiz işletmelerin zaman zaman başvurduğu önemli bir yönetsel araç olarak daha fazla ilgi hak etmektedir.’’<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:143.

#### 2.2.3.4.Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik anlayışı kamu veya özel sektör olmasına bakılmaksızın tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde yetki ve otoriteye sahip olanların kendilerinden beklendiği şekilde davranıp davranmadıklarının ortaya konulması için bir çeşit “hesap verebilirlik” mekanizmasının bulunması gerekmektedir. Otoriter yönetimlere karşı denge ve kontrol sağlama araçları içerisinde sayılan hesap verebilirlik, liberal ve anayasal demokrasilerin temel karakteristiklerinden biri olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda hesap verebilirlik ilişkisinin vatandaşlar ile kamusal görevleri yerine getirenler, kamu örgütlerinin içlerindeki hiyerarşik kademeler arasında ve politikacılarla bürokratlar arasında bulunduğu söylenebilir .

Bunlara ek olarak, hesap verebilirliğin kompleks ve kaygan bir kavram olduğunun da altı çizilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu kavram farklı insanlar için değişik anlamlar taşıyabilmektedir. Hesap verebilirlik, kısaca bir kimsenin yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması olarak tanımlanabilir. Bunun dışında, “performansın açıklanabilmesi”, “bir kimsenin sorumluluklarını ne gibi yollarla yada nasıl yerine getirdiğini açıklaması, ortaya koyması veya ispat etmesi zorunluluğu” olarak ta tanımlanmıştır. Ancak hesap verebilirlikten bahsedebilmek için gerekli bazı şartlar bulunmaktadır : Birinci olarak, hesap verebilirlik dışsaldır yani başka bir dış otoriteye karşı yapılır. İkinci olarak sosyal bir etkileşim ve karşılıklık içerir yani taraflardan biri cevap ve düzeltim ister diğeri ise buna karşılık verir ve yaptırımları kabul eder. Üçüncüsü, otoritenin haklarının kabulü anlamına gelir yani üst makamların astları üzerindeki haklarını kapsar. Sonuçta, literatüre bakıldığında görülmektedir ki, hesap verebilirlik birçok anlama gelebilecek şekilde kullanılmaktadır. Bu açıdan, hesap verebilirliği sadece seçime indirgemek, yasal bir kontrat olarak değerlendirmek veya demokrasi ile eş tutmak yeterli bir yaklaşım tarzı olmayacaktır. Bu nedenle hesap verebilirliği değişik katmanlardan oluşan bir kavram olarak görmek daha yerinde bir anlayış olacaktır. Hesap verebilirliğin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı boyutları gündeme getirilmektedir. Buna göre hesap verebilirlik ;

Kayıtların doğru tutulmasını ve bunların teyidini,  
Bilgi vermenin zorunlu kılınmasını,  
“Sorumlu” kişinin veya kişilerin resmi olarak belirlenmesini,  
“Sorumlu” kişilerin işleriyle ilgili gerçekten sorumlu olabilmelerini, yaptıklarının veya yapmadıklarının nedenini ya da gerekçelerini açıklamak zorunda olmamalarını,  
İşler kötüye gittiğinde gerekeni yapma konusunda sorumluluk alınmasını,  
Teşekkürü veya suçlamayı kabul etmeyi,  
Mülakat veya cezalandırma ile karşılaşmayı,  
Emrin iptalinin cezasını çekmeyi, görevi kaybetmeyi içermektedir.

Özel sektörde bunların yapılması göreceli olarak daha kolaydır çünkü ortakların çıkarlarına hizmet etmek ve bunu örgütlerin kar etmesi sonucuna bağlamak hesap verebilirlik açısından genellikle yeterli kabul edilmektedir. Oysa kamu örgütleri çok değişik politik, sosyal ve ekonomik amaçlar arasında hareket etmek, dışsal kısıtlamalarla riayet etmek ve kendisine yöneltilen etkileri bir ölçüde dikkate almak zorunda kalabilmektedirler. Ayrıca kamu sektöründe hesap verebilirliğin ölçülmesi çok daha komplike bir iş olarak ortaya konulması bazı durumlarda oldukça zor ve tartışmalı olabilmektedir. Kamu sektöründe hesap verebilirliğin amaçlarına bakılacak olursa bunların birkaç başlık altında özetlenmesi mümkündür. Birincisi, kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suistimal’inin kontrol altına alınmasıdır. İkincisi, kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanmasının sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, yönetim ve kamu işletmeciliği alanında sıkça vurgulanan sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesidir. Bütün bu sayılanları tek bir başlık altında toplamak gerekirse, hesap verebilirliğin

amacının bürokrasilerin daha fazla vatandaşa hesap verebilir kalınmasıyla demokrasilerin geliştirilmesi sonucunun ortaya çıkarılmasıdır.<sup>33</sup>

### 2.2.3.5.Öğrenen Organizasyon

Bu felsefenin temelinde örgütte görevli her kişinin sorun çözümüne katılımcı olarak katılması veya katkıda bulunması böylece örgütsel sorunların çözümünde kullanılacak bilgi ve fikir dağarcığının zenginleştirilmesidir. Bu imkanın çalışanlara verilmesi onları daha düşünen, araştıran, örgüt içinde haberleşebilen bir kimse konumuna getirecek, bilgi ve yeteneklerinin gelişimine yardımcı olacaktır. Kalitenin sürekli geliştirilmesi, müşteri tatmini ürün yenilikleri bu sayede başarılacaktır. Öğrenen organizasyon başarısını maksimuma çıkarma, sorun çözen ve öneri üreten, gelişmeyi ve yaratıcılığı gerçekleştiren takımların örgütsel hiyerarşiden ve bürokrasiden çok daha önemli olduğu bilincine varma ile sağlanacaktır. Japon yönetim sistemindeki gibi sorun çözen kendi kendini yöneten (kalite çemberi gibi) takımlar, yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve tüm örgütsel sorunların çözümünde ön planda olmaktadır.

“Öğrenen organizasyonlarda açıklık esastır. Öyle ki bütçe, kârlar, bölümlere ilişkin harcamalar herkese açıktır. Finansal dökümanlar, e-mailler, mesajlar herkes tarafından kontrol edilebilir. Açıklık ve paylaşma ilkesinin amacı çalışanlarda hissedilen güveni oluşturmak, takım ruhunu yerleştirmek şirketin hissedarların olduğu kadar kendilerinin de malı olduğu ve ona sahip olmak gerektiği fikrini yerleştirmektir.”<sup>34</sup>

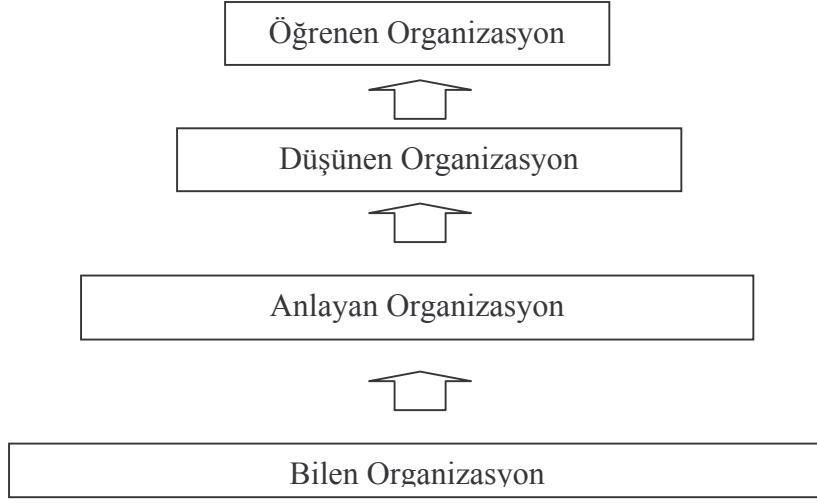
“Organizasyonların “ öğrenen organizasyon ” durumuna gelebilmeleri belli bir gelişim sürecinin sonunda gerçekleşir. Öğrenen organizasyon, bu sürecin en son aşaması olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyonların gelişim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Balcı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, a.g. k, Syf:115, 238-242.

<sup>34</sup> Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar), a.g. k, Syf:143,144.

<sup>35</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:258-261.



Şekil 4: Organizasyonların Gelişim Süreçleri.<sup>36</sup>

#### 2.2.3.6.Yüksek Performans Organizasyon (YPO)

Bir Yüksek Performans Organizasyonunu, performans ve hedefler konusunda son derece bilgili, yüksek otonomiye sahip, kendi kendini denetleyen, örgüt içi sınırlar aşılarak oluşturulan takımlardan meydana gelen ve asgari seviye hiyerarşinin bulunduğu belirli süreçler (prosesler) çerçevesinde aşağıdan yukarıya bir tarzda dizayn edilmiş organizasyon yapısı olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, Yüksek Performans Organizasyonlarının oluşumunda öne çıkan temel öğeler işlerin tasarımı, nasıl organize edileceği ve bireylere ve takımlara nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir. YPO'ların temel yapı taşı bireyler değil, takımlardır. Bu takımlar işletmenin yapı taşları olan süreçleri hakkında ileri derecede bilgiye sahip olduklarından YPO'larını birer öğrenen organizasyon olarak ta düşünmekle mümkün olmaktadır. Yönetim yazınında YPO'larla ilgili çok sayıda özellikten bahsedilmektedir. Bu özellikleri genel olarak birbirleriyle yakından ilintili beş ana başlık altında incelemek mümkündür.

Bunlar;

- 1- Pazar Odaklılık

<sup>36</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:259.

- 2- Etkin ve sorumlu bir liderlik anlayışı
- 3- Net bir şekilde ortaya konmuş amaç, vizyon ve bunları destekleyen stratejilerin varlığı
- 4- Takım çalışmasının norm halini alması.
- 5- Birleştirici ve motive edici etkin bir örgüt kültürünün olmasıdır.<sup>37</sup>

#### 2.2.3.7.Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar

Dünyamızda takımların organizasyonlardaki önemi giderek artmaktadır. Birçok işletme takım çalışmasını kullanarak verimini arttırmakta, zaman ve kaynak israfının önüne geçmekte, müşteri memnuniyetini ve talebini artırmakta, kararlı ve motive olmuş işgücüyü ürün kalitesini yükseltmektedir.

Takım birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunları koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerinden dolayı birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu bir örgütlenme biçimidir. Yüksek başarı gösteren takımların özelliklerini ve avantajlarını şöyle sıralayabiliriz.

- Etrafında toplanılacak ortak amaç ve hedef bellidir.
- Takım üyeleri arasındaki gizli yeteneklerin keşfine imkan sağlanır.
- Tüm üyeler amaca ve misyona tam olarak bağlıdır ve ortaya çıkabilecek problemlerde sorumluluk paylaşılır.
- Takım üyeleri arasında çok güçlü bir iletişim vardır.
- Tüm üyeler görevlerine odaklanmıştır. Takımda görev dağılımının esnekliği ve yeni uygulamalara açık olunması bilinci ile görevler dağıtılır.
- Takımdaki tüm üyeler birer liderdir.
- Etkiye hızlı tepki verilmesi sağlanır.
- Takım geleceğe odaklanmıştır.

“Çalışanların güçlendirilmesi temeline dayanan takım çalışmasının, toplumcu bir özelliğe sahip olan kültürümüze ve bu ortamdaki işletmelerimize uygun olacağı

---

<sup>37</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:292,293.

düşünülmektedir. Bununla birlikte organizasyonların, körü körüne takım çalışmasına girmeden önce, hangi durumlarda ne tür takımlara yer vermeleri gerektiğini takımların yarar ve sakıncalarını da göz önünde bulundurarak birleşmeleri daha uygun olacaktır.”<sup>38</sup>

#### 2.2.3.8.Japon Yönetim Uygulamaları Devamında, Yönetimde Z Teorisi

Japonya’da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı daha az olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmaktayken, Japonların makine ve aygıtları daha eski ortalama yaşları daha eskidir. Bu Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alışkanlıklar ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçimlerinden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamalarına bağlı olmaktadır. ‘‘William Ouchi kendine özgü ve katılmalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamasını Amerikan tarzına uyarlayarak Z yönetim yaklaşımını oluşturmuştur.’’<sup>39</sup>

• Tip A	• Tip Z	• Tip J
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikan Tarzı Yönetim</li> <li>• Kısa dönem istihdam</li> <li>• Bireysel karar verme</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Hızlı değerlendirme ve terfi</li> <li>• Açık ve bireyselleştirilmiş kontrol</li> <li>• Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş</li> <li>• Birey ve aile hayatı iş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikan Tarzına Uyarlanmış Yönetim</li> <li>• Uzun dönem istihdam</li> <li>• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar</li> <li>• Bireysel sorumluluk</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol ile açık</li> <li>• Orta ölçüde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Japon Tarzı Yönetim</li> <li>• Hayat boyu istihdam</li> <li>• Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar</li> <li>• Müşterek sorumluluk</li> <li>• Yavaş değerlendirme ve terfi</li> <li>• Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol</li> <li>• Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş</li> <li>• Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma</li> </ul>

<sup>38</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:235,236.

<sup>39</sup> Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar),a.g. k, Syf:99,104,106.

hayatından ayrılmıştır.	uzmanlaştırılmış mesleksel yükseliş	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma.</li> </ul>	

Şekil 5: Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi yönetim yaklaşımının Japon ve Amerikan yönetim tarzlarıyla karşılaştırılması.

### 2.2.3.9.Sanal Organizasyonlar

“Sanal organizasyon kavramı 1990’ların başında ortaya çıkmaya başlamıştır. Bir Sanal Organizasyonu, coğrafi olarak farklı mekanlarda (yerlerden) bulunan, ancak belirli bir amaç etrafında bir araya gelen ve aralarındaki iletişimin sağlanmasında iletişim teknolojilerine bağımlı olan kişi, kurum ve kuruluşların oluşturduğu bir organizasyondur şeklinde tanımlamak mümkündür.”<sup>40</sup>

Bultje ve Van Wijk Bir Sanal Organizasyonda olmasını istedikleri özellikleri birincil ve ikincil özellikler olmak üzere 2 gruba ayırmışlardır. Birincil özellikler arasında amaç ortaklığı, tüketici odaklılık, bağımsız organizasyonlar şebekesi olma, yarı istikrarlı ilişkilerin varlığı, coğrafi olarak dağılımlık, temel yeteneklere dayalı olması yaratıcılık ve yenilik sayılmaktadır. İkincil özellikler arasında ise tek kimlik, güvene dayalılık, sadakat ve bilgi teknolojisine dayanmak gibi özellikler sayılmaktadır. Bunun yanında literatürlerde yaygın olarak sözü edilen özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışma sınırlarının ötesine gecme ve esneklik.
- Tamamlayıcı temel yeteneklerin ve kaynakların toplanması ve ortaklaşa kullanılması.
- Coğrafi yayılma özelliği
- Bilgi paylaşımı ve tüm üyelerin ortak amaca hizmet doğrultusunda oluşturulmuş olan veri tabanlarına ve üretim bilgilerine ulaşabilmesi.
- Değişken katılımcı imkanı ile gerek duyulan yeteneklerin zamanı geldiğinde tedarik edilip, ihtiyaç bittikten sonra ise devre dışı bırakılabilmesi.
- Tüm katılımcıların ve üyelerin eşitliği
- Elektronik iletişim imkanı .<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:315, 316.

<sup>41</sup> Dalay, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, a.g. k, Syf:315, 316.

### 2.2.3.10.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimi bir kurumun uzun dönem performansını etkileyecek kararlar ve hareket tarzları olarak tanımlayabiliriz. Stratejiyi ise üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının bütünüdür.

Stratejik yönetim, bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır.

Stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehditler ve fırsatların incelenmesi gerektiğini vurgular. Dolayısıyla iç ve dış çevredeki herhangi bir değişiklik çok yakından takip edilmelidir ki gerektiğinde değişen koşullara uygun hedefler belirlenebilsin. Stratejik yönetim birbirlerini takip eden ve besleyen beş halkalı bir zincire benzetilebilir.

- 1- Organizasyonun Yönü. (misyon ve vizyon: yönetim felsefesi, değerler )
- 2- Çevresel Analiz.(iç çevre, dış çevre)
  - 2.1- SWOT Analizi. (kuvvetli yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler )
- 3- Strateji Formülasyonu. (stratejik seçim, işbirliği, iş, fonksiyon)
- 4- Strateji Uygulaması. (liderlik, yapı, kontrol sistemleri, insan kaynakları)
- 5- Strateji Denetlemesi ve Değerlendirmesi. (işletme performansı, mali performans).<sup>42</sup>

### 2.2.3.11.Performans Yönetimi

Literatürde performans yönetim süreci üç aşamalı olarak planlanmıştır.

1.Aşama. Hedeflerin Belirlenmesi: İş gören ile yönetici yıl sonu yahut belirlenen dönem sonuna kadar olan hedefler üzerinde karşılıklı anlaşmaya vararak hedefleri geliştirirler.

---

<sup>42</sup> Balcı, A., Nohutcu, A., Öztürk N.K., Coşkun, B., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, Syf: 238-242



2.Aşama. Ara Değerlendirme: İş gören ile yönetici dönem başında anlaşılan hedeflere göre kaydedilen ilerlemenin değerlendirmesini yaparlar. Eksiklikler varsa geliştirme planları ve ihtiyaç arz eden eğitim planlamaları yapılır.

3.Aşama. Performans Değerlendirme: İş gören ile yönetici dönem basında belirlenen hedeflere göre dönemlik yahut senelik performans değerlendirirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTİHBARAT, YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İSTİHBARATA ETKİSİ VE DEĞİŞEN İSTİHBARAT İHTİYAÇLARI

Bu bölümde istihbaratın tanımı yapılmış, yönetim sistemlerinin istihbarata etkisi anlatılarak, yeni dünya düzeni ve yeni yönetim yöntemlerinin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları belirtilmiştir.

#### 3.1.İSTİHBARAT

Bilginin en büyük güç olduğu günümüzde, İstihbarat; üst düzey devlet adamlarımızın ve askerlerimizin ülkenin güvenliğini ve refahını korumak için sahip olmaları gereken enformasyondur. Bilgi, İstihbarat ve enformasyon kelimeleri birbirinden farklı anlam içermelerine rağmen, genelde karıştırılır ve birbirlerinin yerine kullanılır. Kavram olarak istihbarat sadece bilgi ve haber elde etmek değil, aynı zamanda bunların tasnifi, incelenmesini, değerlendirilmesini ve kullanılmasını için dağıtımını da kapsar. Kelime anlamının ötesinde İstihbarat, işlenmiş ve kullanılmaya hazır olan her türlü bilgiyi içerir. Bilgi çağında İstihbarat, sadece askeri güç için değil, başta ulusun güç unsurları olmak üzere, kişilerin ve kurumların başarısı için vazgeçilmez bir katma değerdir. Bu anlamda İstihbarat; ‘‘Bir amacı gerçekleştirecek hedeflere ulaşmayı engelleyen veya kolaylaştıran unsurlar hakkında her türlü bilgi, haber ve malumatın toplanması, tasnifi, yorumlanması,

değerlendirilmesi ve ilgili yer ve makamlara zamanında ulaştırılması şeklinde tanımlanabilir.”<sup>43</sup>

“ İstihbarat, Türk toplumunda korkulan, sık sık olumsuz anlamda kullanılan, uzak durulması gerektiği düşünülen bir faaliyet biçimidir. Oysa, diğer yandan da bir çelişkidir. Çünkü toplum olarak da “ dedikodu” gibi bir istihbarat türünü, günlük yaşamın her anına ve uzantısına sokmuş bir yapımız vardır. Bir yandan istihbarattan korkmanın diğer yandan günlük yaşamda dedikoduyu seviyor olmanın çelişkili olduğu görünse de aslında hiçbir çelişki yoktur. İstihbaratı, dedikodu gibi algılamamanın, yaptığı şeyin, yani dedikodunun iyi bir şey olmadığını bilmenin bir sonucu olarak yapılan bir yansıtma sonucu, istihbarata olumsuz gözle bakılır; istihbarat, “resmi dedikodu” veya “resmi ispiyonlama” şeklinde algılanır. İstihbaratın ve istihbaratçının kötü algılanmasının arkasındaki bir diğer gerçek de, istihbaratı etkisiz hale getirmek için yapılan bilinçli ve bilinçsiz olumsuz propagandadır. Bu olumsuz bakışta tabi ki, 2.Abdülhamit’ten bu güne uzanan, istihbarat pratiğindeki uygulama yanlışlarının da büyük payı olduğu bir gerçektir. Ancak, istihbarat ile ilgili toplumsal hafızada yer alan olumsuzluk sadece uygulamadaki olumsuzluklar ve olumsuz propagandanın değil, istihbarata yüklenen işlevsel anlamdan da kaynaklanmaktadır. Bu anlamı, kelimenin etimolojisi açık bir şekilde ortaya koymaktadır.İstihbarat kelimesi, Arapça “istihbar etme” haber ve bilgi alma kelimesinin çoğuludur. Bu açıdan, kocasının kendisini aldatıp aldatmadığını öğrenmek için araştırma yapan bir kadının yaptığı araştırmanın teknik açıdan ve felsefi açıdan istihbaratın yaptığından pek farkı yoktur. İngilizce ‘de ise , istihbarat kelimesinin karşılığı olan kelime Intelligence ; akıl , zeka , anlayış haber, bilgi ve istihbarat anlamına gelmektedir. Bu dilde vurgu, haberin toplanmasında değil, toplananların birleştirilmesinde ve değerlendirilmesindedir. Belki bizim toplumumuzun bilgi ”malumatın“ derlenmesine daha fazla ağırlık verdiği için yapılan istihbarat, Amerikalılar İngilizler , malumatın değerlendirilmesine ağırlık verdiği için Intelligence sözcüğü ile aynı faaliyeti nitelendirmekte kullanmışlardır. Bu iki yaklaşımı basit birer etimolojik farklılık olarak görmek mümkün değildir. Bu iki yaklaşım bunun çok ötesinde politik ve sosyal sonuçları belirlemektedir. Bu noktada vurgulanması gereken önemli bir hususun da istihbarattaki başarı ile genel olarak araştırmacı ve keşifçi ruh arasında önemli bir bağ olduğu hususudur. Dünyayı her türlü bilimsel ve sportif merak ile araştıran ve onun üzerinde hakimiyet kurmaya çalışan

---

<sup>43</sup> Tağma, Korkmaz, Yeniden yapılanma kuralları(jeopolitik, istihbarat ve strateji (JİS) ) ilim, kural ve becerisi, ASAM, Ankara, 2001, Syf:123-130, 182

toplumlar ile kayıtsız, keşif ve araştırma ruhunu yitirmiş toplumlar arasında istihbaratta başarı açısından önemli bir fark olacaktır. İstihbarat ve istihbaratçıya gizli bir dedikodu ve dedikoducu yansıtması ile bakan ve istihbaratçı ile bir araya gelmesi durumunda istihbaratçının kendisini baskı altına alacak bilgilere ulaşacağını bilinç altına kazıyan, istihbaratçı karşısında kendini zayıf hisseden Türk karar alıcılar, mümkün olduğunca istihbaratçılardan ve istihbarattan uzak bir yaşamı tercih etmekte, karar sürecine istihbarat analizlerinin sonuçlarını mümkün olduğunca az dahil etmektedir. Oysa , politikacıları ve karar alıcıları kanıt ve analize dayana bir düşünce ve çalışma tarzına ancak istihbarat itebilir. H.H.Ramson 'un da belirttiği gibi, ulusal politikanın oluşturulmasında istihbarat ile siyasal yapının ilişkisi, daha geniş bir çerçeveden bakıldığında bilgi- eylem ilişkisi, kadar önemli bir faktör yoktur. İstihbarat, diplomasi 'nin , askeri gücün, propagandanın, psikolojik savaşın, örtülü savaşın, ekonomik baskının kısaca hedefi ve hedefe götürecekt stratejinin belirlenmesinde en önemli faktördür. Vurgulanması gereken bir önemli noktada istihbaratın sadece bir avuç üst düzey politika yapımcısı için değerlendirilmeler biçimine sokulmuş casusluk kaynağı olarak değil, toplumun tüm olarak bilgi sistemine canlı katkı olarak görülmesi gereğidir. İstihbarattan kopuk bir devlet yönetiminin gözleri bağlı maraton koşmaktan hiçbir farkı yoktur. Nereye gittiğinizi, rakiplerinizin önünüzde mi arkanızda mı olduğunu , ne kadar koştuğunuzu özetle hiçbir şeyi bilmeden koşarsınız. Oysa, karar alıcılar uluslarının karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri öngörmekle yükümlüdürler. Bir ulus için mevcut olan fırsat ve tehditler sadece askeri nitelikli değildir ve geniş bir alana yayılmıştır. İstihbarat , milli güvenlik politikasının temel parçasıdır ve onun ilk savunma hattı olduğu sürekli akılda tutulmalıdır. İstihbarat, bütün bilinmesi gerekenleri, gelecek ile ilgili sorularımızı doğru olarak cevaplandırıp her zaman karar alıcıları Immunuel Kant 'ın deyimini ile "karanlıkta el yordamı" ilerlemekten kurtarır mı? Bu soruya her istihbaratçı, istihbaratın temel amacının bu olmakla beraber böylesine yüksek bir performansın her zaman mümkün olmadığı cevabını verecektir. Ancak , istihbarat hiçbir zaman gelecek için kesin doğru analizler getirmese dahi gelecek ile ilgili genel çerçeveler, temel eğilimler, alternatif senaryolar üreterek geleceğin mutlak belirsizliğini ortadan kaldırıp, ölçülmüş belirsizlikler üretilip, geleceği daha kolay anlaşılır hale getirecektir. Oysa çoğu karar alıcı, "ölçülmüş belirsizlikler içinde yaşamaktansa, sahte kesinlikler içerisinde yaşamayı " tercih etmektedir. Bazı politikacılar ise istihbarata mümkün olduğu kadar az başvurmayı istihbaratın "anti-demokratik" doğasından uzak durma çabası olarak izah ederler. Oysa , istihbaratın kendiliğinden özünde bir anti-demokratiklik yoktur. İstihbarat faaliyetleri ile demokrasi arasındaki ilişki anti-demokratik rejimlerin istihbarat ile olan ilişkisinden daha farklıdır. Bir yandan

demokrasiler varlıklarını korumak için istihbarat bağımlıdırlar. Öte yandan bazı istihbarat uygulamaları anayasal hakların ve özgürlüklerin zedelenmesini beraberinde getirebilir. Örneğin, bilgi toplama amacı ile yapılan teknik istihbaratın, yurttaşların temel özgürlüklerini yok etmesine izin verilmemelidir. Karşı istihbaratçılar , bir yurttaşın bir başka devlet hesabına çalışıp çalışmadığını araştırırken hangi teknikleri kullanırsa anayasanın sınırları zorlanmış olur. İstihbarat servisleri, kendi halklarına veya yurttaşlarına karşı örtülü operasyon düzenleyerek , anayasal haklarını çiğnemiş olmazlar mı? Özetle, demokrasilerde de vazgeçilmez olan istihbaratın ,üstün bir anayasal bilinç ile gerçekleştirilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Bir İngiliz istihbaratçısı olan M.Herman'a göre :''İstihbarat rasyonaliteyi temsil eder ve istihbarat kullanmayı reddeden devlet adamı Aritoteles 'den beri Batılı insanının bilgi ufkunu genişletmek için kullandığı iki araca sırtını döndüğünü bilmek zorundadır. Bunlar, akıl ve bilimsel yöntemdir.'''<sup>44</sup>

İstihbarat nedeni anlaşılabilir bir sır perdesi ile çevrili olsa da basit ve açıktır. Bir faaliyet olarak, belli bir tür bilgiyi elde etmek için yapılan araştırmalar; bir fenomen olarak bilginin ortaya çıkardığı sonuçtur. Yaşantımızda herkesin, her gün farkında olmadan yaptığı bir davranış şeklidir. Herkes bir faaliyet ile ilgili karar verdiğinde temel olarak basit bir istihbarat çalışması yapar. Bazen bu iş o kadar informal ve iç güdüseldir ki onu istihbarat olarak görmeyiz; sarı ilanlardan ekonomik araba aramak gibi. Zaman zamanda formal ve oldukça güç olabilir. İster içgüdüsel, ister bilinçli zihinsel çaba ile yapılmış olsun istihbarat işi özünde en doğru cevaba ulaşma çabasından başka bir şey değildir.

Genel kullanımı ile istihbarat kavramını incelediğimizde, üreten taraf olarak istihbaratçıların '' istihbarat'' kelimesini kullandıklarında anlatmaya çalıştıkları, üç ayrı şey olduğunu görürüz: İstihbarat bilgidir, istihbarat organizasyondur, istihbarat faaliyettir.

### 3.1.1.İstihbaratın Bilgi Yönü

İstihbarat bir tür bilgidir. (Ör: ''İran'da ki ziyaretlerinizde ne tür bir istihbarat elde ettiniz.'') Stratejik istihbaratta öncelikli birinci sınıf olarak elde edilmesi gereken bilgi daha çok açıklayıcı ve raporsaldır. Örneğin diğer ülkelerin;

---

<sup>44</sup> Özdağ, "Stratejik İstihbarat", a.g. k Syf:112.

- a) Fiziksel özellikleri; bununla kasıt doğal topoğrafileri , çevreleri ve insanın da dahil olduğu kalıcı mimari özellikler. ( şehirler, zirai ve sanayi tesisler, ulaşım tesisleri v.b.)
- b) Halkın nüfusu, dağılımları, ne işle meşgul oldukları.
- c) Bu insanların sanat, bilim, teknoloji standartları.
- d) Silahlı kuvvetlerinin standardı.
- e)Politik sistemlerinin, ekonomilerinin , sosyal gruplarının, ahlaki değerlerinin ve bunlar etrafında dönen karşılıklı ilişkilerinin karakteri.

‘‘Elde edilmesi gereken ikinci sınıf bilgiler gelecek ve getireceği olanak ve olasılıklar ile ilgilidir. Bir başka ülke iç dinamiklerini ve imkanlarını, kendi dış ilişkilerini veya stratejisini şekillendirmek için nasıl kullanabilir? Bu güçlerini bize karşı nasıl, ne zaman, nerede ve ne etkide kullanabilir? Birinci sınıf bilgiler açıklayıcı iken ikinci sınıf bilgiler spekülasyon ve değerlendirmedir.’’<sup>45</sup>

### 3.1.2.İstihbaratın Organizasyon Yönü

İstihbarat bir tür bilgi üreten organizasyondur. (Ör: ‘‘İstihbarat üst düzey devlet adamlarına izleyecekleri dış politikalarda tam olarak ihtiyaçları olan bilgileri vermektedir.’’)

İstihbarat bir kurumdur; Söz konusu bilginin sözü edilmekte olan özellikli türünün peşini kovalamakta olan, aktif kişilerin oluşturduğu fiziksel bir organizasyondur. Böyle bir organizasyon, yabancı ülkeleri izleme ve bu ülkelerin geçmişlerini, şimdiki zamanlarını ve muhtemel geleceklerini yorumlamaya hazırlıklı olmalıdır. Bu ülkelere dair üretilen bilgilerin karar alıcılar yani tüketicileri için faydalı, sorunları ile ilgili, tam, eksiksiz ve zamanında olduğundan emin olması gerekir. Böyle bir organizasyonun aynı zamanda güncel dış politikanın ve stratejik sorunların neler olduğunu bilen, profesyonel becerilerini mevcut sorunlar ile ilgili faydalı bilgiler üretmek için kullanacak yetenekli uzmanlardan oluşan bir ekibe sahip olması gerekir. Çalışmada istihbarat kurum boyutuyla incelenmiştir. İşletmeci yaklaşımıyla yönetim biliminin kapsamında, ülkemizde mevcut istihbarat organizasyonlarının yönetim yapıları, yeni yönetim teknikleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bilgi ve iş olarak istihbarat tamamen farklı olup, kendilerine özgü uzmanlıklar gerektirmektedir ve bu

---

<sup>45</sup> Kent, Sherman, Stratejik İstihbarat, cev.(B.Yasemin Özbek, Nazlım Şüküroğlu Arıca), ASAM, ASAM Yayınları:55, Ankara, 2003, Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145

çalışmanın kapsamı dışındadır. ‘‘Bir istihbarat organizasyonunun , iyi bir iş organizasyonunun belirli karakteristiklerine de sahip olması gerekmektedir. Ancak bu katiyen istihbarat organizasyonlarının kullanmakta olduğu dile iş dünyasına özgü sözcükler yüklemek anlamına gelmemelidir.<sup>46</sup>

İstihbarat, bir ürünün ( bilginin ), ham materyallerden (her çeşit veriden ) , iş gücü (yüksek beceri ve yeteneklere sahip iş gücü ) ile üretilmesi ile meşgul olan bir organizasyon olarak düşünülebilir. Ürünün, taşıdığı etikete uygun değerde olabilmesi için standartları gerçekleştirmiş olması gerekir. Tüketicinin farklı taleplerini karşılayacak çeşitli şekiller de paketlenmelidir. Bazı tüketiciler ürünü yarı tamamlanmış şekilde (üzerinde yorumları ile birlikte saha notları), bazıları tamamlanmış ancak paketlenmemiş ( bir çok konu hakkında yada bir konunun bir çok yönleri hakkında bilgi verici ve belki bir kaç ciltten oluşan bir ansiklopedi formunda ) ister, zor beğenen ve en çok dikkat ve titizlik isteyenler ise ürünü küçük miktarlarda ve hediye paketi yapılmış olarak ( dünyanın içinde bulunduğu durumun iki yada daha az heceli kelimelerden oluşan bir sayfalık özeti ) isterler. Ürün yalnız ambalajlanmasında değil, iç kompozisyonunda ve terkiibinde de tüketicinin zevkindeki, yada daha iyi bir tanımlamayla tüketici gereksinimlerindeki, iniş çıkışlarla, değişikliklere ve dalgalanmalara hem yönelmiş olmalı hem de bunları yansıtabilmelidir. Tecrübe birikimini kullanarak, yeni bir ürüne olabilecek tüketici talebini önceden tahmin edip ona göre davranabilir, hatta bu talebi yaratabilir,ancak yalnızca kalitesini devam ettirmek suretiyle sürekli kabul görmeyi bekleyebilirimi? Bir çok tüketim maddesi üreticisi gibi istihbaratta, ancak ürünü üstün nitelikte bir araştırma, ihtiyatlı ve sakıngan bir geliştirme, sağlam bir tasarım ve dikkatli bir üretim sürecinin açık ve yanlış anlaşılmaya yer bırakmayacak işaretlerini taşıdığında en büyük pazarlama başarısını gösterebilecektir.

İstihbarat organizasyonları birbiri ile rekabet içerisindedir. Ar-ge çalışmaları ve henüz kullanılmamış olan açıkları bulup geliştirmeleri gerekmektedir. Terbiyeli, nazik, temiz, ağırbaşlı, yüksek zekaya sahip ve yalnızca ürünü kabul ettirmeye çalışmakla ve tüketicinin ürüne olan reaksiyonunu değerlendirmekle kalmayıp yeni projelerin geliştirilmesini de göz önünde bulundurarak, karar verenlerin yeni sorunlarını da keşfetmekte olan elemanlardan oluşan küçük kuvvetlerinin devamlılığını sağlamaları gerekmektedir. Gelecek için planlamalar yapmalıdırlar.

---

<sup>46</sup> Kent, Stratejik İstihbarat, a.g. k, Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145

İstihbarat organizasyonlarının iş dünyasının bu karakteristiklerini yansıtmaları gerekir ve her ne kadar istihbaratçıların organizasyon çizelgelerine alerjik oldukları söylene de, organizasyonların sistemlerini çizelgelere göre oturtmaları ve çizelgeye riayet edilerek yönetilmeleri gerekir. Ancak, aynı zamanda, yapısının özgürce şekil değiştirebilmesi ve gerektiğinde az istifade edilmiş bir birim olmaktan çıkıp, önceden tahmin edilemeyen büyük işlerin yüklenebileceği bir birim olma yönünde bir yetki değişimini mümkün kılacak becerilerin kazanılması yolunda da gayret sarf etmelidir. Her hangi bir birimin, önemi unutulmuş olan herhangi bir operasyondan menfaat sağlamasına izin vermemelidirler. Eğer bilanço öyle gösteriyorsa, ne kadar keder verici olsa da, organizasyonun yeniden düzenlenmesini üstlenmeye yönelik isteklilik ve rıza gösterilmelidir. En iyi müşterilerin itibarı için can sıkıcı, usandırıcı ve görünüşe göre herhangi bir fayda getirmeyecek olan görevleri üstlenmeye de istekli olmalı ve bunları üstlenebilmeli, bunların hepsinin de ötesinde sahip oldukları yetenekleri abartmamalı, teslim edebilecek olduklarından fazlasını satmamalıdır.<sup>47</sup>

İstihbarat organizasyonları hakkında yazılanlar, savaş zamanları için olduğu kadar barış zamanları için de doğru ve geçerlidir. Yalnızca kötü ve yetersiz organizasyondan oluşan kötü ve yetersiz istihbaratın, savaş durumunda son derece dramatik kayıpları olması yüzünden, benzeri kayıpların barış zamanına özgü olmadığını düşünmenin bir mantığı yoktur. Özellikle günümüzde olduğu gibi terörizm tehlikesi altında bulunan büyük barış stratejisi çerçevesinde yapılabilecek yanlışlar daha kötü sonuçlara sebebiyet verebilir.

### 3.2.3. İstihbaratın Faaliyet Yönü

İstihbarat, istihbarat organizasyonları tarafından yürütülen bir iştir. ( Ör: ‘‘11 Eylül olaylarının arkasındaki terörist gruplarca yapılan istihbarat oldukça kuvvetli olmalı’’)

Ayrıca, istihbarat organizasyonun yerine getirmekte olduğu faaliyete eş anlamlı bir sözlük olarak ta kullanılır. Belki daha iyi bir ifade ile bir süreç olarak ta ele alabiliriz. İstihbarat sürecinin karakteristiği olan, sosyal bilimlere adapte edilmiş, fazla sayıda kategorik evresi mevcuttur.

Bunlar sıralanırsa;

- 1.Bir stratejik istihbarat ekibinin dikkatini gerektiren bir sorunun ortaya çıkışı.
- 2.Bu sorunun , hangi yönlerinin ülke için gerçek önem taşıdığı ve belirli yaklaşım çizgilerinden hangisinin en büyük ihtimalle hükümetteki kullanıcılara yararlı olacağına ortaya çıkarılmak üzere analiz edilmesi.
- 3.Sorunla ilgisi olan verilerin toplanması. Bu mevcut materyallerin incelenmesi ve boşlukların doldurulması için yeni verilerin toplanması.
- 4.Bu şekilde toplanmış olan verilerin eleştirel bir gözle değerlendirilmesi.
- 5.Bu, değerlendirmeleri yapılmış verilerin üzerine de, bir tür kendine özgü esas anlam bulmak maksadıyla çalışılması. Böyle bir anlamın ortaya çıkarıldığı an, hipotez anı olarak adlandırılabilir. Metodun kimi öğrencileri, sanki böyle bir şeyin varlığını kabul etseler de bu tür hipotez anı gibi bir şeyin olması gerçekte çok nadirdir. Hipotezin , sürecin kategorik olarak hangi evresinde ortaya çıktığı da söylenemez. Bu beşinci ve önemli evrede meydana çıkmış oldukları düşüncesi hoşnut

<sup>47</sup> Kent, Stratejik İstihbarat, a.g. k, Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145

edici olabilir ancak gerçek pratik uygulamada ilk veri toplandığında belirmeye başlarlar. Hatta bundan da önce ortaya çıktıkları bilinmektedir ve proje kapanıncaya kadar gözükmeyi sürdürürler.

6. Daha umut verici hipotezlerin işaret ettiği çizgi üzerinde ve o hat boyunca daha fazla veri toplanması ve bunların doğrulanması ya da reddedilmesi.

7. Bir ya da daha çok hipotezin diğerlerine göre daha doğru ve gerçek olduğunun saptanması ve bu hipotezlerin gerçeğe en çok yaklaşılana, mevcut en iyi tahminler olduğunun ifade edilmesi. Bu son evredir ve bu evreden çoğu kez sunuş hali olarak bahsedilir.<sup>48</sup>

### 3.2. . YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İSTİHBARATA ETKİSİ

Değişen dünya şartlarının getirisi olarak yönetim sistemleri değişmekte ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak gelişmektedir. Ülkelerin yönetim sistemleri de zaman içerisinde değişimler göstermiştir. Başlangıçta totaliter sistemler ile yönetilen bir çok ülke, otoriter sistemlere ve günümüzde demokratik sistemlere geçiş yapmışlardır. Günümüzde demokrasiyi tam olarak uygulayamayan , otoriter hatta totaliter sistemler ile yönetilen ülkeler mevcuttur. Ülkeler de uygulanan farklı yönetim sistemlerinin getirisi olarak, istihbarat organizasyonları da farklı yapılarda ve işleyişlerde olmaktadır. Demokratik yönetim sistemlerinde olduğu gibi iyi bir istihbarat organizasyonuna imkan tanıyan sistemler olduğu gibi, bozuk istihbarat organizasyonlarına neden olan yönetim sistemleri de mevcuttur.

“Bozuk istihbarat organizasyonlarına en iyi örnek, Totaliter ve Otoriter yönetim sistemleriyle yönetilen ülkelerdeki organizasyonlardır.

#### 3.2.1. Totaliter Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat

Totaliter yönetim sisteminde bilgi, enformasyon ve istihbarat , yönetici zümrenin elindedir. Öncelikle kişileri yönlendirmek , etkilemek, motive etmek ve sistemin lehine olabilecek şekilde her türlü olayı ve tarihi vakaları değiştirmek, sistemin yanlışlıklarını doğruymuş

gibi, insanlara kabul ettirmek amacıyla kullanılır. Resmi yayın organları tarafından desteklenen istihbarat, bütün okulları sistemin ideolojisine bağlı tek tip insan üreten fabrikalar haline dönüştürmek için kullanılır. Böylece, kendilerine iletilen bilgi, enformasyon ve istihbaratın doğruluğunu araştırma imkanı vermeyen, değişik ve çeşitli kaynaklardan bilgi elde etme hakkı tanımayan bu sistemlerde, inisiyatifsiz ve kişiliksiz insanların yetiştirilmesi esastır. İnsanlar sadece kendilerine verilen talimatları yerine getiren birer robot gibidir. Bu yönetim sisteminde, gizlilik ve kapalılık ilkesi kesin bir şekilde uygulandığı için yönetici

<sup>48</sup> Kent, Stratejik İstihbarat, a.g. k , Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145



zümrenin arzu etmediği bilgiye, enformasyona ve istihbarat halk ulaşamaz. Toplumun yönlendirilmesi için bütün bilgi, enformasyon ve istihbarat bir merkezde toplanır. Alt kademelerden gelen her türlü bilgi, haber ve malumat , yönetici zümreyi hoşnut edebilecek türdendir. Yönetici zümren halka iletilen bilgi ise , sadece sistemin ve ideolojinin ‘’sözde vatan ve toplumun’’ lehine , bekasına ve güvenliğine yöneliktir. Bu sistemlerde sağlıklı ve gerçek istihbarat olmadığı için kişinin gelişmesi, müteşebbis ruhuna sahip olması, dolayısıyla, ülkenin bilgi çağına, halkın ise asrın nimetlerine kavuşturulması mümkün değildir.

### 3.2.2. Otoriter Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat

Otoriter yönetim sistemlerinde ise bilgi, enformasyon ve istihbarat, emniyet ve asayiş teşkilatı ile silahlı kuvvetlerin kontrolü altında bulundurulur. Bu bakımdan, otoriter sistemlerde bu kurum ve kuruluşlarda çalışan kişiler ülkenin beka ve güvenliğini kendi gelecekleri ve kişilikleri ile özdeşleştirirler. Bu kurum ve kuruluşları yönetenlerin görüş , düşünce, fikir ve ideolojilerine uymayan her türlü bilgi, enformasyon ve istihbarat yalandır, iftiradır, hatta gerici, bölücü ve yıkıcıdır. Bu yönetim sisteminde de gizlilik ve kapalılık ilkesi uygulandığı için, halkın bilgi , enformasyon ve istihbarat elde etme kapasitesi , totaliter sistemlere nazaran fazla olmasına rağmen, birinci sınıf ülkelere göre çok kısıtlıdır. Bu sistemlerde üst düzey bürokratların görüş, fikir ve düşüncelerine aykırı olmamak kaydıyla bilgi, enformasyon ve istihbarat akışı serbesttir.

Otoriter sistemlerde siyasi iktidara ve partilere yönelik en büyük tehdit, genelde istihbaratı elinde bulunduran emniyet ve asayiş teşkilatı ile silahlı kuvvetlerden gelir. Bu bakımdan, bu sistemlerde siyasi iktidar, öncelikle kendini koruyabilmesi için silahlı kuvvetleri, emniyet ve asayiş teşkilatını kontrol altına almayı arzu eder. Bu maksatla, siyasi iktidar bilhassa, emniyet ve asayiş teşkilatı ile silahlı kuvvetler i memnun edebilecek her türlü tavizi vermeyi, buna mukabil bu kurum ve kuruluşların isteklerine aykırı faaliyetlerden kaçınmayı, kendi beka ve güvenliği için, peşinen kabullenir. Ayrıca, bu tip ülkelerde seçilmiş bir siyasi iktidar olmasına rağmen, halk iradesini beğenmeyenler yada siyasilere kızanlar, hatta halkın temsilcisi olarak seçilenler, kendi geleceklerini ve umutlarını zor anlarda emniyet ve asayiş teşkilatı ile silahlı kuvvetlere bağlarlar.

Bu sistemlerde şeffaflık ilkesi uygulanmaz. Bireylerin ve halkın bilgilendirilmesi bürokratların takdir ve yetkisine bırakılmıştır. İstihbarat genelde kişilerin fişlenmesine

yöneliktir. Bu yönetim sisteminde, istihbarat hakim olan gücün aynı zamanda silahlı kuvvetlere, emniyet ve asayiş teşkilatına hakim olması halinde, siyasi güce ve yönetime karşı, darbe, müdahale ve ihtilal için gerekli şartların oluşturulması, demokrasinin askıya alınması ve totaliter sistemlere geçimle riski daima yüksektir.

Bu bakımdan birinci sınıf ülkelerde tartışma konuları ilim ve teknolojik alana kaydırılmışken, ikinci ve üçüncü sınıf ülkelerde tartışma konuları sosyal ve kültürel farklılıklar üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Bunun sonucu olarak, bilgi çağı yapılanmasını gerçekleştiren birinci sınıf ülkelerde mücadele; halk içinde bilenlerle bilmeyenler, alimlerle cahiller arasında, lider, yönetici ve bürokratlar içerisinde ehillerle ehil olmayanlar arasında sürdürülürken, sanayi çağı yapılanmasına sahip ikinci ve üçüncü sınıf ülkelerdeki mücadele; halk arasında geçim, yönetici zümre arasında seçilmişlerle atanmışlar, silahlılarla silahsızlar şeklinde devam ettirilir. Bireylerden ve halktan bilgiyi kısıtlayan bu tür ülkelerin, halktan da bilgi alması ve çağdaş ülkeler düzeyine gelmesi mümkün değildir. ‘’ Bu bakımdan , ikinci ve üçüncü sınıf ülkeler siyasi güç ve yönetimlerini ve buna bağlı olarak istihbarat organizasyonlarını yeniden yapılandırmadan değil yıllar, asırlar da geçse birinci sınıf ülkeler konumuna gelemezler.’’<sup>49</sup>

### 3.2.3. Demokratik Yönetim Sistemleri Ve İstihbarat

Demokrasilerde vazgeçilmez olan istihbaratın, en ideal uygulanabildiği sistemler Demokratik yönetim sistemleridir. Bu sistemlerde bilgi , enformasyon ve istihbarat ülke liderinin ve yöneticilerinin kontrolü altındadır. Şeffaflık ilkesi kanunla belirlenir ve hukuk kuralları çerçevesinde uygulanır. Ülkenin beka ve güvenliği ile ilgili dış istihbaratın belirli bölümleri hariç, bilgi ve enformasyon ve istihbarat topluma açık olup , doğruluğu çeşitli kaynaklarca da kontrol edilebilir. Bu sistemlerde , bilgi , enformasyon ve istihbarata ulaşmak kişilerin en doğal hakkıdır. Ayrıca , bilgi ve enformasyonun açık, istihbaratın ise çeşitli kaynaklardan kontrol edilebilmesi ve ulaşılabilir olması nedeniyle, toplumun gelişmesi ve

---

<sup>49</sup> Tağma, Yeniden yapılanma kuralları ilim, kural ve becerisi, a.g. k, Sfy:123-130, 182

üretici fikirlerin oluşması mümkündür. Katılımcı demokrasinin sinir sistemini oluşturan enformasyon, sivil toplum kuruluşlarının öncülüğüne muhtaçtır. Bu kuruluşların kendi amaçları doğrultusunda yaptıkları inceleme ve araştırmalar sonucunda elde ettikleri bilgiye kolayca ulaşılması, istihbaratın ne derece doğru olduğunun kontrol edilmesine büyük çapta katkıda bulunur. Birinci sınıf ülkeler; beka, refah ve saadeti bilgi ve açıklık ilkesi ile elde etmişlerdir. Siyasi güç ve yönetim ile sivil toplum, kendi görev alanları ile ilgili istihbarat hakim olmuş, karşılıklı istihbarat akışını gerçekleştirmiş, bu bakımdan katılımcı demokrasi benimsenmiş, halk kendi iradesinin sonucu olarak ortaya çıkan lider ve yöneticileri ile bilim adamlarına olan güvencini açıkça ortaya koymuştur. Bu nedenle, bilgi çağına erişen bu ülkelerde mücadele, ilim , teknoloji, üretim ve kalite alanına kaydırılmıştır. Birinci sınıf ülkelerde çok gizlilik derecesini ihtiva eden ve geçerliliğini yitiren bilgiler belirli periyotlarla kamu oyuna açıklanır. Böylece ,kamu oyu geç de olsa dış ilişkiler hakkında bilgilendirilerek, olaylara ön yargılı veya duygusal değil, akılcı bir şekilde yaklaşımları sağlanır. Birinci sınıf ülkelerde dış istihbaratın refah ve saadete ilgili bölümleri küreselleşmenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak açısından kamu oyuna süratle intikal ettirilir. Lider ve yöneticiler, demokratik ülkelerle birlikte hareket etmeyi ve çağdaşlığa ulaşmayı gerçekleştirebilmek için, bilhassa dış ülkelerle ekonomik, ilmi, teknolojik , sosyal ve kültürel güçle ilgili olarak yaptıkları her türlü sözleşme ve antlaşmaları kamu oyuna mal ederler.<sup>50</sup>

### 3.3.DEĞİŞEN İSTİHBARAT İHTİYAÇLARI

İstihbarat geçmişte hiçbir zaman bugünkü gibi önemli olmamıştı. Tarih içinde bir çok devlet adamı ve komutan istihbarata ihtiyaç duyarak kullanmış, fakat yapılanlar kaba kuvvet kullanarak bilgi alma, planların ele geçirilmesi gibi çoğunlukla savaş sırasında üstünlük sağlamayı amaçlayan faaliyetler olmuş ve çoğu olayda istihbarat temin etmek için düzenli bir çaba harcanmamıştır. Geçmişte istihbarat, savaş durumlarında kaynakları optimize etmek ve savunmayı desteklemek amacıyla kullanılan yardımcı bir unsur olmuştur. Savaş döneminin bitmesiyle başlayan bilimsel, teknolojik ve ekonomik ilerlemelerin en üst düzeyde yaşandığı günümüz barış döneminde farklı istihbarat ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Barış döneminde, belirsizliği azaltmak, devletler arasındaki gerilimi azaltarak, Uluslararası sistemin

---

<sup>50</sup> Tağma, Yeniden yapılanma kuralları ilim, kural ve becerisi, a.g. k, Sfy:123-130.

dengelenmesi gibi hayati bir ihtiyaç belirmiş ve bu ihtiyacın karşılanması misyonu istihbarata verilmiştir.

İstihbarat, 20. yüzyılda üstlendiği misyonun önemi ve ulaştığı bilimsel ve teknik ilerlemenin bir neticesi olarak, yöneldiği hedefe göre uzmanlaşma gerektirir ve ortaya tam bir fotoğrafın çıkması için, diğer bir ifade ile bir ülke ile ilgili, bu ülkenin bütün mevcut ve muhtemel güç unsurlarını ortaya çıkarabilecek bir istihbarat çalışması yapılabilmesi için bazı istihbarat hedeflerine ulaşılması gereklidir. Gerçekçi bir analiz için istihbarat sadece bütün kaynakları kullanmakla kalmamalı, aynı zamanda bir ülkenin milli gücünü oluşturan temel unsurları kapsamalıdır. Diğer bir ifade ile, istihbaratın hedefi olan bu temel unsurların tamamı toplam milli gücü oluşturmalıdır. Milli gücü veya milli güç unsurlarından birisini uzun erimli bir perspektifte ve stratejik değeri açısından tespit etmek amacıyla yapılan istihbarat stratejik istihbarattır.

Bu noktada milli gücün tanımlanması stratejik istihbaratın anlaşılması için kaçınılmaz bir gereklilik olarak belirmektedir.

Milli güç; ‘‘Savaşta ve barışta silahlı kuvvetlerle birlikte, milli hedeflere ulaşmak için, milli bir devletin politik, ekonomik ve psikolojik güçlerini kullanma bilim ve sanatıdır.’’ şeklinde izah edilmektedir. Bu tanımları biraz daha açarsak, milli güç bir devletin sahip olduğu tüm varlıkların (nüfusu, yer altı ve yer üstü kaynakları, sanayi, bunların kalitesi) devletin gerçekleştirmeye çalıştığı hedeflere ulaşmak amacı ile kullanılmasıdır. Milli güç bu anlamda görecelidir ve ancak diğer ulusların güçleri ile kıyaslandığında gerçek bir değer ifade eder. Milli gücü oluşturan temel unsurlar sırası ile coğrafya, nüfus, doğal kaynaklar, ekonomi, silahlı kuvvetler, siyasal güç, psikolojik güç ve enformasyon gücüdür. Ve bunlar stratejik istihbaratın hedefidir.<sup>51</sup>

Stratejik istihbaratın kurucusu, Prof.Dr.Sherman Kent, Stratejik İstihbarat adlı kitabında, stratejik istihbaratı şöyle tanımlamıştır.

Stratejik istihbarat faydalı bilgiye ulaşma çabasının bir türüdür. Ancak bir çok boyutu vardır. Başlangıç olarak stratejik istihbaratın ürettiği bilgi ‘‘ yararlı ‘‘ sıfatından daha kesin bir sıfatı almayı hak etmektedir. Onu, ulusun hayatta kalması için hayati önem arz eden bilgi olarak tanımlamak gerekir. Bu sayede itibar ve ciddiyet kazanır. Dada sonra detaylar ile ilgili boyutu vardır, ulusun hayatta kalması ili ilgili problemlerin bazıları diğer ülkelerin güçleri ve niyetleri ile ilgili uzun dönemli tahminlerde bulunmayı gerektirdiği gibi, bizim uygulamayı düşündüğümüz planlarımıza karşı alacakları muhtemel tavrı da tahmin etmemizi gerektirir. Bu tür problemler ancak konunun uzmanlarının kullandığı özel yöntemler ile çözülebilir. Bu boyutta uzmanlık önem kazanmaktadır. Bu işi yapanların uzmanlık dereceleri ve kabiliyetleri sürekli geliştirilmelidir. Hatanın, ulusun hayatını tehlikeye atabileceği bir iş olan stratejik istihbaratta, faaliyetleri organize

<sup>51</sup> Özdağ, Ümit, "Stratejik İstihbarat", İstihbarat Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt:8, Sayı:2, Ankara, 2002, Syf:109.

eden kurum ve kuruluşlar uzmanlarının mesleki ve sosyal gelişimlerini garanti altına alacak vizyona sahip olmalıdır. Stratejik istihbarat ta hata, affedilemez, ölümcül sonuçlara neden olabiliyor ise, organizasyon işi olarak istihbarat, sıfır hatayı amaçlayan, Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim anlayışları ile organize edilmeli ve yönetilmelidir. Yine detay bilgileri araştırırken sık sık aşılması güç engeller ile karşılaşılır. Diğer uluslar tarafından ortaya konan yanıltıcı bilgileri ayırt etmek uzmanlık ve özel yöntemlerin uygulanmasını gerektirmektedir. Söz konusu metotların içinde üçüncü bir boyut vardır ki, o da gizli araştırmaların alanına girer. İstihbarat işinin bu safhası genelde bu işi yapmayan kişiler tarafından abartılmaktadır. Stratejik istihbaratın üretmesi gereken bilgi oldukça fazladır ki, savaş zamanında on binlerce eğitimli kişi bu işi ancak yapabilmişlerdir. Barış zamanında ise ifa edilmesi gereken görev aynı oranda zordur. Bu demektir ki , istihbarat süreci, şahsi çabaların ötesine zor ve dikkatli iş bölümü gerektiren bir grup çalışmasıdır. Bu nedenle istihbarat organizasyonlarında, kendine özgü yapısı nedeniyle, personel, organizasyon, yönetim ve insan kaynakları problemlerine sık sık rastlanmaktadır. Her ne kadar bu tür problemler önemli olsalar da, ilgili konunun itibarı ve ciddiyeti karşısında yüzeysel kalmıştır.

İstihbarat işi kısaca başarılı bir eylemin temelini oluşturmak için gerekli olan bilgiye ulaşma gayretidir. Stratejik istihbarat ise, savaşta ve barışta ülkemizin dış ilişkilerinin dayandırılması gereken bilgi olarak tanımlanabilir. Walter Lippman 'ın dediği gibi, 'Eğer dış politika ülkenin kalkamı ise, stratejik istihbarat bu kalkanın doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayan şeydir. Aynı zamanda da kılıca yön vermek için hazır bekleyen şeydir'.<sup>52</sup>

Barış tarihine bakıldığında hiçbir zaman dış politika şimdiki kadar önem arz etmemiştir. Buda istihbarat misyonunun tam olarak yerine getirilmesinin hiç bir zaman şu anda olduğu kadar önemli olmadığı anlamına gelir.

Uzun yıllar boyunca ihtiyaçları karşılayabilen ve ön plana çıkan istihbaratın faaliyet yönü, yani bilgi toplama, değişen ihtiyaçları karşılamakta yeterli olmamıştır. İstihbaratın yüklenilen yeni misyonları karşılayabilmesi için organizasyon yönünün ön plana çıkması gerekmiştir. Sadece bilgi toplayan ve kişileri fişleyen bir istihbarat teşkilatı değişen dünyamızın getirisi olan ihtiyaçları karşılayamaz. Sadece bilgi toplamayan, bununla beraber bilgiyi işleyen, değerlendiren, karşılaştıran, gerektiğinde ihtiyaç yaratan, uzmanlaşma, dış kaynak kullanımı, kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçları, hesap verebilirlik gibi yönetim biliminin becerilerini kullanan ve en önemlisi istihbarat faaliyetini gerçekleştirirken stratejik istihbarat olarak adlandırılan istihbarat biliminin yolunu takip eden bir istihbarat organizasyonu günümüzün ihtiyacıdır.

Gerçek şudur ki, istihbaratı değerlendirme kural ve kurullarına hakim olamayan bir yönetimin, değil bir ülke, bir adi işletmeyi dahi yönetmesi düşünülemez.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Kent, Stratejik İstihbarat, a.g. k, Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145

<sup>53</sup> Tağma, Yeniden yapılanma kuralları ilim, kural ve becerisi, a.g. k, Syf:123-130, 182

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM  
TÜRK İSTİHBARATININ MEVCUT YAPISI VE TÜRK İSTİHBARATINDA YENİDEN  
YAPILANMA GEREKLİLİĞİ

4.1.ÜLKEMİZDE YÜRÜRLÜKTE BULUNAN DEVLET İSTİHBARAT HİZMETLERİ VE  
MİLLÎ İSTİHBARAT TEŞKİLÂTI KANUNU KAPSAMINDA FAALİYET GÖSTEREN  
İSTİHBARAT KURUM VE KURULUŞLARI

Ülkemizde 2937 numaralı, Devlet istihbarat hizmetleri ve Millî istihbarat teşkilâtı kanunu dahilinde, istihbarat faaliyetlerini organize eden kurum ve kuruluşlarımız aşağıda yer almaktadır. İlgili kanun hükümlerine göre, ulusal güvenliğimizi korumaya yönelik temel ve merkezi istihbarat faaliyetlerini organize etme görevi Milli İstihbarat Teşkilatına verilmiştir.

Aşağıda listede olan ve olmayan diğer Bakanlıklar ve diğer Kamu kurum ve kuruluşlarının Devlet İstihbaratına ilişkin görevleri şunlardır :

1. Kendi konuların da
  - a.Görevlerinin gerektirdiği istihbaratı oluşturmak,
  - b.MİT tarafından istenecek haber ve istihbaratı elde etmek,
  - c.İstihbarata karşı koymak .
2. Elde ettikleri millî güvenliğe ilişkin haber ve istihbaratı anında MİT'e ulaştırmak. MİT mensuplarına hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları gereken her türlü yardım ve kolaylığı göstermekle yükümlüdürler. Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yukarıda belirtilen görev ve yükümlülüklerinin yerine getirilmesiyle ilgili koordinasyonun sağlanması ve istihbarat çalışmalarının yönlendirilmesinde, temel görüşleri oluşturmak üzere, MİT Müsteşarı'nın Başkanlığı'nda Millî İstihbarat Koordinasyon Kurulu (MİKK) kurulmuştur. Kurul, üç ayda bir; Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri veya Yardımcısı, Genelkurmay İstihbarat Başkanı veya Yardımcısı, bakanlıkların müsteşarları, kurum ve kuruluşların yetkili amirleri, MİT'in ilgili başkanları ile MİT Müsteşarı'nın çağıracağı diğer kamu görevlilerinin iştirakiyle toplanır. MİT Müsteşarı gerektiğinde Kurulu olağanüstü toplantıya çağırabilir. Millî İstihbarat Koordinasyon Kurulu'nun ayrıntılı görev ve yetkileri ile çalışma esasları yönetmelikte belirtilir.<sup>54</sup>

Ülkemizde mevcut olan istihbarat organizasyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1. MİKK (Milli İstihbarat koordinasyon Kurulu)
2. MİT (Milli İstihbarat Teşkilatı)

---

<sup>54</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

3. TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri)
  - Genel Kurmay Başkanlığı
    - Genel Kurmay Başkanlığı İstihbarat Daire Başkanlığı.
  - KKK (Kara Kuvvetleri Komutanlığı )
    - J.G.K (Jandarma Genel Komutanlığı )
  - DKK (Deniz Kuvvetleri Komutanlığı)
    - S.G.K (Sahil Güvenlik Komutanlığı )
  - HKK (Hava kuvvetleri Komutanlığı )
4. İç İşleri Bakanlığı.
  - Kaçakçılık, İstihbarat , Harekat ve Bilgi Toplama Daire Başkanlığı.
  - KİKK (Kaçakçılık ve İstihbarat Koordinasyon Kurulu).
  - Emniyet Genel Müdürlüğü
    - Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Daire Başkanlığı
  - J.G.K (Jandarma Genel Komutanlığı )
  - S.G.K (Sahil Güvenlik Komutanlığı )
5. Dış İşleri Bakanlığı.

#### 4.1.1.Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT)

##### 4.1.1.1.MİT'İN Tarihçesi

Ülkelerin birbirlerine yönelik siyasal, sosyal, ekonomik ve askeri faaliyetleri ile beklentilerinin önceden saptanması ihtiyacının zaman içerisinde giderek artması, haber almaya dönük yapılanmaların varlığını zorunlu kılmıştır. Ülkemizde, sistemli ve organize nitelikte istihbarat örgütü kurma girişimleri, Osmanlı Devleti'nin son yıllarında başlamıştır. Siyasi birliğin korunması, ayrılıkçı hareketlerin önlenmesi ve özellikle yabancı devletlerin Ortadoğu üzerinde odaklaşan faaliyetlerinin izlenebilmesi için bireysel bazda ve sınırlı nitelikte sürdürülen istihbarat çalışmalarının bir merkezden organize biçimde yürütülmesine ihtiyaç duyulmuş ve 17 Kasım 1913 tarihinde Enver Paşa tarafından Teşkilât-I Mahsûsa isimli istihbarat örgütü kurulmuştur. Birinci Dünya Savaşı sırasında askeri ve paramiliter hareketler gerçekleştirerek önemli görevler üstlenen bu örgüt, savaşın sona ermesiyle 30 Ekim 1918 tarihinde imzalanan Mondros Mütarekesi sonrasında dağılmıştır. Bu gelişmeyi izleyen dönemde, 1918 sonlarında Kara kol Cemiyeti isimli yeni bir istihbarat ünitesi kurulmuştur. Bu örgüt, Anadolu'nun işgal edilmesine karşı çeteleri ve halkı silahlandırmış, milli kuvvetlere silah ve malzeme temin etmek suretiyle kurtuluş hareketine önemli hizmetler sağlamıştır. İstanbul'un 16 Mart 1920 tarihinde işgaliyle, mensuplarının tutuklanması üzerine Örgütün faaliyetleri sona ermiştir. Karakol Cemiyeti 'nin dağılmasından sonra Zabitan ve Yavuz gibi çeşitli istihbarat grupları oluşturulmuş, bunlardan 23 Eylül 1920 tarihinde faaliyete geçen Hamza Grubu'nun adı 31 Ağustos 1921 tarihinde Felâh Grubu olarak değiştirilmiş, istihbarat grupları Kurtuluş Savaşı sonuna kadar faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. İstihbarat örgütleri arasındaki dağınıklığı gidermek,ordu içerisinde sızan düşman casusluk faaliyet ve propagandasına karşı koymak amacıyla 18 Temmuz 1920 tarihinde Genelkurmay Başkanlığı tarafından Askerî Polis Teşkilâtı (A.P. veya P.) kurulmuştur. Savaş yıllarında başarılı hizmetler veren örgütün faaliyetlerine 21 Mart 1921 tarihinde son

verilmiştir. Askerî Polis Teşkilâtı'nın kapatılmasının istihbarat faaliyetleri açısından kısa bir süre doğurduğu boşluk ise, yine Genelkurmay Başkanlığı tarafından kurulan ve 1 Nisan 1921-22 Haziran 1922 tarihleri arasında Anadolu'nun çeşitli şehirlerinde faaliyet gösteren Tedkik Heyeti Âmirlikleri vasıtasıyla giderilmiştir. Edinilen tecrübelerin ışığında ve belirlenen yeni hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla bu defa Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak'ın direktifiyle Müsellâh Müdâfaa-İ Milliye isimli bir istihbarat grubu kurulmuştur. TBMM Hükümeti, 3 Mayıs 1921 tarihinde kısa adı "M.M." (MİM MİM) olan bu örgüte resmiyet kazandırmıştır. Tedkik Heyeti Âmirlikleri Anadolu'da faaliyetlerini sürdürürken, "M.M." örgütü asker ve sivil kesimden oluşmuş kadrolarıyla, İstanbul'da büyük bir ajan ve haber ağı kurmayı başarmış, Anadolu'ya silah ve cephane kaçırılması faaliyetlerini organize etmiş, düşman karargahlarına, işbirlikçi gruplara ve yabancı misyona sızarak çok sayıda önemli belge ve bilgiler elde etmiştir. Millî Mücadele sırasında düşman faaliyetlerine karşı oluşturulan çeşitli istihbarat gruplarıyla da işbirliği yapan örgütün faaliyetleri, İstanbul'un kurtuluşundan sonra 5 Ekim 1923'de son bulmuştur.

İstihbarat örgütlerinin kapatılmasından ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulmasından sonra, 1926 tarihine kadar geçen dönem içinde haber alma çalışmaları, Ordu Müfettişlikleri İstihbarat Şubeleri tarafından yürütülmüştür. Daha sonra Atatürk, 1925 yılı sonunda, gelişmiş devletlerdeki istihbarat kuruluşlarına benzer, çağdaş bir örgütün kurulması talimatını vermiştir. Bunun üzerine, Avrupa ülkelerinde eğitilen kadroların da katılımıyla, Genelkurmay Başkanı [Mareşal Fevzi Çakmak'ın 6 Ocak 1926 tarihli emri](#) doğrultusunda, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk istihbarat kuruluşu olan Millî Emniyet Hizmeti Riyâseti (M.E.H./MAH) kurulmuştur. Teşkilât, 5 Ocak 1927 tarihinde şeklen İçişleri Bakanlığı'na bağlanmıştır. 6 Ocak 1926 - 5 Ocak 1927 tarihleri arasındaki bir yıllık dönem çalışmaları, dönemin yöneticileri tarafından Riyâset'in kuruluşuna hazırlık dönemi olarak değerlendirilmiş ve bir gün sonraki 6 Ocak 1927 tarihi MAH 'ın kuruluş tarihi olarak kabul edilmiştir. Kuruluşuyla başkanlığına Şükrü Âli ÖGEL 'in getirildiği MAH, Millî İstihbarat Teşkilâtı mensupları için bir simge olarak önemini korumakta ve MİT'in tarihi kökleriyle gelecek arasında kuvvetli bir bağ oluşturmaktadır. MAH, duyulan ihtiyaçlara bağlı olarak zaman içerisinde bir kaç kez küçük yapısal değişiklikler geçirmiş ve 1965 yılına kadar Türkiye'nin istihbarat faaliyetini başarıyla yürütmüştür. Devletin millî güvenlik politikasının hazırlanmasıyla ilgili her konuda istihbaratın tek elde toplanabilmesi amacıyla, 22 Temmuz 1965 tarihinde TBMM tarafından 644 sayılı kanun kabul edilmiş ve bu kanun ile kuruluşun adı MİLLÎ İSTİHBARAT TEŞKİLÂTI (MİT) olarak değiştirilmiştir. Kanun ile MİT'in bir Müsteşar tarafından yönetilmesi ve Müsteşar'ın, kanun ile belirlenen görevlerin yerine getirilmesinde sadece Başbakan'a karşı sorumlu olması öngörülmüştür. MİT, yaklaşık 19 yıl süre ile faaliyetlerini 644 sayılı kanun hükümleri doğrultusunda yürütmüş, ancak süratle değişen ve gelişen koşulların ışığında yeni bir yasal düzenlemeye gidilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu amaçla, 1 Kasım 1983 tarihinde 2937 sayılı "Devlet İstihbarat Hizmetleri ve Millî İstihbarat Teşkilâtı Kanunu" çıkarılmış olup, kanun 1 Ocak 1984 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Halen millî hedeflere ulaşmada her çeşit teknolojik gelişmenin de yakın takipçisi olan MİT, deneyimli mesleki ve teknik kadrolarıyla, modern bir yapı içerisinde, çoğulcu demokrasinin, hukukun gereklerine uygun ve yansız olarak, insan hakları ilkelerine bağlı bir anlayış doğrultusunda, yasanın verdiği görevleri başarı ile yürütmektedir.<sup>55</sup>

#### 4.1.1.2. MİT'İN Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Millî İstihbarat Teşkilâtı 6 Temmuz 1965 tarih ve 644 sayılı Millî İstihbarat Teşkilâtı Kanunu'yla "Başbakanlığa" bağlı olarak kurulmuştur. 18 yılı aşkın bir süre yürürlükte kalan bu Yasa, uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların giderilebilmesi, boşlukların doldurulabilmesi ve hızla gelişen ve değişen dünya koşullarına uygun hale getirilebilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar sonucunda yerini, 1 Ocak 1984 tarihinden itibaren [2937 sayılı Devlet İstihbarat Hizmetleri ve Millî İstihbarat Teşkilâtı Kanunu](#)'na bırakmıştır. 2937 sayılı Yasa'da Teşkilâtın kuruluşu ve ana görevleri genel hatlarıyla belirtilmiş; birimlerin sayısı, adları, ayrıntılı görevleri ve iç örgütlenme ile ilgili diğer hususlar Başbakanın onaylayacağı gizli yönetmeliklere bırakılmak suretiyle, hem gizlilik

<sup>55</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004



sağlanmış, hem de değişen koşullarda hızlı hareket edebilme olanağına kavuşulmuştur. 2937 sayılı Yasa'yı 644 sayılı Yasa'dan ayıran bir diğer özellik de [Teşkilâtın 2937 sayılı Yasa ile doğrudan "Başbakana" bağlanmasıdır](#). Anayasa gereğince Hükümetin genel siyasetinin yürütülmesinden Bakanlar Kurulu ile birlikte Başbakanın sorumlu olduğu göz önünde tutularak, MİT doğrudan Başbakan'a bağlanmıştır.<sup>56</sup>

#### 4.1.1.2.1.MİT'in Görevleri

[Devlet Çapında İstihbarat](#) : Büyük Türk Milletine hizmet için var olan ve görev ve yetkileri bu amaç doğrultusunda belirlenmiş bulunan Millî İstihbarat Teşkilâtı; Türkiye Cumhuriyetinin;

- Ülkesi ve milleti ile bütünlüğüne,
- Varlığına, bağımsızlığına ve güvenliğine,
- Anayasal düzenine ve milli gücünü meydana getiren bütün unsurlarına, karşı içten ve dıştan yöneltilen mevcut ve muhtemel faaliyetler hakkında millî güvenlik istihbaratını Devlet çapında oluşturmak ile görevlidir.

[İstihbaratı İlgili Makamlara Ulaştırmak](#) :Elde edilen istihbaratı,

- [Cumhurbaşkanı](#),
- [Başbakan](#),
- [Genelkurmay Başkanı](#),
- Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri ile gerekli kuruluşlara ulaştırmak ile görevlidir.

[Millî Güvenlik Siyaseti Planı İle İlgili İstihbarat İstek Ve İhtiyacını Karşılama](#):

Devletin millî güvenlik siyaseti ile ilgili planların hazırlanması ve yürütülmesinde; Cumhurbaşkanı, Başbakan, Genelkurmay Başkanı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri ile ilgili bakanlıkların istihbarat istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ile görevlidir.

“[İstihbarata Karşı Koymak](#): Ülkemize yönelik olarak yürütülen istihbarat faaliyetlerine karşı koymakla görevlidir. Millî İstihbarat Teşkilâtına bu görevler dışında görev verilemez ve bu teşkilat Devletin güvenliği ile ilgili istihbarat hizmetlerinden başka hizmet istikametlerine yöneltilemez.”<sup>57</sup>

#### 4.1.1.2.2.MİT'in Yetkisi

Devlet çapında güvenli bir istihbaratın süratle sağlanması ve istek makamlarına anında, tam ve sağlıklı bilgi verilebilmesi için, MİT'in kamu kurum ve kuruluşlarında mevcut bulunan bilgi işlem merkezleri ile arşivlerden yararlanabilmesi, sorumlu kişilerle doğrudan ilişki kurarak koordinasyon yöntemleri uygulayabilmesi ve gerekli dokümanları alabilmesi büyük önem taşımaktadır.

- [Kuruluşların Arşivinden Yararlanma](#) :Millî İstihbarat Teşkilâtı; Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileri ve istihbarat hizmetlerinden sorumlu kişileriyle istihbaratın tevcihi, istihsalı ve istihbarata karşı koyma konularında doğrudan ilişki kurmaya, uygun koordinasyon yöntemlerini uygulamaya, Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşları

<sup>56</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>57</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

arşivlerinden ve elektronik bilgi işlem merkezlerinden kendi görev sahasına giren konularda yararlanmaya ve bunlarla irtibat kurmaya yetkilidir.

- [Genel Zabıtaya Tanınan Hak Ve Yetkileri Kullanma](#) :MİT mensupları, 2937 sayılı Kanun'un 4 üncü maddesinde belirtilen görevlerin yerine getirilmesi sırasında genel zabıtaya tanınan hak ve yetkileri, tesis ve mensuplarının korunması ile kontr espionaj konularında kullanabilmektedir. Genel zabıta hak ve yetkilerinin MİT mensuplarından kimlere tanınacağına ilişkin esas ve usuller Yönetmelikle belirlenmiştir. MİT personelinin genel zabıtaya tanınan hak ve yetkileri kullanırken güvenlik güçleri ile işbirliği yapması genel kural olmakla birlikte, İstihbarata karşı koyma (Kontr/Espionaj) konularında görevli MİT Personeli, Genel Zabıtaya tanınmış olan hak ve yetkilerin tamamını bizzat kullanmaktadır.<sup>58</sup>

#### 4.1.1.2.3.Sorumluluk

“2937 sayılı Kanun'un 13 üncü maddesi gereğince Millî Güvenlik Kurulunda görüşüldükten sonra Başbakanın inhası ve Cumhurbaşkanının onayı ile atanan Millî İstihbarat Teşkilâtı Müsteşarı yalnızca Başbakan'a karşı sorumludur.”<sup>59</sup>

#### 4.1.1.3.MİT Müsteşarlığı Teşkilât Yapılanması

- İstihbarat Başkanlığı
- Operasyon Başkanlığı
- Elektronik Ve Teknik İstihbarat Başkanlığı
- Psikolojik İstihbarat Başkanlığı
- Basın Müşavirliği

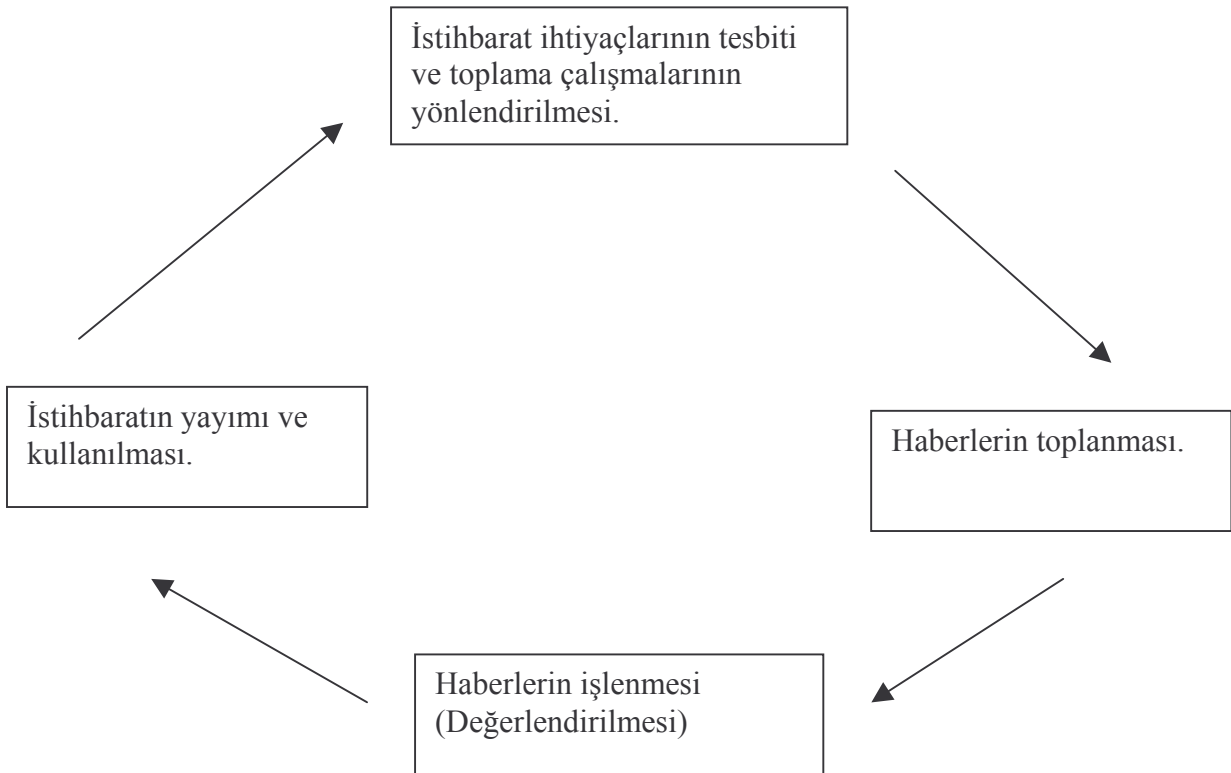
#### 4.1.1.3.1.İstihbarat Başkanlığı

İngilizce ve Fransızca'da "intelligence" kelimesi ile ifade edilen ve anlamı "akıl, zeka" olan istihbarat kelimesinin Türkçe'de sözlük anlamı, haber almaktır. Ancak, istihbarat terminolojisinde haber, sadece ham bilgiyi ifade eder. İstihbarat ise, devlet tarafından belirlenen ihtiyaçlara karşılık olarak açık yada kapalı kaynaklardan derlenen haber, bilgi ve dokümanların sürekli bir şekilde işleme tabi tutulması sonucu elde edilen üründür. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan istihbarat faaliyeti, geçmişte olduğu gibi günümüzde de devletlerin geleceğinde rol oynayan önemli ve öncelikli faktörlerden biridir. Çünkü bu faaliyet, hedef veya hedef olması muhtemel kişi, grup, örgüt veya devletlerin imkan ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmak, muhtemel hareket tarzlarını önceden tespit etmek için yürütülür. Geleceği görebilmek, muhtemel sorunlar hakkında önceden bilgi sahibi olabilmek, olayların perde arkasındaki gerçeklere ulaşabilmek, ancak sağlıklı istihbarat üretimi ile mümkün olabilir. İstihbaratın üretilebilmesi için ise sadece haberin, bilginin

<sup>58</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>59</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

ve belgenin toplanması yeterli değildir. Elde edilen haberin, bilginin ve belgenin belli bir sistematik içerisinde işlenmesi gerekir. Önemli bir haber, doğru bir şekilde değerlendirilemediği takdirde; yanıltıcı sonuçlara yol açabilir. Olmuş yada olacak bir olay hakkında toplanan ham bilgi, *tasnif, kıymetlendirme, yorum ve yayım* aşamalarından geçirilerek değerlendirilir, bir diğer ifadeyle işlenir. Tasnif, ilk aşamadır. Bu aşamada benzer bilgiler bir araya getirilir. İkinci aşama kıymetlendirmedir. Yani, haberin istihbarat değerinin, haberin alındığı kaynağın güvenilirliğinin ve haberin doğruluk derecesinin saptanmasıdır. Bu aşamadan sonra bir yorum yapılır. Yorum; kesin bir yargıya varmak için, mevcut bilgilere dayanılarak olayların, gelişmelerin ve benzeri durumların anlamını ve önemi ortaya koyma işlemidir. Son aşamada ise, üretilen istihbarat ihtiyacı olan kurumlara, gerekli zamanda ve uygun formda ulaştırılır. Bu çerçevede Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın değerlendirme birimi, İstihbarat Başkanlığı'dır. Başkanlık, Türkiye Cumhuriyeti'nin ülkesi ve milleti ile bütünlüğüne, varlığına, bağımsızlığına, güvenliğine, anayasal düzenine ve bu düzen içerisindeki kurumlarına karşı tehdit oluşturan iç ve dış unsurlar hakkında ihtiyaç duyulan bilgilerin Teşkilât bünyesinde teminine yönelik olarak belirlenmesinden, bu ihtiyacın operasyon ünitelerine iletilmesinden ve elde edilen haberlerin değerlendirilmesi sonucu üretilen istihbaratın ilgili kurumlara zamanında ulaştırılmasından sorumludur. İstihbarat faaliyeti kesintisiz süren bir çalışmadır ve bu faaliyet, yeryüzünde mevcut tüm istihbarat kuruluşları tarafından bir çarka benzetilir. Çarkın birinci evresinde, İstihbarat Başkanlığı tarafından devletin politikası doğrultusunda istihbarat ihtiyaçları belirlenir ve operasyon birimlerine iletilir. Operasyon birimleri, belirli planlar doğrultusunda açık ya da kapalı kaynaklardan haberleri toplar ve değerlendirme ünitesine aktarır. Ayrıca İstihbarat Başkanlığı, 2937 sayılı Yasanın ilgili maddelerinin verdiği yetki çerçevesinde ilgili bakanlık, kurum ve kuruluşlardan istenecek haber, bilgi ve belge ihtiyacını belirler ve anılan kuruluşlara bildirir. MİT Müsteşarlığı'nın operasyonel birimlerinden ve Teşkilât dışı kuruluşlardan gelecek olan haber, bilgi ve belgeler değerlendirme ünitesinde analize tabi tutularak işlenen ve istihbarat niteliği kazanan raporlar yayınlanır. Yani, kullanılmak üzere, zamanında ve süratle ilgili kuruma ulaştırılır. İlgili kurumlar, sadece bu istihbaratı kullanmakla kalmazlar, sürekli olarak gözden geçirilen ve değerlendirilen öncelikler çerçevesinde yeni istihbarat ihtiyaçlarını belirlerler. İşte, birbirini izleyen dört evreden oluşan ve dördüncü evresinden sonra yeniden ilk evreye dönen bu faaliyete İstihbarat Çarkı denilir.<sup>60</sup>



<sup>60</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

## Şekil 6 : Mit İstihbarat Çarkı.

### 4.1.1.3.2. Operasyon Başkanlığı

İstihbarat Çarkı'nı anlatırken sözünü ettiğimiz istihbarat ihtiyaçlarının tesbiti işlemi İstihbarat Başkanlığı'nca yapıp bu ihtiyaçların operasyon birimlerine iletilmesi ile birlikte, Çark'ı döndüren bir başka ünite, Operasyon Başkanlığı devreye girer. Kısaca ifade etmek gerekirse, Operasyon Başkanlığı, Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın yurt içinde ve dışında kapalı kaynaklardan haber toplama birimidir. Bir başka deyişle, Operasyon Başkanlığı, ağırlığı yurt dışında olmak üzere, kapalı kaynaklar vasıtasıyla istihbarat operasyonları düzenleme ünitesidir. Toplanacak haberlerin çerçevesini, 'genel olarak devletimizin milli politikaları doğrultusunda' diye tanımlamak mümkündür. Ancak, özellikle son 15-20 yıldır dünya siyaseti ve ekonomisinde yaşanan gelişmeler, teröre yönelik yada ideolojik amaçlı silah, uyuşturucu, kara para, kitle imha silahları kaçakçılığı gibi ulusal veya uluslararası niteliği olan, kişisel ya da organize suç türlerinde yaygınlaşmaya yol açmıştır. Operasyon Başkanlığı, bu konularla ilgili haberleri de toplamaktadır ve 2937 sayılı Yasa uyarınca bu çerçevede, Türkiye Cumhuriyeti'nin anayasal düzenine yönelik her türlü yıkıcı-bölücü unsurların yurt içi ve dışındaki organizasyonu, finans kaynakları, eylemleri ve faaliyetleri şeklinde çizilebilir. Operasyon Başkanlığı'nın görevini haber toplamaya yönelik operasyonlar düzenlemek ve toplanacak haberlerin çerçevesini de genel olarak devletimizin milli politikaları olarak çizince, sadece iç tehditler değil, dış tehditler de gündeme gelir. Dolayısıyla, Operasyon Başkanlığı, Türkiye Cumhuriyeti için "hedef" olabilecek devletlerin gücü, imkan ve kabiliyetleri, kuvvetli ve zayıf tarafları, muhtemel hareket tarzları ve Türkiye'ye yönelik etkileri gibi konularda da haber toplamaya yönelik operasyonlar düzenler. Unutulmamalıdır ki, Türkiye'nin olduğu gibi her devletin bir istihbarat kuruluşu vardır. Nasıl Millî İstihbarat Teşkilâtı "hedef" olabilecek ülkelerin durumlarına ilişkin haber topluyorsa, diğer devletlerin de Türkiye hakkında benzer konularda haber toplamaya çalışması çok doğaldır. İşte, Operasyon Başkanlığı'nın bir diğer görevi de, yabancı devletlere ait istihbarat kuruluşlarının Türkiye'deki haber toplama, bazı kişi yada grupları yönlendirme gibi faaliyetlerine engel olmaktır. Yani, yabancıların Türkiye hakkında istihbarat yapmalarına karşı koymaktır. Bu amaçla, yabancı devletlere ait istihbarat kuruluşlarının Türkiye'deki çalışma yöntemlerine, imkan ve kabiliyetlerine, hedeflerine ilişkin haber toplar, bunları değerlendirir ve sonuçta bu tür faaliyetleri açığa çıkarıp zararsız hale getirme, önleme çalışmaları yürütür.<sup>61</sup>

### 4.1.1.3.3. Elektronik Ve Teknik İstihbarat Başkanlığı

Günümüzde teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmekte ve buna paralel olarak teknik imkanlardan da yaşamın her alanında en üst düzeyde yararlanılmaktadır. Teknoloji dünyayı adeta küçültmüş, denizlerin binlerce metre altından geçen kablolarla, gökyüzünde çeşitli yörüngelere oturtulmuş uydularla elektronik bir kafesin içine almıştır. Elektronik ve tekniğin yaşamımızda her geçen gün daha fazla pay sahibi olduğu gerçeği, tüm ülkelerde istihbarat kuruluşlarını bu imkanları değerlendirmeye yöneltmiş, gelişen teknolojinin ve elektronik ürünleri, haber toplama alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de 1949 yılında başlatılan elektronik istihbarat çalışmaları, günümüzde MİT'in önemli birimlerinden Elektronik ve Teknik İstihbarat Başkanlığı'nın oluşturduğu çağdaş ve güçlü bir yapı ile, tüm ülke sathında sürdürülmektedir. Türkçe'de karşılığı elektronik istihbarat ve sinyal istihbaratı olan, İngilizce'deki karşılıklarının kısaltılmışı ile "elint" ve "sıgint" şeklinde ifade edilen faaliyetlerin yanı sıra, şifreli haberleşmelerin sağlanması, şifrelerin çözülmesi gibi çalışmalar da bu Başkanlığın görevleri arasındadır. Başkanlık, yasa ile verilen görev ve sorumluluk çerçevesinde, milli bütünlüğümüze yönelik tüm elektronik ve teknik saldırılara öncelikle karşı koyma ve gerektiğinde karşılık verme faaliyetini başarı ile yürütmektedir.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>62</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

#### 4.1.1.3.4. Psikolojik İstihbarat Başkanlığı

Psikolojik İstihbarat Başkanlığı, yurt içinden ve dışından ülke ve milletin bütünlüğüne, devletin bağımsızlığına ve güvenliğine, anayasal düzene ve milli gücü meydana getiren bütün unsurlara yönelik mevcut ya da muhtemel yıkıcı psikolojik faaliyetler hakkında psikolojik istihbaratı oluşturmak ve bu tür faaliyetlere karşı koymakla görevlidir. Bu amaçla, psikolojik istihbarat ve hareket faaliyetlerinde bulunur. İstihbarat üretiminde çeşitli kaynaklardan yararlanır. Bu alanda faaliyet gösteren tüm istihbarat kuruluşlarında kaynak dağılımının, kapalı kaynaklar için yüzde 10, elektronik ve teknik kaynaklar için yüzde 5, açık ve yarı açık kaynaklar için ise yüzde 85 olduğu kabul edilir. Çünkü teknoloji kullanımı ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması günümüzde bilgiyi küreselleştirmiştir. Buna bağlı olarak da, açık ve yarı açık kaynaklarda yer alan bilgilere ulaşım daha kolay, daha ucuz, daha güvenli ve kontrolü mümkün hale gelmiştir. Millî İstihbarat Teşkilâtı da istihbarat üretiminde elbette bu kaynaklara yönelmiştir. İşte, yurt içindeki ve dışındaki açık ve yarı açık süreli yayınlardan, basılı kaynaklar ile haber ajanslarından, televizyon kanallarından ve internet vasatından bilgiler derleyerek Teşkilât'ın kullanımına sunmak da Psikolojik İstihbarat Başkanlığı'nın görevleri arasındadır.<sup>63</sup>

#### 4.1.1.3.5. Basın Müşavirliği

‘Doğrudan Müsteşar'a bağlı olan Basın Müşavirliği, medya için haber veya haberlerini teyit kaynağı olmayıp, MİT Müsteşarlığı'nı ilgilendiren konularda medya mensuplarının başvurabileceği bir mercidir. Müşavirlik ayrıca, kamuoyunun Millî İstihbarat Teşkilâtı hakkında doğru bilgilenmesini sağlamak, Teşkilât'a ilişkin kamuoyunda oluşabilecek haksız, yanlış ve olumsuz izlenimleri önlemek, MİT Basın Açıklamalarını yapmak ve Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın tanıtımına katkıda bulunmakla görevlidir.’<sup>64</sup>

#### 4.1.2. İç İşleri Bakanlığına Bağlı İstihbarat Kuruluşları

İç işlerine bağlı istihbarat kuruluşlarının Devlet İstihbaratına ilişkin görevleri şunlardır :

- 1) Kendi konuların da;
  - a. Görevlerinin gerektirdiği istihbaratı oluşturmak,
  - b. MİT tarafından istenecek haber ve istihbaratı elde etmek,
  - c. İstihbarata karşı koymak .
- 2) Elde ettikleri millî güvenliğe ilişkin haber ve istihbaratı anında MİT'e ulaştırmak. MİT mensuplarına hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları gereken her türlü yardım ve kolaylığı göstermekle yükümlüdürler.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>64</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>65</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

#### 4.1.2.1.KİHBİ (Kaçakçılık, İstihbarat , Harekat Ve Bilgi Toplama Daire Başkanlığı.)

20.11.1981 gün ve 8/3871 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile; İçişleri Bakanlığı bünyesinde kurulan "Kaçakçılık İstihbarat Ve Harekat Merkezi" 'nin işleyişine ilişkin esaslar kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur.

Buna Göre:

- Kaçakçılık İstihbaratının Devlet çapında planlanması, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve istihbarat değerlendirilmesine göre yapılacak hareketin sevk ve idaresi maksadıyla İçişleri Bakanlığında Kaçakçılık, İstihbarat ve Harekat merkezi kurulmuştur. Bu merkez Bakanlık düzeyinde görevlendirilen bir Müsteşar yardımcılığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürür.
- Kaçakçılık, İstihbarat ve Harekat Merkezi İle tüm unsurlar arasındaki koordinasyonlar iş birliğinin esasları, İçişleri Bakanlığı Müsteşarı veya Yardımcısı başkanlığında toplanacak Kaçakçılık İstihbarat Koordinasyon Kurulu tarafından tespit edilir. Kaçakçılık, İstihbarat koordinasyon kurulu, yurt dışı ve yurt içinde Türkiye'ye yönelik kaçakçılık faaliyetlerinin dönem içindeki değerlendirilmesini yaparak, bunlarla mücadele için ana stratejilerin ve yöntemlerin tespiti yardımcı olan en üst düzeydeki kuruldur. İçişleri Bakanlığının 24.02.1982 Gün ve Personel Genel Müdürlüğü 731-0 Sayılı Onayı ile KİHBİ Kurulu Başkanlığı oluşturulmuştur.<sup>66</sup>

#### 4.1.2.1.1.KİHBİ Kurul Başkanının Görev Ve Yetkileri

- Yurt dışından Türkiye'ye ve Türkiye'den yurt dışına yönelik veya yurt içinde yapılan her türlü kaçakçılık faaliyetlerine ait istihbaratın; Devlet çapında elde edilmesine, değerlendirilmesine, koordinasyonu ve gerekli operasyonların icrasında ilgililerin yönlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirtmek,
- Her türlü kaçakçılık faaliyetlerine ait istihbaratın, Devlet çapında elde edilmesi hizmetlerini yürütmek; Bu konudaki haberleri toplamak, değerlendirmek, istihbarat haline getirmek ve operasyonların icrası için ilgililere yayımlamak, istihbarat ve istihbarata karşı koyma hizmetlerini yapmak ve KİHBİ' nin fonksiyonlarını yerine getirmesi için lüzumlu prensipler tespit etmek ve direktifler hazırlamak.

“İçişleri Bakanlığının Teşkilatının Yeniden Düzenlenmesi İlişkin 13.12.1983 Tarih ve 176 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve bu Kararnamenin değiştirilerek kabul edilmesiyle kesinleşen 14.02.1985 Tarih ve 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki yasa ile; Kaçakçılık, İstihbarat, Harekat Ve Bilgi Toplama Daire Başkanlığı haline gelmiştir.”<sup>67</sup>

#### 4.1.2..2.Bilgi Toplama Dairesi

<sup>66</sup> <http://www.icisleri.gov.tr>, 02.05.2004

<sup>67</sup> <http://www.icisleri.gov.tr>, 02.05.2004

- Daha önce işlediği bir suçtan dolayı tüm yurttan aranıp ta ele geçmeyen kimliği belirlenmiş kişilerle; çalıntı motorlu taşıtları, çalınan veya kaybedilen ateşli silahlarla her türlü kimlik belgelerini bulmak ve ele geçirmek,
- Bu konuda İller düzeyinde derlenecek bilgilerin bir ana merkezde toplanmasını sağlamak,
- Bu bilgilerin ilgili yerlere doğru olarak gönderilmesini sağlayarak, genel kolluk kuvvetlerinin adli ve idari tahkikatlarına hız ve açıklık kazandırmak,
- Kolluk kuvvetleri arasında etkin bir işbirliği ve koordinasyon sağlayarak zabitanın halk nazarında saygınlığını arttırmak , amacıyla İçişleri Bakanlığının 26 MART 1980 gün ve J.Gn.K.:0961-1-28-80/TSK.KOOR.(20) sayılı onayı ile kurulmuştur.<sup>68</sup>

#### 4.1.2.3.KİKK(KaçakçılıkVeİstihbaratKoordinasyonKurulu)

‘‘Kaçakçılık İstihbarat Koordinasyon Kurulu, İçişleri Bakanlığı Müsteşarının veya yardımcısının başkanlığında ilgili bakanlık, kurum ve kuruluşların temsilcilerinden meydana gelir. Bu Kurul, her türlü kaçakçılık konu ve faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Kurulun toplanma, çalışma esas ve usulleri, ilgili bakanlıkların görüşü alınmak suretiyle İçişleri Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.’’<sup>69</sup>

#### 4.1.2.4.Emniyet Genel Müdürlüğü İstihbarat Daire Başkanlığı

1937 yılında Teşkilat Kanununun 16.maddesinin (a) bendi 5.fıkrasına göre ‘‘Önemli İşler Müdürlüğü’’ kurulmasıyla mevcut İstihbarat Daire Başkanlığının temelleri atılmıştır. 1951 yılında doğrudan Emniyet Genel Müdürlüğüne bağlı, ideolojik akımlar kontr-espionaj ve her türlü kaçakçılık konularında haber toplamak üzere ‘‘Özel Büro’’ teşekkül ettirilmiş, çeşitli illerde de bu büroya bağlı yuva ve istasyonlar değişik maskeler altında oluşturularak faaliyete geçirilmiştir. 1958 yılında açılan ‘‘İstihbarat Elemanı Sevk, İdare ve İstihbarat Operasyonu Düzenleme Kursu’’nu müteakip Hatay, Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde ‘‘Küçük Gruplar’’ oluşturularak İstihbarat Üniteleri teşkil edilmiştir. Bunlardan Hatay daha ziyade dış İstihbarat konusunda maskeli olarak faaliyet göstermiş, diğer gruplar ise kontr-espionaj ve terör faaliyetleri konusunda çalışmışlardır. 27 Mayıs 1960 yılında gerek Özel Büro, gerekse küçük gruplar lağvedilmiş, bu defa Teşkilat Kanununa göre bir kuruluş olan Önemli İşler Müdürlüğü ele alınmış ve teşkilatın kuruluş amaçlarına uygun hale getirilmesine çalışılmıştır.1963 yılında Önemli İşler Müdürlüğü tarafından hazırlanan bir talimatla (10) ilimizde kurulması kararlaştırılan İstihbarat Grupları için Vilayetlere tamim yapılarak, talimatın aradığı şartlara haiz personelin seçilip gönderilmesi istenmiş ve kurslar açılmıştır. Bu suretle ‘‘Temel Kurs’’ diyeceğimiz kurslarla İstihbarat Gruplarında çalışan personelin eğitim birliği temin edilmiştir. Önemli İşler Müdürlüğü kısa sürede gelişmiş ve bir İstihbarat örgütü olma niteliği kazanmıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde ülkedeki ideolojik olayların artması üzerine, Önemli İşler Müdürlüğü, Daire Başkanlığı statüsüne dönüştürülerek Önemli İşler Daire Başkanlığı adını almıştır. 1975 yılında İstihbarat Başkanlığı, 1983 yılında da ‘‘İstihbarat Daire Başkanlığı’’ adını almış, her geçen gün artan bir başarı trendi ile gelişen ve değişen çağımıza paralel olarak çalışmalarını sürdürmektedir. İstihbarat Daire Başkanlığımızın günümüzdeki kuruluşu Merkez ve Taşra birimlerinden oluşmaktadır. Bütün

<sup>68</sup> <http://www.icişleri.gov.tr>, 02.05.2004

<sup>69</sup> <http://www.icişleri.gov.tr>, 02.05.2004

İllerde Emniyet Müdürlükleri bünyesinde İstihbarat birimlerinin oluşturulması ancak 1983 yılında mümkün olabilmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğüne doğrudan bağlı olarak faaliyet gösteren İstihbarat Daire Başkanlığı, 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununa göre düzenlenen ve 13 Şubat 1989 tarihinde çıkarılan Yönetmelik hükümlerine uygun olarak teşkilatlandırılmıştır. İstihbarat Daire Başkanlığı Merkez ve Taşra birimleriyle birlikte 3201 sayılı Teşkilat Kanunu ve özellikle 2559 sayılı Polis Vazife ve Selahiyet Kanununa 1985 yılında ilave edilen "Polis Devletin Ülkesi ve Milletiyle bölünmez bütünlüğüne, Anayasal düzenine ve genel güvenliğine dair önleyici ve koruyucu tedbirleri almak, emniyet ve asayiş sağlamak üzere, Ülke seviyesinde istihbarat faaliyetlerinde bulunur, bu amaçla bilgi toplar, değerlendirir, yetkili mercilere veya kullanma alanına ulaştırır. Devletin diğer istihbarat kuruluşlarıyla işbirliği yapar." şeklindeki Ek-7'nci Maddesi hükümlerine istinaden belirtilen görevleri ifa etmekte ve aynı kanunlarla da yetkili kılınmaktadır.<sup>70</sup>

#### 4.1.3. JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI

##### 4.1.3.1. Tarihçesi

"Türklerin hayatı, tarihin akışı içerisinde tetkik edildiğinde; devletin idari, adli ve zabıta hizmetlerinin komutanlarca veya başbuğlarca yürütüldüğü görülür. Eski Türklerde Başbuğ, Kağan, Hakan diye anılan hükümdarlar aynı zamanda emniyet ve asayiş hizmetleriyle bizzat uğraşmışlardır. Orhun Kitabeleri'nde Yargan olarak geçen ve Hakanların emrinde, emniyet ve asayiş sağlayan bir zabitanın bulunduğu bilinmektedir."<sup>71</sup>

Selçuklularda "Surta", Osmanlılarda "Subaşı"lar, daha sonraları "Zaptiye"ler ve müteakiben yakın tarihte "Jandarma" emniyet ve asayiş hizmetlerini yürüten askeri kolluk teşkilatları olarak görülmektedirler. Osmanlı Devletinde, kazalarda Kadılar emrindeki Subaşılarla, sancaklarda Mirliva veya Sancak Beyleri eyaletlerde ise Mirmiran veya Beyler askeri ve mülki birer otorite olarak emrindeki askerlerle emniyet ve asayiş hizmetlerini yürütmüşlerdir. Devletin başkenti İstanbul'da ise emniyet ve asayiş hizmetleri farklı bir teşkilat tarafından yürütülmüştür. Bu amaçla İstanbul'un içinde ve dışında asayiş karakolları açılmış ve bu karakollarda Karakullukçu denen Yeniçeriler görev almıştır. Yeniçeri Ağası, Cebecibaşı, Cebeciler, Kaptan Paşa, Topçubaşı ve Topçular, Bostancıbaşı ve Bostancılar, devletin emniyet ve asayişinin sağlanmasında görevli ve sorumlu isimler olarak tarihe geçmişlerdir. 18 Haziran 1826'da Yeniçeriliğin ortadan kaldırılmasından sonra emniyet ve asayiş hizmetleri; "Asakir-i Muntazama-i Mansuri", "Asakir-i Muntazama-i Hassa" ve 1834 tarihinde Anadolu ve Rumeli'nin bazı eyaletlerinde "Asakir-i Redife" adı altında kurulan askeri teşkilatlar tarafından yürütülmüştür. 03 Kasım 1839'da ilan edilen Tanzimat Fermanı (Tanzimat-ı Hayriye – Gülhane Hattı Hümayunu) ile halkın can ve mal emniyetinin korunması görevi eyalet ve sancak valilikleri emrine gönderilen subaylar tarafından yürütülmüştür. 16 Şubat 1846 tarihinde Zaptiye Müşirliği kurulmuş, eyalet ve sancaklardaki Umuru Zaptiye hizmetleri doğrudan doğruya bu makama bağlanmıştır. Bu devreye "Tevhidi Zabıta" (zabitanın birleştirilmesi) devresi de denilmektedir. Zaptiye Müşirliği, bir üst seviyedeki askeri bir makam olan "Seraskerlik" makamına bağlanmıştır. Böylece asıl görevi iç güvenlik ve düzeni sağlamak olan ve tek elden sevk ve idare edilen yeni bir askeri zabıta sınıfı doğmuştur. 1851 yılında Zaptiye Müşirliği'nin adı Zaptiye Kaymakamlığı olarak değiştirilmiştir. 14 Haziran 1869 tarihinde teşkilatın ilk nizamnamesi olan Asakir-i Zaptiye Nizamnamesi yürürlüğe konmuştur. Bu nizamname ile zabıta görev ve hizmetleri, yetki ve sorumluluklar hukuki bir çerçeveye içine

<sup>70</sup> <http://www.egmidb.gov.tr>, 02.05.2004

<sup>71</sup> <http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004



alınmıştır. Nizamname uyarınca her ilde bir Zaptiye Alayı kurulmuş, personeli piyade ve süvarilerden oluşmuştur. Ayrıca, alay, tabur, bölük ve takım teşkilatlanmasına gidilmiştir. Zaptiye Müşirliğinin kuruluş yılı olan 1846 ile Asakir-i Zaptiye Nizamnamesi'nin kabul tarihi olan 14 Haziran 1869 tarihinin 14 Haziranı birleştirilerek, "14 Haziran 1846" tarihi Jandarma Teşkilatının kuruluş günü olarak kabul edilmiştir.1877-1878 Osmanlı- Rus harbinden sonra Sadrazam Sait Paşa modern bir zabıta teşkilatı kurmak için İngiltere ve Fransa'dan subaylar getirmiş, teşkilatlanmada değişiklik yapılmış ve 20 Kasım 1879'da Seraskerlik makamına bağlı Umum Jandarma Merkeziyesi kurulmuştur. Jandarma, 1908 yılında II nci Meşrutiyet'in ilan edilmesinden sonra özellikle Rumeli'de büyük başarılar göstermiştir. Bunun üzerine teşkilat 1909 yılında yeniden düzenlenerek Harbiye Nezareti'ne bağlanmış ve Umum Jandarma Kumandanlığı adını almıştır. Jandarma Birlikleri, 1914 yılında başlayıp 1918 yılında biten Birinci Dünya Savaşı ile 1919 yılında başlayıp 1922 yılında biten Kurtuluş Savaşımızda, hem iç güvenlik görevlerini sürdürmüşler hem de bir çok cephede Silahlı Kuvvetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yurt savunmasına iştirak etmişlerdir. Jandarma Birliklerinin bu savaşlarda gösterdiği kahramanlıklar ve yararlılıklar her türlü övgünün üzerindedir.29 Ekim 1923'te Cumhuriyetin ilanından sonra, devletin birçok kuruluşunda olduğu gibi, Jandarma teşkilatında da reorganizasyon çalışmalarına bir plan çerçevesi içerisinde başlanılmıştır. 1918 yılında kapatılan Jandarma Astsubay Okulu İzmit'te yeniden açılmıştır. Sabit Jandarma Bölge Müfettişlikleri ve İl Jandarma Alay Komutanlıkları yeniden teşkilatlandırılmış, Seyyar Jandarma Birlikleri güçlendirilmiştir. 10 Haziran 1930 tarihinde 1706 Sayılı Kanun çıkarılmış ve Jandarma teşkilatı bu günkü hukuki statüsünü kazanmıştır.1935 yılında Jandarma Subaylarının Harp Okulu'nda yetiştirilmesi esası kabul edilmiştir. 1937 yılında Jandarma Teşkilat ve Vazife Nizamnamesi yürürlüğe girmiştir. 1939 yılında Jandarma Teşkilatı; Sabit Jandarma Birlikleri, Seyyar Jandarma Birlikleri, Jandarma Eğitim Birlikleri ve Okullar olmak üzere üç grup halinde yeniden düzenlenmiştir. 1949 yılında nüfusu fazla olan illerde, polis görevli Jandarma Birlikleri kurulmuş ise de, bu birlikler 1960 yılında kaldırılmıştır. 1956 yılında yürürlüğe konan 6815 Sayılı Kanunla, bu tarihe kadar Gümrük Tekel Bakanlığına bağlı tümen seviyesinde askeri bir kuruluş olan Gümrük Umum Kumandanlığı tarafından yürütülen sınır, kıyı ve karasularımızın emniyet ve korunması ile gümrük bölgelerinde kaçakçılığı men, takip ve tahkik görev ve sorumluluğu Jandarma Genel Komutanlığı'na verilmiştir. 1957 yılında Jandarma Sınır Birlikleri tugaylar haline dönüştürülmüş, ayrıca Jandarma Eğitim Tugayları kurulmuştur. 1966-1967 yıllarında birden çok İl Jandarma Komutanlığını bünyesine alan Jandarma Bölge Komutanlıkları kurulmuştur. 1968 yılında Diyarbakır'da Helikopter Bölük Komutanlığı adı altında ilk Jandarma Havacılık Birliği kurulmuştur.1974 yılında Jandarma Komando Birlikleri ile Jandarma Havacılık Birlikleri Kıbrıs Barış Harekatı'na katılmış ve Kıbrıs Türkünün bağımsızlık mücadelesinde de ön saflarda yerini almıştır. 1982 yılında 2692 Sayılı Yasa ile kıyı ve karasularımızın korunması görevi Sahil Güvenlik Komutanlığı'na devredilmiştir. 1983 yılında 2803 Sayılı Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu yürürlüğe girmiştir. 1988 yılında 3497 Sayılı Yasa ile kara sınırlarımızın korunması ve güvenliğinin sağlanması görevi Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na verilmiş, ancak İran ve Suriye Sınırının bir kısmı ile Irak Sınırının tamamının sorumluluğu halen Jandarmada bulunmaktadır. Jandarma birlikleri 1984 yılından günümüze kadar geçen süre içerisinde, ülkemizin bölünmez bütünlüğüne kasteden PKK ve diğer terör örgütlerine karşı, özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri olmak üzere bütün ülke sathında terörle mücadelenin en önemli unsuru olmuştur. Bu uğurda binlerce şehit ve yaralı veren Jandarma, bundan sonra da her ne pahasına olursa olsun ülkemizin birlik ve beraberliğini korumaya devam edecektir.<sup>72</sup>

#### 4.1.3.2. Jandarma Genel Komutanlığı Bağlılık Durumu

Türkiye Cumhuriyeti Jandarması, emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan, diğer kanun ve nizamların verdiği görevleri yerine getiren, silahlı, askeri bir güvenlik ve kolluk kuvvetidir. Jandarma Genel Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetlerinin bir parçası olup, Silahlı Kuvvetlerle ilgili görevleri eğitim ve öğrenim bakımından Genelkurmay Başkanlığına, emniyet ve

<sup>72</sup> <http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004

asayiş işleriyle diğer görev ve hizmetlerin ifası yönünden İçişleri Bakanlığına bağlıdır. Ancak Jandarma Genel Komutanı Bakana karşı sorumludur.<sup>73</sup>

#### 4.1.3.3.Jandarmanın Sorumluluk Alanı

“Jandarma'nın genel olarak görev ve sorumluluk alanı; polis görev sahası dışı olup, bu alanlar İl ve İlçe belediye sınırları dışında kalan yerler ile polis teşkilatı bulunmayan yerlerdir. Jandarma bu yerlerde; emniyet ve asayişin sağlanmasından sorumludur. Jandarmanın sorumluluk alanı Türkiye yüzölçümünün % 91'ini kapsamaktadır.”<sup>74</sup>

#### 4.1.3.4.Jandarmanın Görevleri

2803 Sayılı “Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu” gereğince Jandarmanın Görevleri; Mülki, Adli, Askeri ve Diğer Görevler olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır.

- Mülki Görevleri:Genelde emniyet ve asayiş ile kamu düzenini sağlamak, korumak ve kollamak için suç işlenmesini önleyici faaliyetleri kapsar. Kaçakçılığın men, takip ve tahkiki ile ceza infaz kurum ve tutukevlerinin dış koruması görevleri de bu kapsamdadır.
- Adli Görevleri:Suçların işlenmesini müteakip suç ve suçluların ortaya çıkarılması, yakalanması ve suç delilleri ile birlikte adli makamlara intikal ettirilmesidir.
- Askeri Görevleri:Askeri kanun ve nizamların gereği olan görevlerle, Genelkurmay Başkanlığınca verilen görevleri kapsar.
- Diğer Görevleri :Mülki, Adli ve Askeri Görevler dışında kalan ve diğer kanun ve nizam hükümlerinin icrası ile bunlara dayalı hükümet kararlarıyla verilen görevlerdir.<sup>75</sup>

Jandarma Genel Komutanlığı İstihbarat Dairesi Başkanlığı, devlet istihbarat hizmetleri yasasının diğer kurum ve kuruluşlara verdiği yetkiler ve sorumluluk alanı kapsamında istihbarat faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

#### 4.1.4.Devlet İstihbaratında Diğer Kurum Ve Kuruluşların Görev Ve Yükümlülükleri

Elde Edilen İstihbaratı Anında MİT'e Ulaştırmak : Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşları;

- Görevlerinin gerektirdiği istihbaratı oluşturmak,
- MİT tarafından istenecek haber ve istihbaratı elde etmek,
- İstihbarata karşı koymak,
- Elde ettikleri milli güvenliğe ilişkin haber ve istihbaratı anında MİT'e ulaştırmakla görevlidir.

Her Türlü Yardım Ve Kolaylığı Göstermek : MİT mensuplarına hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları gereken her türlü yardım ve kolaylığı

<sup>73</sup> <http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004

<sup>74</sup> <http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004

<sup>75</sup> <http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004

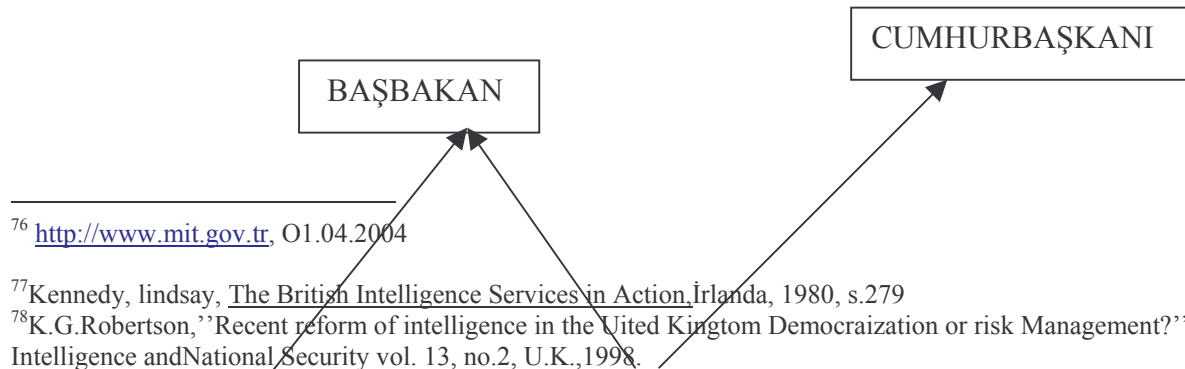
göstermekle yükümlüdür. Aksine bir davranış ilgili kamu görevlilerinin cezai sorumluluğunu gerektirmektedir.<sup>76</sup>

#### 4.2.TÜRK, İNGİLİZ VE AMERİKAN İSTİHBARAT ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRMASI.(BENCHMARKİNG UYGULAMASI)

Aşağıda yer alan şekiller de (Şekil 7,8,9,10,11,12,13,14,15) Türk, İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonları karşılaştırılmıştır. İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonlarında iç ve dış tehditlere karşı farklı kurumlara görev dağılımının yapıldığı görülmektedir. İç tehditlere karşı görev alan kurumlar iç işleri bakanına, dış tehditlere karşı görev alan kurumların da genelde dış işleri bakanına bağlı olduğu ve ilgili bakanlıklar ile kurumların koordineli çalıştıkları görülmektedir. Bunlarla beraber İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonlarında istihbarat kavramına sadece bilgi toplama olarak bakılmamakta, istihbarat; toplanan bilginin işlenmesi, analiz edilmesi, maksadın ortaya çıkarılması, dış politikanın belirlenme, gerektiğinde yön verme ve operasyonel müdahale yapma şeklinde algılanmakta ve uygulama alanı bulmaktadır.<sup>77</sup>

ABD istihbarat organizasyonunun da ekonomi, enerji ve keşifler gibi uzun vadede ülke menfaatine hizmet edecek konularda araştırmaların yapıldığı, üniversiteler ve bilim çevresiyle iç içe çalışan departmanlar mevcuttur.

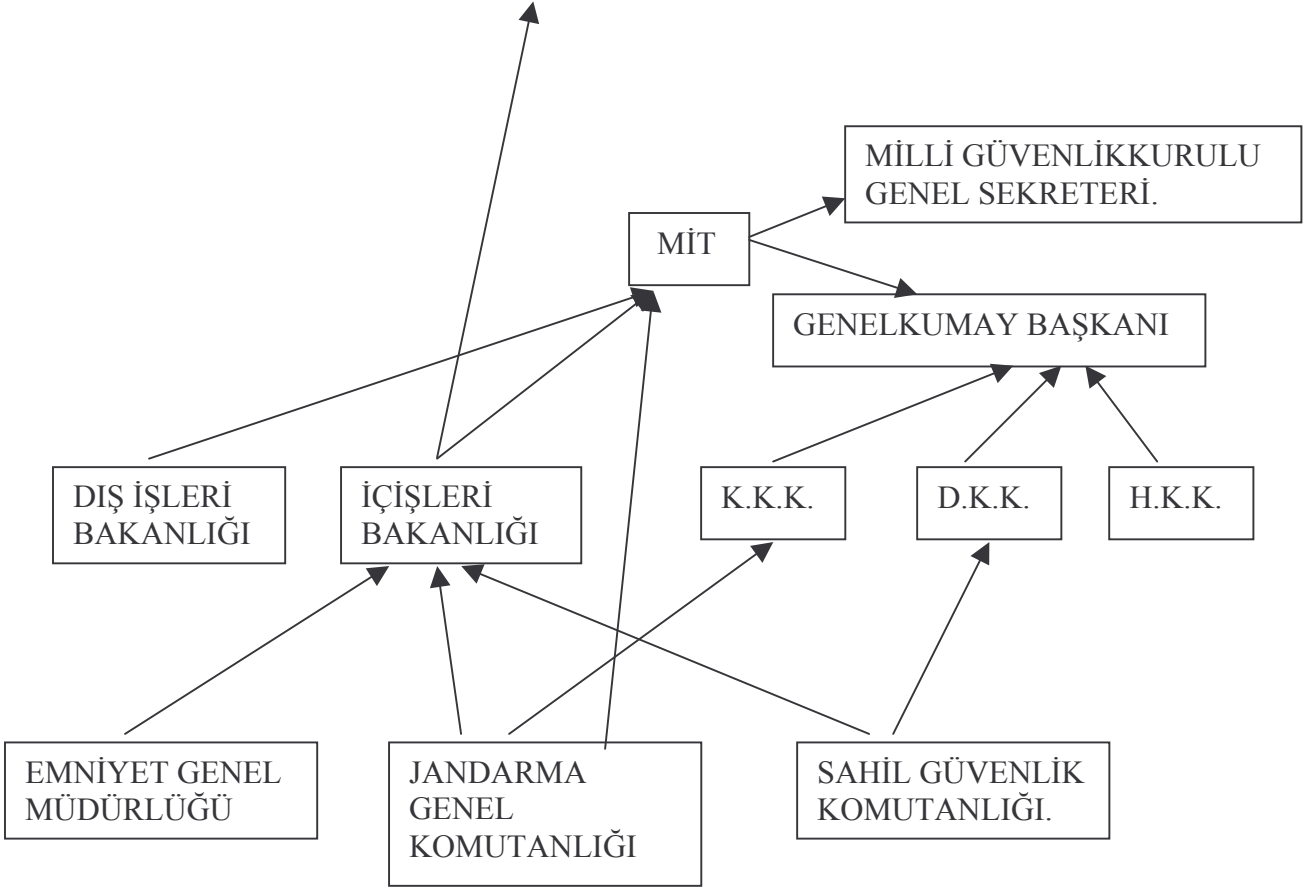
“Gerek ABD, gerekse İngiliz istihbarat organizasyonlarında görülen en önemli uygulama farklılığı, geniş bir görev dağılımı yelpazelerinin olmasıdır. Her iki ülkenin istihbarat organizasyonunun da, tek başlıktan mümkün olduğunca kaçınıldığı şekillerden anlaşılmaktadır.”<sup>78</sup>



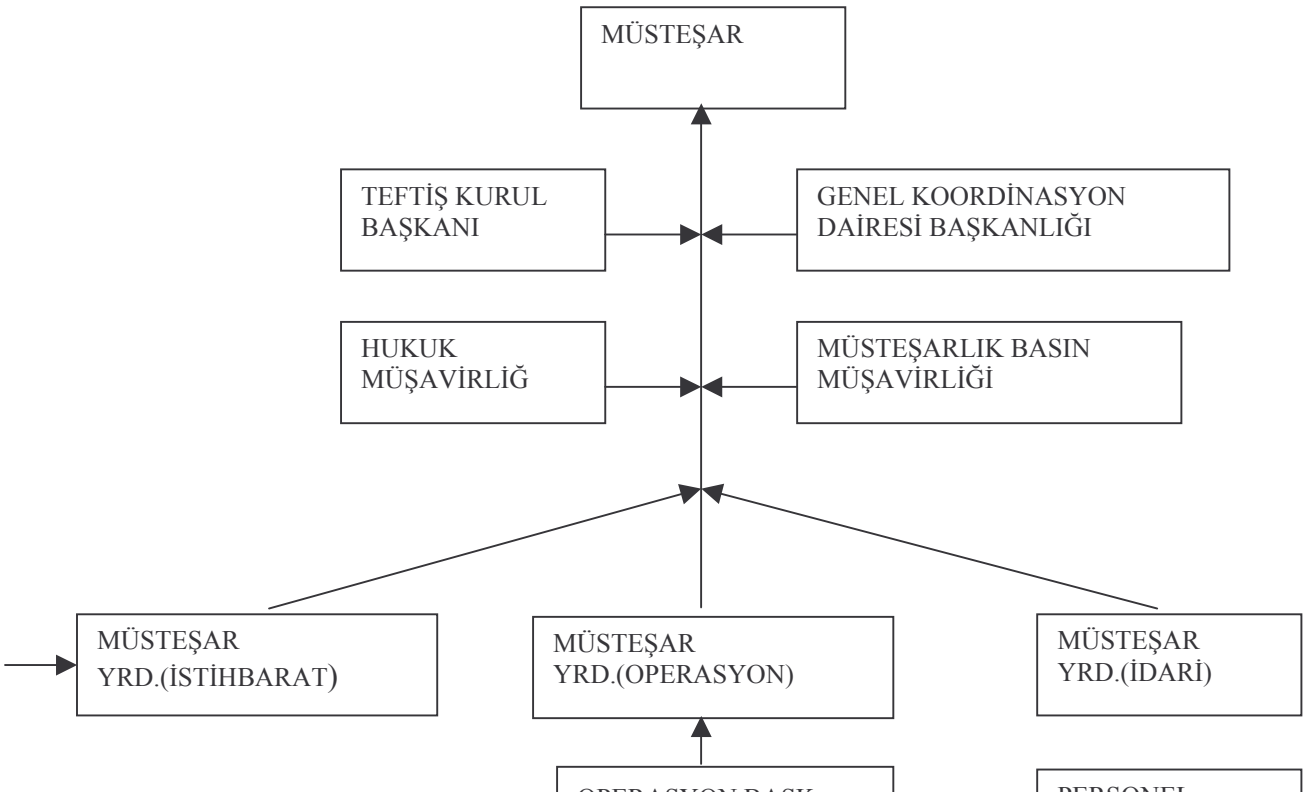
<sup>76</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

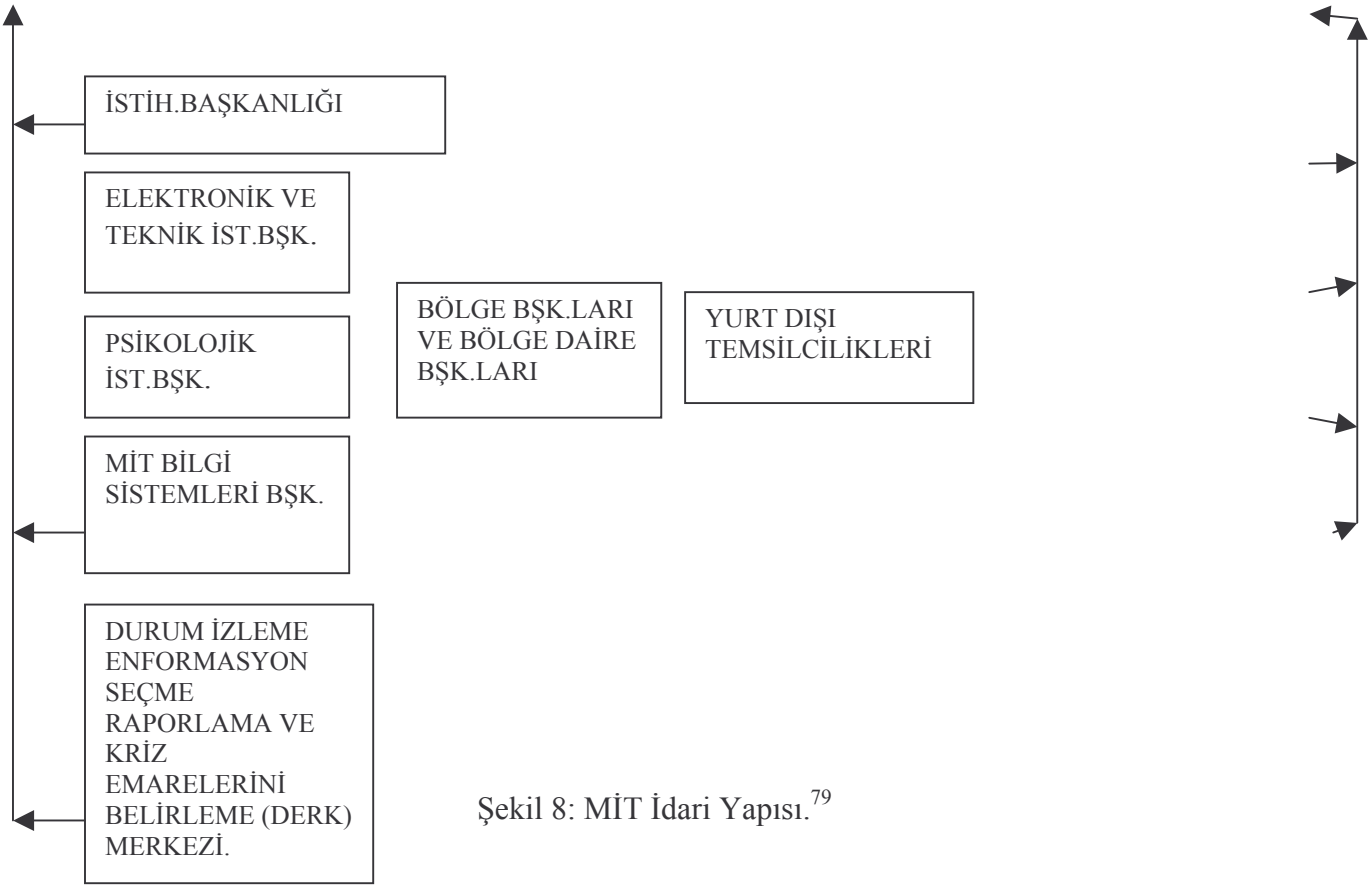
<sup>77</sup> Kennedy, Lindsay, *The British Intelligence Services in Action*, İrlanda, 1980, s.279

<sup>78</sup> K.G.Robertson, "Recent reform of intelligence in the United Kingdom: Democratization or risk Management?", *Intelligence and National Security* vol. 13, no.2, U.K.,1998.



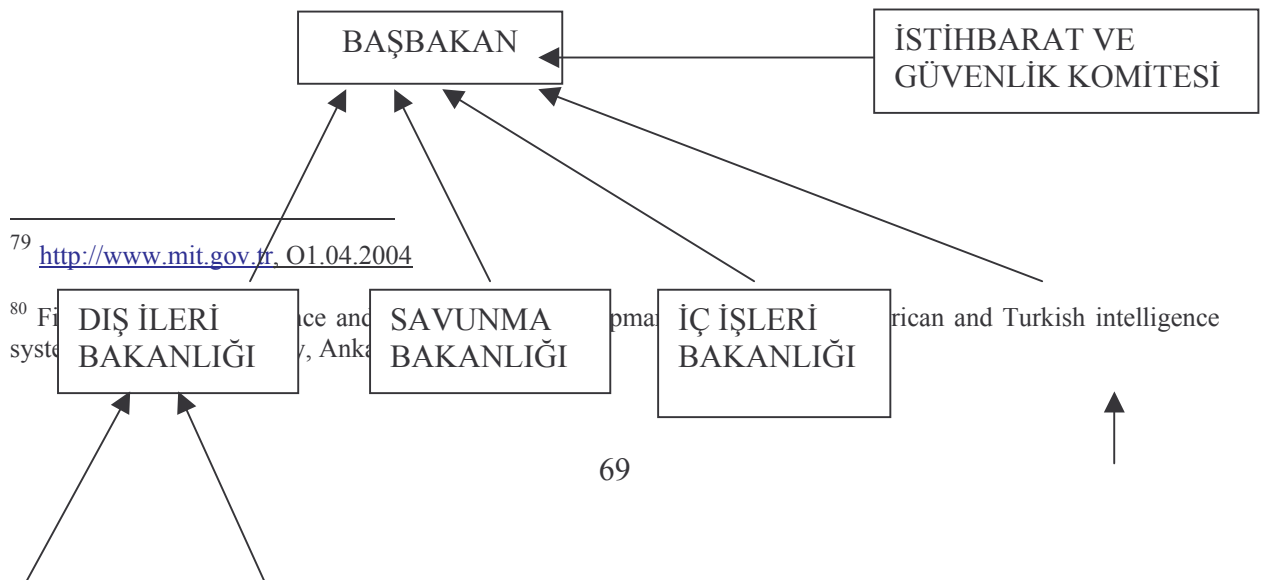
Şekil 7: Türk İstihbarat Organizasyonu





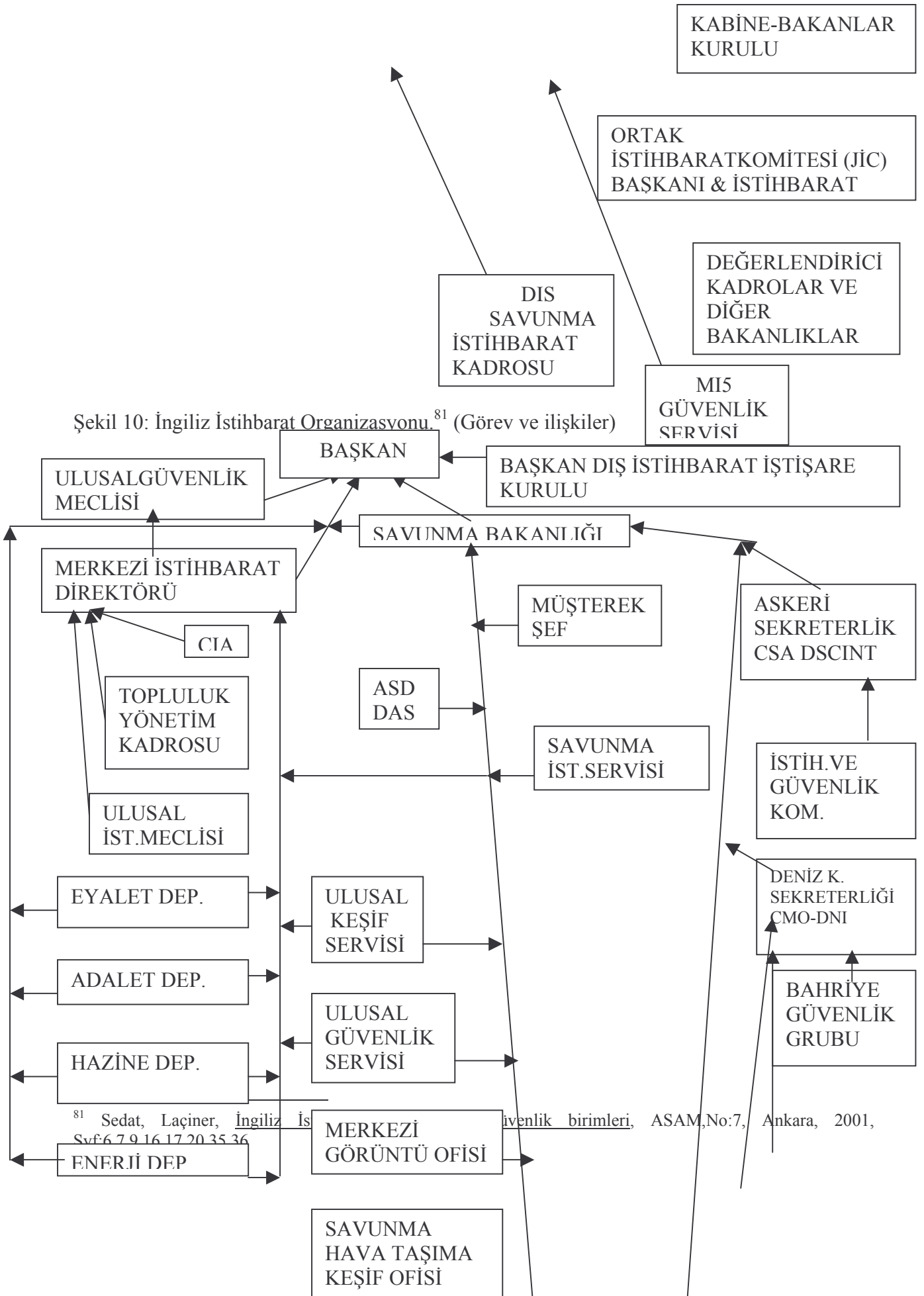
	MİT	POLİS İST.	JANDARMA İSTH.	ASKERİ İST.
Stratejik/dış istihbarat	X			
İç güvenlik istihbaratı	X	X	X	X
Suç istihbaratı		X		
Dış uyarı istihbaratı	X			X
Ekonomik istihbarat				

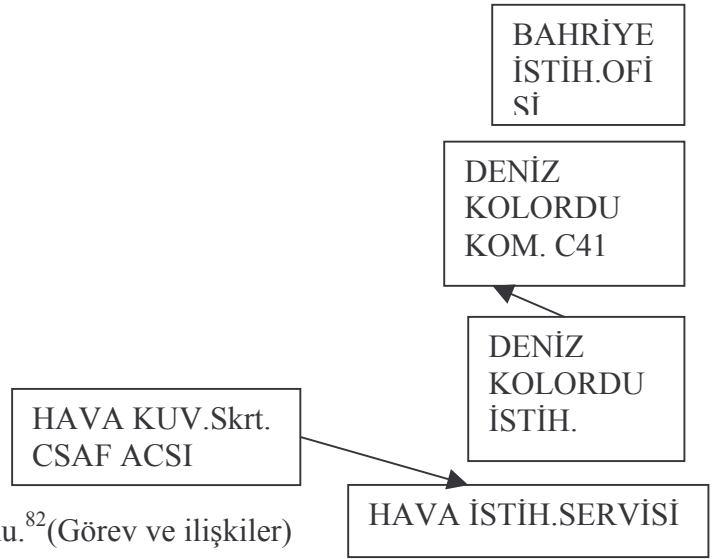
Şekil 9: Türk İstihbarat Organizasyonunda Görev Dağılımı.<sup>80</sup>



<sup>79</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>80</sup> Foreign Intelligence and Security System, Ankara, Turkey, and Turkish intelligence





Şekil 11: Amerikan İstihbarat Organizasyonu.<sup>82</sup>(Görev ve ilişkiler)

MERKEZİ İSTİHBARAT DİREKTÖRÜ	CIA(MERKEZİ İSTİHBARAT SERVİSİ)
	CMS(TOPLULUK YÖNETİM KADROSU)
	NİC (ULUSAL İSTİHBARAT MECLİSİ)
(DOD) SAVUNMA DEPARTMANI	DIA (SAVUNMA İSTİHBARAT SERVİSİ)
	NSA (ULUSAL GÜVENLİK SERVİSİ)
	NRO (ULUSAL KEŞİF OFİSİ)
	AFİ (HAVA KUVVETLERİ İSTİHBARATI)
	AI (ASKERİ İSTİHBARAT)
	MCİ (DENİZ KOLORDU İSTİHBARATI)
	Nİ (DENİZ KUVVETLERİ İSTİHBARATI)
	NMA (ULUSAL HARİTALAMA SERVİSİ)
İSTİHBARAT UNSUR DEPARTMANLARI (NON-DOD)	EYALET DEPARTMANI
	ENERJİ DEPARTMANI
	DEVLET HAZİNESİ DEPARTMANI
	FBI (FEDERAL ARAŞTIRMA BÜROSU)

Şekil 12: Amerikan İstihbarat Organizasyonunda Departmanlar.<sup>83</sup>

BİLGİ TOPLAMA	CIA(MERKEZİ İSTİHBARAT SERVİSİ)
BİLGİ TOPLAMA	DIA(SAVUNMA İSTİHBARAT SERVİSİ)
BİLGİ TOPLAMA	NSA(ULUSAL GÜVENLİK SERVİSİ)
BİLGİ TOPLAMA	FBI (FEDERAL ARAŞTIRMA BÜROSU)
KARŞIİSTİH. VE RAPORLAMA	BAŞKAN DIŞ İSTİHBARAT İSTİŞARE KURULU

<sup>82</sup> Sarkesian, Sam, U.S. National Security: Policymakers, Processes, and Politics, 1995, s.137

<sup>83</sup> Fidan, Intelligence and foreign policy: a.g. k, Syf:50.

KARŞI İSTİH. VE RAPORLAMA	BAŞKAN İSTİH. KONTROL YÖNETİM KURULU.
KARŞI İSTİH. VE RAPORLAMA	YÖNETİM VE BÜTCE SERVİSİ
KARŞI İSTİHB. VE RAPORLAMA	SENATO SECKİN İSTİHBARAT KOMİTESİ
KARŞI İSTİH. VE RAPORLAMA	DAİMİ SECKİN İSTİHBARAT KOMİTESİ
KOORDİNASYON	ULUSAL GÜVENLİK MECLİSİ
KOORDİNASYON	ULUSAL İSTİHBARAT MECLİSİ
KOORDİNASYON	ULUSAL DIŞ İSTİHBARAT YÖNETİM KURULU

Şekil 13: Amerikan İstihbarat Organizasyonunda Bilgi Toplama, Raporlama Ve Koordinasyon Esasına Göre Görev Dağılımı.<sup>84</sup>

	GÜVENLİK İSTİHBARATI	DIŞ İSTİHBARAT STRATEJİK İSTİH.	KOMÜNİKASYON & ELEKTRONİK İSTİH.
ABD	FBI	CIA	NSA
İNGİLTERE	SS=MI5	SİS=MI6	GCHQ
TÜRKİYE	MİT	MİT	MİT

Şekil 14: Türk, İngiliz, ABD İstihbarat Organizasyonları Arasında Görev Dağılım Karşılaştırması.<sup>85</sup>

	MECLİS VE PARLEMANTO KONTROLÜ	İDARECİ, YÖNETEN KONTROLÜ
ABD	SENATO SECKİN İSTİHBARAT KOMİTESİ(SSCI)	BAŞKAN DIŞ İSTİHBARAT İSTİŞARE KURULU(PFIAB)
ABD	DAİMİ SECKİN İSTİHBARAT KOMİTESİ(HPSCI)	BAŞKAN İSTİH. KONTROL YÖNETİM KURULU. (IOB)
ABD	DİĞER KOMİTELER	YÖNETİM VE BÜTCE SERVİSİ
İNGİLTERE	İSTİHBARAT VE GÜVENLİK KOMİTESİ (JIC)	DELEGELER VE KOMİSERLER
TÜRKİYE	YOK	YOK

Şekil 15: Türk, İngiliz Ve ABD İstihbarat Organizasyonlarında Dış Kontrol Ve Hesap Verme Mercileri.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Fidan, Intelligence and foreign policy: a.g. k, Syf:59.

<sup>85</sup> Knot, Stephen, 'Executive power and the Control of Amerikan Intelligence ', Intelligence and National Security, vol.13, no.2, 1998, s.172



#### 4.3. TÜRK İSTİHBARAT SİSTEMİNDE YENİDEN YAPILANMA GEREKLİLİĞİ

Değişen istihbarat ihtiyaçları bölümünde belirtildiği gibi, dünyamızda meydana gelen gerek bilim ve ekonomi, gerekse jeopolitik ve geo-stratejik alandaki değişimler ve değişen dengeler karşısında yeni istihbarat ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, stratejik istihbarat bilimini incelenerek, istihbarat sistemi yeniden yapılandırılmalı ve işleyişi gözden geçirilmelidir. Daha geniş anlamda, sadece güvenlik alanında bilgi toplamayan, yöneldiği hedefe göre uzmanlaşmış ve bir ülke ile ilgili bu ülkenin bütün mevcut ve muhtemel güç unsurlarını ortaya çıkarabilecek etkinlikte stratejik istihbarat çalışması yapılabilen, gerçekçi bir analiz için aynı zamanda bir ülkenin milli gücünü oluşturan coğrafya, nüfus, doğal kaynaklar, ekonomi, silahlı kuvvetler, siyasi güç, psikolojik güç ve enformasyon gücü gibi temel unsurları kapsayan, bu disiplin altında toplanılan bilgileri analiz eden, karşılaştıran, raporlayan, ülke içinde ve dışında yapılan faaliyetler ile ilgili iş bölümü yapan ve bu iş bölümünü koordine eden, hesap verebilen ve hesap sorulabilen, meclis ve yöneten kontrolünün olduğu bir istihbarat organizasyonunun oluşturulması gerekmektedir. Dünyamızda bu tanıma uyan ve ihtiyaçları karşılayabilen istihbarat sistemleri mevcuttur. Örnek teşkil edebilecek yapıdaki bu organizasyonların, şekil 7,8,9,10,11,12,13,14 ve şekil 15 kullanılarak, istihbarat sistemimiz ile karşılaştırılmasında göze çarpan, aşağıda sıraladığımız farklar ve eksiklerimiz Türk istihbaratında yeniden yapılanma gerekliliğini işaret etmektedir.

- Karşılaştırılan ülkelerde istihbarat bir çatı altında toplanmış, geniş kapsamlı organizasyon şeklini almış iken, ülkemizde istihbarat dar bir organizasyon yapısında sıkışık kalmıştır.
- Diğer ülkelerin istihbarat organizasyonları stratejik istihbarat biliminin yolunu takip ederek sadece güvenlik alanında istihbarat yapan kurum ve bürolar ile yetinmemişler, coğrafya, enerji kaynakları, keşifler, ekonomi, enformasyon, teknoloji, sosyal yapı, insan psikolojisi, psikolojik etkileme gibi konularda araştırma ve istihbarat yapan bir

---

<sup>86</sup> Fidan, Intelligence and foreign policy: a.g. k, Syf:76.

oluşum ve görev dağılımı içine girmişlerdir. Bu görev çeşitliliği ve dağılımı ülkemizde görülmemektedir.

- Diğer ülkelerin istihbarat sürecinde, yurt içi ve yurt dışı faaliyetler ile ilgili olarak farklı organizasyonlar görevlendirilmiştir. Ülkemizde bu görev dağılımı görülmemektedir.
- Diğer ülkelerin istihbarat organizasyonlarında, organizasyon olmanın şartlarını karşılayan, istihbarat teşkilatlarının yanında ve üzerinde, toplanılan bilgilerin karşılaştırıldığı, raporların hazırlandığı, teşkilat ve bürolar arasında koordinasyonu sağlayan çeşitli kurullar mevcuttur. Ayrıca bu kurulların ve tüm teşkilatların gerektiğinde hesap verdiği, meclis dahilinde ve hükümet dahilinde oluşturulmuş yönetenin kontrolünü sağlayan üst kurullar mevcuttur. Ülkemizde bu yapılar maalesef mevcut değildir. Görüldüğü üzere sadece MİKK olarak anılan Milli istihbarat Koordinasyon Kurulu mevcuttur. Bu kurul ise diğer ülke organizasyonlarında görülen kurul ve üst kurulların tanımına çok az uymaktadır.
- Diğer ülke istihbarat organizasyonları, ülkelerinin güvenlik ve diğer alanlardaki milli siyasetleri kapsamında istihbarat yapmakla beraber, değişen dünya konumu ve ihtiyaçlarına yönelik, ülkelerinin menfaati birinci hedef olmak üzere bu siyasetleri yönlendirmek ile de görevli oldukları yazılı kaynaklardan ve beyanlarından anlaşılmaktadır. Ülkemizde ise istihbarat kanunu çerçevesinde, milli istihbarat kurumumuz sadece milli güvenlik siyaseti dahilinde istihbarat faaliyeti yapmakla görevlendirilmiş ve yetkilendirilmişlerdir. Diğer önemli konular, ekonomi, teknoloji, kültür, savunma, sosyal yaşam, eğitim ve benzeri konulardaki milli siyasetlerimiz dahilinde faaliyette bulunmak ve yeni siyasetlere yön belirlemek gibi bir görevlendirme istihbarat kanunumuzda yer almamaktadır. Ülke istihbaratımızı dar bir kalıba sokan Devlet istihbarat hizmetleri kanununun yetersiz kaldığı görülmektedir.
- Görülüyor ki diğer ülke istihbarat organizasyonları sadece milli güvenlik ve diğer milli siyasetlerinin korunması dahilinde istihbarat faaliyetleri yapmakla yetinmeyip, mevcut olan yöneticilerin, ülkenin milli refahını arttırmasını sağlamaya yönelik her türlü

faaliyeti ve desteği sağlamak ile görevlendirilmişlerdir. Ülkemizde bu konuda net bir bulgu yoktur. Zaman içinde bazı hükümetler ile istihbarat kurumlarımız arasında istenilmeyen olayların meydana geldiği, çeşitli olaylar vasıtasıyla basınımıza yansımıştır. ‘‘İstihbaratı değerlendirme kural ve kurullarına hakim olamayan bir yönetimin, değer bir ÷lke, bir adi işletmeyi dahi yönetmesinin düşün÷lemez’’<sup>87</sup> olduğu unutulmamalıdır.

Değerren dünya ve değerren istihbarat ihtiyaçları göz önüne alındığında, ÷lke istihbaratımızda büyük eksiklikler olduğu gözde çarpılmaktadır. İstihbarat yapımız bir organizasyonun gerekliliklerini taşıyamamaktadır. Kurumlar arasında karşılaştırmayı ve koordinasyonu sağlayan kurullar ile kurumların ve kurulların meclis ve yöneten tarafından kontrolünü sağlayan, meclis ve hükümet üyelerinden oluşan üst kurullarımız mevcut değerildir. İstihbarat kanunumuz günümüzün ihtiyaçlarına cevap verememekte ve istihbaratı tek bir kuruma yükleyerek çok basite indirgemektedir. Zamanın ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli olmayan tek başlılık, güç dengesinin bir tarafta toplanmasına neden olmaktadır. Hükümetlerin çekindikleri için istihbarat kurumlarımıza hesap soramadıkları, zaman içerisinde basınımıza yansımıştır. İstihbarat sistemimiz hakkında yukarıda bahsettiğimiz teorik karşılaştırmaların yanında, basınımıza yansıyan aşağıda gecen haberleri, milli istihbarat kurumumuzun web sayfasında verdiği cevaplar ile incelediğimizde, istihbaratımızda yeniden yapılanmanın gerekliliği açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Milli İstihbarat kurumumuz tarafından, görev dağılımı, koordinasyon ve benzeri konularda sorulan sorulara verilen cevap tatmin edici değerildir ve devlet istihbarat hizmetleri kanunu sebep gösterilmektedir. İstihbarat sistemimizin yetersiz olduğu, top yekun milli siyasetlerimiz kapsamında yeniden yapılandırılması ihtiyacı ve daha atak, daha kapsamlı bir organizasyon haline getirilmesi gerektiği devlet yetkililerimiz tarafından dahi beyan edilmektedir. Gör÷l÷yor ki, sağlıklı ve verimli bir yeniden yapılanmanın sağlanabilmesi için gerekli ortamın öncelikle kanunlar ile sağlanması gerekmektedir. Burada başlıca görev kanun yapma yetkisine sahip olan TBMM ve Sayın Üyelerine düşmektedir.

İstihbarat sistemimizdeki çarpıklıklar ile ilgili haberler basınımızda sık olarak gör÷lmektedir. Bu tür haberler ve Milli İstihbarat Kurumumuzun Web sayfasında gelen

---

<sup>87</sup> Tağma, Yeniden yapılanma kuralları ilim, kural ve becerisi, a.g. k, Sfy:123-130, 182

sorulara vermiş olduğu bazı cevaplar aşağıda yer almaktadır. Haberlerin ve yapılan röportajların içeriği ortada yapılan hataların olduğunu ve yeniden yapılanma gerekliliğini vurgulamaktadır.

2 Ocak 2004 tarihinde, Hürriyet gazetesinde ,’’MİT liselilere ajanlık teklif etmiş ‘’ başlığıyla yer alan ve Ersan ATAR imzası taşıyan haberin içeriği şu şekildeydi;

Ankara da geçen yıl gerçekleştirilen 1 Mayıs eylemlerinden sonra iki lise de öğrencileri sorgulayan ve ajanlık teklifinde bulunanların MİT mensubu oldukları ortaya çıktı. Savcılığın soruşturması, Başbakanlık izin vermeyince takipsizlikle sonuçlandı. Alınan bilgiye göre 1 Mayıs eylemlerinden sonra Dikmen lisesi ve Ayrancı Ticaret Meslek lisesi’ne ‘’sivil ekip’’ler ziyaret etti. Kendilerinin emniyet mensubu olduklarını belirten bu kişiler üç öğrenciyi sorguladı. Olaylardan sonra öğrencilerden Ç.K.(16) ve D.P.(19) avukatları savcılığa suç duyurusunda bulundu ve kendilerine muhbirlik teklif edildiğini iddia ettiler. Olayı soruşturan Başsavcılık , öğrencileri okul yöneticilerinin odasında sorgulayan ve ajanlık teklif edenlerin MİT mensubu olduklarını ortaya çıkardı. Başsavcılık bu tespit üzerine, MİT’in bağlı olduğu Başbakanlığa ilgili’’personel’’ hakkında soruşturma izni verilmesi için başvuruda bulundu. Başbakanlık , 21 Ekim 2003 tarihli yazısıyla, bu talebe olumsuz yanıt verdi.<sup>88</sup>

Milli İstihbarat Kurumumuzun web sayfasında yer alan bazı soru ve cevaplar şu şekildedir.

Soru:MİT bünyesinde gerçekleştirilen yeni yapılanmanın amacı nedir?

MİT:Yeni yapılanmada belirleyici unsur, haber toplama faaliyeti ile istihbarat üretimi faaliyetinin birbirinden ayrılarak müstakilen organize edilmesi anlayışı olmuştur. Bu çerçevede daha önce mevcut olan "idari" ve "istihbari" görevlerden sorumlu Müsteşar Yardımcılığı sayısı, "operasyonlardan" sorumlu Müsteşar Yardımcısı'nın ilavesiyle ikiden üçe çıkarılmıştır. Böylece tek bir Müsteşar Yardımcısı'nın yönetiminde sürdürülen istihbarat çarkının işleyişi, "toplama" ve "değerlendirme" biçiminde bölünerek iki ayrı Müsteşar Yardımcısı'nın sorumluluğuna verilmiştir. Bölge Başkanlıkları ile yurt dışı birimlerince yürütülen haber toplamaya yönelik operasyonlar bir Müsteşar Yardımcısı'nın sorumluluğu altında Operasyon Başkanlığı'na bağlanmış, toplanan haber, bilgi ve dokümanların teknik istihbarat ile birleştirilip değerlendirilmesi ve analiz edilerek kullanıcılara sunulması görevi ise bir diğer Müsteşar Yardımcısı'nın sorumluluğu altında İstihbarat Başkanlığı'na bırakılmıştır. İdari üniteler ise, daha önceki yapılanmada olduğu gibi, ayrı bir Müsteşar Yardımcısı'nın sorumluluğu altında tutulmuştur. Ayrıca atama ve terfilerin objektiflik ölçütlerine bağlanması amacıyla bir "Üst Kurul" oluşturulmuştur.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Atar, Ersan, "Mit Liselilere Ajanlık Teklif Etmiş", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 02.01.2004

<sup>89</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

Soru:MİT'in sadece dış görevler üstlenmesi ve yurt içinde istihbarat faaliyetini tümüyle Emniyet'e bırakması önerilerine MİT nasıl bakıyor?

MİT:Türkiye'de iç ve dış tehditlere bir bütün olarak yaklaşılması zorunludur. Türkiye'nin jeostratejik konumu, bölgesel sorunlar, bölgesel ve uluslararası çıkar çatışmalarının yarattığı tehditler, siyasi-ekonomik-askeri-güvenlik sorunlarının iç içeriği, analizlerde bütünleştirici çalışmaları kaçınılmaz kılarken, haber toplama gayretlerinin yönlendirilmesinde de aynı ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Diğer güvenlik kuruluşlarının görev çerçeveleriyle bağlantılı olan istihbarat çalışmalarının sınırlarının belirlenmesi ile kuruluşlar arası koordinasyon ile stratejik anlamda istihbaratın MİT bünyesinde merkezileştirilmesinin zorunluluğu farklı şeylerdir. Güvenlik istihbaratı sadece yurt içi faaliyetlerle sınırlı değildir. Önemli ölçüde yurt dışında da tehdit oluşturduğu gibi, bu tehditlere destek veren ülkelerle bağlantılı olarak, stratejik istihbarat ile de bütünleşmektedir. Ayrıca Yasa gereği MİT, iç ve dış kaynaklarca sağlanacak bilgilerin belirleyeceği milli güvenlik istihbaratını "Devlet çapında" oluşturmakla görevli kılınmıştır.<sup>90</sup>

Devlet istihbarat hizmetleri kanununda belirtildiği üzere MİT, diğer istihbarat kurum ve kuruluşlarında olmayan pek çok yetki ile donatılmıştır. Son zamanlar da bu ayrıcalık ta, beliren ihtiyaçlar neticesinde bazı değişiklikler olmaya başlamıştır. Gazeteci, yazar Şükrü KÜÇÜKŞAHİN, 4 Aralık 2003 tarihinde, Hürriyet gazetesin de yayımlanan, "Erdoğan'dan Emniyet'e MİT görevi" başlıklı yazısında bu konuya şu şekilde değinmiştir;

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, yeni yılda ilk genelgesini istihbarat konusunda yayınladı. Hafta içinde yayınlanan "Çok gizli" damgalı genelge bugüne kadar MİT'ten başka bir kurumun yağmadığı bazı görevler de Emniyet Genel Müdürlüğü'ne veriliyor. Erdoğan'ın iki buçuk sayfalık, sadece istihbarat ve güvenlikle ilgili birimlere dağıtılan genelgesi, radikal dinci teröristlerin İstanbul 'da giriştiği eylemlerin ardında ortaya çıkan, "İstihbarat açığı var" tartışmalarını kapatmaya yönelik görülüyor. Çünkü, genelgenin radikal dinci örgütleri daha iyi izlemek amacıyla yayımlandığını söylemek mümkün. Genelge ile Emniyet Genel Müdürlüğü'ne tanık koruma, örgütlere ajan yerleştirme ve koruma, takip, izleme gibi konularda önemli yeni yetkiler veriliyor. Bu amaçla bu başkanlığa bağlı özel bir birim oluşturuluyor. Birimin bütçesi ise Başbakanlık tarafından karşılanıyor. Genelgeyle bu birime, bazıları geçmişten beri kullanılan tanık ya da ajanlara yeni kimlik veya pasaport verme, yüz değiştirme, ailelerini koruma, tanık veya ajanla ailelerinin geçimini garanti altına alma gibi uygulamalarının yanı sıra, önemli bir güç daha veriliyor. Bu birim, gerekli gördüğü takdirde şirket kurabilecek, kurdurabilecek. Sıradan ticari işletme gibi görünecek olan bu şirketlerin kuruluş ve işletme giderleri de yine Başbakanlık'tan karşılanacak. Böylece, şirketler üzerinden örgütlenmeyi yeğleyen radikal dinci teröristleri izlemede daha yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülüyor. Genelgenin en ilginç boyutunu da bu bölüm oluşturuyor. Çünkü, diğer görevler bir yana, istihbarat amaçlı şirket kurma veya kurdurma yetkisi bugüne kadar, yasadan kaynaklanan bir güçle, sadece MİT'in kullanabildiği bir yetkiydi. Emniyet Genel Müdürlüğü Yasası'nın buna olanak sağlamadığına yönelik genel bir görüş var. İşte bu çerçevede Başbakan'ın yeni genelgesinin yasalar da bir zorlama anlamına gelebileceği belirtiliyor. Yasanın vermediği bir görevin genelge ile verilmesinin mümkün olmadığına dikkat çeken uzmanlar, "Mutlaka bir şekilde bir hükme ilişkilendirilme bulunmuş olmalı, Ama burada Başbakan'ın, MİT'e sağlanan bir olanağı Emniyet'e de vererek, istihbarat alanında yeni bir yaklaşım sergilediğini gösteriyor. Bu da son derece önemli bir unsur." Görüşünü dile getiriyorlar. Bu nokta da, Erdoğan'ın yeni yaklaşımı, MİT'le uzlaşma sonucu mu ortaya çıktı, yoksa Başbakan'ın MİT'e yaklaşımının bir göstergesi mi? Sorusunu gündeme geliyor. Ancak, Başbakan'ın terör örgütlerinin izlenmesi

<sup>90</sup> <sup>90</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

konusunda Emniyet Genel Müdürlüğü'ne yeni olanaklar sağladığı kesin. Bunda, İstanbul da bombalar patlatan dinci teröristlere kumanda eden Azat Ekinci'nin MİT izlemesinden kurtulmasının etkili olduğu görüşü de yaygın bir kanaati oluşturuyor.”<sup>91</sup>

Basına yansıyan bir habere karşılık, Milli İstihbarat Kurumumuzun yapmış olduğu basın açıklaması ve devamındaki gelişmeler şu şekilde olmuştur.

MİT BASIN AÇIKLAMASI: 28.04.2004<sup>92</sup>

1. 28.04.2004 tarihli Hürriyet Gazetesi'nde sürmanşetten neşredilen, “ABD’de çıkan kitap MİT’çileri çok kızdıracak” başlıklı kurumumuz personelini hedef alan, asılsız ve maalesef seviyesiz olarak değerlendireceğimiz iddialarla ilgili olarak, gerek iddianın sahibi olduğu ifade edilen yabancı servis, gerekse Hürriyet Gazetesi nezdin de yaptığımız incelemelerden, aldığımız neticeyi kamuoyu ile paylaşma gereğini duymaktayız.

2. Konu hakkında açıklama istediğimiz CIA’dan alınan not, aynen aşağıda sunulmuştur:

“a. Servisimiz, 28.04.2004 tarihinde “Hürriyet” Gazetesi’nde yer alan ve Teşkilatınız görevlilerinin, 2002 yılında Kuzey Irak’ta, Servisimizin görevlileri ile birlikte çalıştıkları dönemde sergiledikleri davranışlara ilişkin iddiaları içeren haberi üzüntü ile okumuştur. “Hürriyet” Gazetesi, söz konusu haberin, Amerikalı bir yazar tarafından kısa bir süre önce yayınlanan bir kitaba dayandığını iddia etmiştir.

b. Teşkilatınızın da gayet iyi bildiği üzere, “Hürriyet” Gazetesi’nin haberinde hiçbir doğruluk payı bulunmamaktadır. Öncelikle, Saddam Hüseyin rejimine yönelik savaştan önce, Teşkilatınızın hiçbir görevlisi, Kuzey Irak’ta bizim görevlilerimiz ile birlikte çalışmamıştır. İkinci olarak, “Hürriyet” Gazetesi’nin bu bilgileri aldığını iddia ettiği kitapta Teşkilatınızdan hiç bahsedilmemiştir. Yalnızca, Servisimizin ekibine eşlik eden “Türklerden” bahsedilmiştir. Teşkilatınızın adını gündeme getiren, yalnızca ve yalnızca “Hürriyet” Gazetesi’nin kendisidir. Üçüncü olarak, “Hürriyet” Gazetesi’ndeki haber, gerçekleri zaten tamamı ile yansıtmayan kitapta anlatılan olguları ve olayları çarpıtmış ve sansasyonel bir şekilde sunmuştur.

---

<sup>91</sup> Küçükşahin, Şükrü, "Erdoğan'dan Emniyet'e MİT Görevi", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 05.12.2003, Syf:19

<sup>92</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

c. Servisimiz, ‘‘Hürriyet’’ Gazetesi’nde yer alan bu talihsiz ve temelsiz haberin yayınlanmış olmasından derin bir üzüntü duymaktadır.’’

3. Bahse konu kitapta, MİT’e ait hiçbir atıf olmamasına ve kurumumuz Basın Müşavirliği ile kolaylıkla temasa geçilerek konunun tarafımızdan da teyidinin alınması gerekirken, bu işlem yapılmadan bir Türk Gazetesi’nde T.C. Millî İştiharar Teşkilâtı mensuplarını seviyesiz bir şekilde küçültmeye çalışan asılsız bir haberin, bu şekilde kullanılmasının manâsı ve hedefi anlaşılamamıştır.

Kurumumuz ve personeli bu konuda, haysiyetine yöneltilen bu yayın nedeniyle, hukukî yollardan da hakkını arayacaktır.

Kamuoyuna saygı ile duyurulur.

## MİLLİ İşTİHBARAR TEşKİLARİ MÜSTEşARLIğI

Yukarıda Amerikalı araştırmacı yazar ‘‘Boob Woodward’ın’’ kitabında CIA elemanlarını takip eden Türk görevliler ile ilgili yapmış olduğu tasvir’in, Hürriyet gazetesinde yayınlanması üzerine, MİT müsteşarlığının 28 nisan 2004 tarihin de yapmış olduğu basın açıklaması yer almaktadır. Bu basın açıklamasından iki gün sonra Hürriyet gazetesinde yer alan ‘‘Ertuğrul ÖZKÖK’’imzalı yazı, bazı noktalara dikkati çekmektedir.

Sayın Ertuğrul ÖZKÖK söyle demektedir; Önceki sabah MİT müsteşarı şenkal Atasagun aradı. Atasagun , seringanlı ve başarılı bir istihbaratçıdır. Hürriyetin haberine çok kızdığı belliydi. Bu konuşmayı izleyen saatlerde MİT’le CIA arasında yıldırım hızıyla ilişki kuruldu. Washington ‘la Ankara arasında 7 saat fark olmasına rağmen öğlen sonra CIA ’dan beklenen cevap gelmişti. Demek ki Washington’da iş saati başlar başlamaz Ankara’ya cevap verilmişti. CIA’ın açıklaması çok ilginçti. Washington post’un ünlü gazetecisi ‘‘Bob Woodward’ın’’ yazdıkları için ‘‘ Yalan ‘‘ denmiyordu. Sadece ‘‘Kitapta MİT’in adı geçmiyor ‘‘ deniyordu. Yani Türk görevlilerin sigara içip, Türkçe porno seyrettiğini anlatan cümleler yalanlanmıyordu. Gelin şimdi bu olayın şeridini biraz geri sarıp incelemeye alalım. Çünkü bu olayın öyle kapanmaması gerekiyor. Sabah benimle konuştuğunda Atasagun’un bu kitap hakkında bilgisi yoktu. Bu kitap piyasaya çıkalı neredeyse 3 hafta oldu. Demek ki MİT ‘in ilgili birimleri, Türkiye ‘yi , daha da ötesi MİT’i bu kadar yakından ilgilendiren bu kitabı inceleyip, raporu

müsteşarın önüne koymamış. Türkiye'nin Washington da askeri ateşesi de var.Onların kitabı inceleyip incelemediğini bilmiyorum. Benim merak ettiğim nokta şu: İstihbaratçılar hep övünerek şunu söylerler:”Bizim topladığımız bilgilerin yüzde 80’i açık istihbarat tan gelir.” Bu kadar açık bir istihbarat , ilgili birime zamanında ulaşmıyorsa, ortada sorun var demektir.<sup>93</sup>

19 Aralık 2003 tarihinde Hürriyet gazetesinde yayınlanan Yener Süsoy röportajında, Em.Tümgeneral Osman PAMUKOĞLU kendi deneyimlerine dayanarak istihbaratımız hakkında şu cevabı vermiştir;

”Nizami olmayan mücadelede sokak kedisinin kurnazlığı, ustalığı gerekir. Terör örgütü, İstanbul da İsrail hedeflerini indirdi, 5 gün sonra da İngiliz hedeflerini vuruyorsa sen arızalısın demektir. ‘<sup>94</sup>

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER.

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve araştırma sonucu geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. SONUÇLAR

1. İçinde olduğumuz yüzyılda tüm dünya dengeleri değişmiş ve yeni bir dünya düzeni oluşturulmuştur. Bu değişimlerin neticesinde, dış politika ve uluslar arası ilişkiler önem kazanmıştır.

---

<sup>93</sup> Özkök, Ertuğrul, Gündem "Türk Kelimesi Mit'ten Daha mı Az Önemli", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 30.04.2004, Syf:19

<sup>94</sup> Süsoy, Yener, Yakın Plan"Tümgeneral Osman Pamukoğlu Röportajı", Hürriyet Gazetesi, İstanbul,19.12.2003, Syf:7



2. Yaşadığımız değişimlerden yönetim sistemleri de etkilenmiş, bilimsel disiplinler ile desteklenmiş yeni yönetim sistemleri ve uygulamaları , klasik yönetim sistemlerinin yerini almıştır.

3. İstihbarat İhtiyaçları Değişmiştir; Geçmişte istihbarat, savaş durumlarında kaynakları optimize etmek ve savunmayı desteklemek amacıyla kullanılan yardımcı bir unsur olmuştur. Savaş döneminin bitmesiyle başlayan bilimsel, teknolojik ve ekonomik ilerlemelerin en üst düzeyde yaşandığı günümüz barış döneminde farklı istihbarat ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Barış döneminde, belirsizliği azaltmak, devletler arasındaki gerilimi azaltarak, Uluslararası sistemin dengelenmesi gibi hayati bir ihtiyaç belirmiş ve bu ihtiyacın karşılanması misyonu istihbarata verilmiştir.

4. İstihbarat Organizasyonlarında Değişen İhtiyaçları Karşılama Yönelik Yeniden Yapılanma Gereklidir; Uzun yıllar boyunca ihtiyaçları karşılayabilen, istihbaratın faaliyet yönü, yani bilgi toplama, değişen ihtiyaçları karşılamakta yeterli olmamıştır. İstihbaratın yüklenen yeni misyonları karşılayabilmesi için organizasyon yönünün ön plana çıkması gerekmiştir. Sadece bilgi toplayan ve kişileri fişleyen bir istihbarat teşkilatı değişen dünyamızın getirisi olan ihtiyaçları karşılayamaz. Bilgi toplama ile beraber bilgiyi işleyen, değerlendiren, karşılaştıran, gerektiğinde ihtiyaç yaratan, uzmanlaşma, dış kaynak kullanımı, kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçları, hesap verebilirlik gibi yönetim biliminin becerilerini kullanan ve en önemlisi istihbarat faaliyetini gerçekleştirirken stratejik istihbarat olarak adlandırılan istihbarat biliminin yolunu takip eden bir istihbarat organizasyonu günümüzün ihtiyacı olmuştur. İstihbarat organizasyonları bu doğrultuda yeniden yapılandırılmalıdır.

5. Türk İstihbarat Organizasyonunda Yeniden Yapılanma Gereklidir; Yukarıda belirttiğimiz değişen istihbarat ihtiyaçları göz önüne alındığında, diğer ülke istihbarat organizasyonları ile yapılan karşılaştırma sonuçları ve medyaya yansıyan istihbarat organizasyonumuz hakkındaki olumsuz haberler incelendiğinde ülke istihbaratımızda büyük eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. İstihbarat yapımızın iyi bir organizasyonun gerekliliklerini taşımadığı görülmektedir.

## 5.2.ÖNERİLER

Bir istihbarat organizasyonu nasıl olmalıdır sorusuna yorum getirmeden evvel, iyi bir istihbaratçının nasıl olması gerektiği üzerinde durmakta fayda var. Bu soruya yani iyi bir istihbaratçını nasıl olması gerektiği şeklindeki soruya, 19 Aralık 2003 tarihinde Hürriyet gazetesinde yayınlanan Yener Süsoy röportajında, Em.Tümgeneral Osman PAMUKOĞLU kendi deneyimlerine dayanarak şu cevabı vermiştir;

Nizami olmayan mücadelede sokak kedisinin kurnazlığı, ustalığı gerekir. Terör örgütü, İstanbul da İsrail hedeflerini indirdi, 5 gün sonra da İngiliz hedeflerini vuruyorsa sen arızalısın demektir. 13 ilinizde 70 vatandaşınızın öldürülüp temellere, avlulara, bahçelere gömüldüğünü yıllar sonra öğreniyorsunuz. Demek ki, siz de her şey acil hale gelmiş, bir şey acilse zaten kalmışsınız demektir. İstenseydi bu olayların kökü bugüne kadar bin defa kazanırdı, siyasi irade ve kararlar bunları bitirirsiniz, size mani olan biri mi var? İkide bir her şeyi dış güçlere atmanın bir alemi yok, tırnağı olan başını taşır. Ülke güvenliğinde onun bunun inayeti, himmeti, bilmem ne protokolü, belgesiz yürümez. Böyle karar ve makam kademesi bol yapıdaki istihbarat düzeniyle terörle mücadele edilmez. İstihbaratta çok zeki ve kavrama yeteneği yüksek insanlar olacak. Çok zeki, hayal gücü yüksek, aykırı yaratılışlı, serüven düşkünü, adamlar bulacaksınız. Yaratılışları, tabiatları bağımsız, her düşünce ananesine göre yetiştirilmiş olacak.<sup>95</sup>

Organizasyonları yaşatan ve ileriye taşıyan faktör öncelikle insandır. Nitelikli eleman temin edemeyen ve bu konuda yatırım yapmayan hiç bir organizasyon uzun vadede başarılı olamaz. Öncelikle mevcut olan eğitim sistemi, yukarıda belirtilen niteliklerde istihbarat elemanı yetiştirebilecek kapasiteye çıkarılmalıdır. Kalifiye ve uzman personel eğitimi üzerine yatırımlar yapılmalıdır.

Demokrasilerde vazgeçilmez olan istihbaratın, en ideal uygulanabildiği sistemler Demokratik yönetim sistemleridir. Demokratik yönetim sistemlerinde ve birinci sınıf ülkelerde istihbarat en verimli şekliyle yani gerçek amacından saptırılmadan, teknolojinin yanında yönetim alanındaki gelişmeleri de takip ederek, uygulayarak organize olma ve çalışma imkanı bulur.

Anlaşılacağı üzere iyi bir istihbarat organizasyonu, değişimlerin takip edebildiği demokrasi gibi ideal yönetim sistemlerinin var olduğu ortamlarda oluşabilir. Demokratik yönetim sisteminin gerekliliğinin yanın da, iyi bir istihbarat organizasyonun spesifik bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Mevcut sistemin yeniden yapılandırılmasında genel olarak şu noktalar netliğe kavuşmalı ve günün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirilmelidir.

---

<sup>95</sup> Süsoy, Yakın Plan "Tümgeneral Osman Pamukoğlu Röportajı", a.g. m, Syf:7

1. Mevzuat
2. Amaç, Politika ve Statü
3. Örgütsel yapı
4. Karar verenlere karşı sorumluluk ve Hesap verebilirlik
5. Süreçler
6. Yönetim anlayışları

Yukarıda genel olarak belirtilen noktaların nasıl olabileceği hakkında şu öneriler getirilebilir.

- Öncelikle mevcut yasalar ideal bir istihbarat organizasyonunun oluşmasına ve çalışmasına imkan veriyor ve destekliyor olmalıdır.
- Sıfır hatayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri ile organize edilmeli ve yönetilmelidir.
- Organizasyon sürekli kendi kendini yenileyebilmeli, değişim mühendisliğine uygun olmalıdır.
- Organizasyonun sistemi çizelgeye oturtulmalı ve süreçlerle yönetime imkan sağlanmalıdır.
- Dünyadaki, basın yayın kuruluşları, araştırma kuruluşları, istihbarat organizasyonları , üniversiteler ve kütüphaneler takip edilmeli, bu kurumlara yayınlar, makaleler, kitaplar, akademik çalışmalar incelenmelidir. Organizasyon yabancı organizasyonlar ile kıyaslama yaparak kendi eksiklerini ortaya çıkarmalıdır.
- Organizasyon içi müşterilerin ortak kullanımına açık büyük bir kütüphane, harita koleksiyonu ve arşiv oluşturulmalı ve zaman kaybını önleyecek şekilde indexlenmelidir.
- Bilgiler sadece araştırılmamalı devamında yorumlanmalıdır. Elde edilen verilerin ve bilgilerin işlenmesi ve analiz edilmesi de istihbarat organizasyonunun görevi

olmalıdır. Yani sadece vakalar tanınmamalı, vakaların maksatları, getirileri de araştırılmalı ve yorumlanmalıdır.

- Öz yetkinliklere odaklanma stratejisi olarak, bilginin işlenmesinde dış kaynaklarda kullanılmalıdır. Yani, toplanılan ham bilgi, tüketicilere yahut organizasyon içi iç müşterilere dağıtılmadan profesyonel elekten geçirilmeli ve analiz edilmelidir. Bu amaçla, organizasyon içindeki uzmanlıklar; bilgi toplama işini yapan profesyonel uzmanlardan ve bu toplanılan bilgileri analiz eden ekonomi, politika , sosyoloji, askeri, tarih, coğrafya, enerji kaynakları, keşifler, kartografi gibi alanlarda akademik eğitim görmüş fonksiyonel uzmanlardan oluşmalıdır. Yeri geldiğinde organizasyon dışından akademisyenler, üniversiteler, üniversite hocaları, gazeteler, araştırma kuruluşları ile ortak çalışma yapılmalıdır. Bilgilerin analiz edilmesinde tarih ve arşiv materyalleri kullanılmalıdır.
- Uzmanlaşma sağlanmalı ve organizasyonun sürekli öğrenmesine yönelik uygulamalar yapılmalıdır.
- Esnek örgütlenme yöntemi olarak takımlar oluşturulmalıdır. Organizasyon içinde bilgi toplama (gözlem ve araştırma) , yorumlama ( elekten geçirme ve analiz), politika oluşturma, planlama ve operasyon yürütme işleri uzmanlardan oluşan takımlara bölüştürülmelidir. Saha kuvvetleri yani açık ve kapalı gözlem yapan birimler ve takımlar ayrı olmalıdır. Bununla beraber bilgi toplama ve dağıtım için ayrı yönetim birimleri oluşturulmalıdır.
- Dış politika belirleme, oluşturma, planlama, uygulama ve operasyon yürütme faaliyetlerinde dış işleri bakanlığı , diğer profesyonel birimler ve diğer istihbarat organizasyonları ile ortak çalışmalı ve iş birliği yapmalıdır. Tüm istihbarat organizasyonları ve dış işleri bakanlığı arasında bilgi alış verişi mükemmel seviyede olmalıdır. Bilgilerin yeterince uygun koordine edilmesi ve değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

- Karar verenin kontrolü sağlanmalıdır. Bu amaçla meclis ve hükümet üyelerinden oluşan istihbarat organizasyonunun üzerinde, kurum ve kuruluşların faaliyetleri nedeniyle hesap verebilecekleri üst kurullar oluşturulmalıdır.
- İstihbarat organizasyonu üzerinde, istihbarat koordinasyon merkezi oluşturulmalı, var ise etkin çalışması sağlanmalıdır. İstihbarat koordinasyon merkezlerinde bilgi alış verişinin yanında, organizasyonların hesap verebilmesi sağlanmalıdır.

İstihbarat koordinasyon merkezi en az şu görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

1. Daha önce belirlenmiş olan politika ve ilkeler ışığında Türk istihbarat çalışmalarının yönlendirilmesi, takip altında tutulması , değişen şartlara uyumunun sağlanması ve verimliliğinin sağlanması;
  2. İstihbarat eylemleri için gerektiğinde koordinasyonun sağlanması,
  3. Siyasi, askeri ve ekonomik alanlarda Türk çıkarlarına aykırı gelişmelerin yakından takip edilmesi ve tehdit boyutuna gelmeden gerekli uyarıların yapılması,
  4. Elde edilebilir bilgilerin ışığında dış olaylar, savunma , terörizm, uluslar arası suç olayları, bilimsel , teknik ve uluslar arası ekonomik gelişmeler hakkında değerlendirmeler yapmak,
  5. Mevcut tehditleri takip altında tutmak,
  6. Uygun olduğunda diğer ülkeler ile istihbarat alanında işbirliğine gidilmesini sağlamak.<sup>96</sup>
- Organizasyonlar, müşteri yani bilgi verilen makamlara ile elde edilen bilgilerden dolaylı yahut dolaysız istifade eden topluluklara odaklı olmalı ve müşteri memnuniyetini ön planda tutmalıdır. Organizasyon içine kapanıp, kendini dış müşterilere kapatmamalıdır. Tüketicilerin yani bilgi kullanıcılarının farkında olmadığı fakat gereksinim duyabileceği konular üzerinde ön çalışma yapılmalıdır. Organizasyon Pazar araştırması ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile işlevsel kullanılmamış teknikler bulmalı ve kullanılmalıdır.
  - Organizasyon içerisinde görevli askeri personel işi öğrendiği esnada kanun gereği tayin edilmemeli , yerinde uzmanlaşması sağlanmalıdır.
  - İdeal bir istihbarat çarkı oluşturulmalıdır. İdeal bir istihbarat çarkı şu basamakları içermelidir.

<sup>96</sup> Sedat, İngiliz İstihbarat örgütleri ve güvenlik birimleri, a.g. k, Syf:7.

- 1.Planlama ve Yönetim.( İhtiyaç belirleme,Görev dağılımı, Yetkilendirme, Liderlik)
- 2.Bilgi toplama.
- 3.Bilgi işleme
- 4.İşlenen bilgileri analiz etme ve maksat'a ulaşma.
- 5.Bilginin iç ve dış müşterilere dağıtımı.
- 6.Müdahale ve operasyonel faaliyet için karar verme, yasal kabul ve uygunluk sağlama ve devamında harekete geçme.<sup>97</sup>

- Akademik dünya içerisinde ulusal güvenlik ve istihbarat çalışmalarının daha fazla yer tutmasına imkan verilmelidir. Akademisyenler ve üniversiteler akademik araştırmalarında desteklenmelidir. “ Tek başlılıkla hiçbir gelişmenin sağlanamayacağı ve bilimsel disiplinlerin rekabet yoluyla ilerleyebileceği asla unutulmamalıdır.”<sup>98</sup>
- Tekrar belirtilmelidir ki; Bir İngiliz istihbaratçısı olan M.Herman'a göre :''İstihbarat rasyonaliteyi temsil eder ve istihbarat kullanmayı reddeden devlet adamı Aritoteles 'den beri Batılı insanının bilgi ufkunu genişletmek için kullandığı iki araca sırtını döndüğünü bilmek zorundadır. Bunlar, akıl ve bilimsel yöntemdir.’’<sup>99</sup>

## EKLER:

Ek.1: Tez Çalışması Hakkında Yardım Talebinde Bulunulan Devlet Kurumları.

GENEL KURMAY BAŞKANLIĞI GENEL SEKRETERLİĞİ  
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI  
MİT MÜSTEŞARLIĞI  
EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

---

<sup>97</sup> <http://www.atin.org,O2.05.2004>

<sup>98</sup> Walt, Stephen, "Güvenlik Çalışmalarının Rönesansı", Güvenlik Bilimleri Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt:9, Sayı:2, Ankara, 2003, Syf:71.

<sup>99</sup> Özdağ, "Stratejik İstihbarat", a.g. k, Syf:112.

JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI  
MİLLİ GÜVENLİK AKADEMİSİ K.LİĞİ  
KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI  
KARA HARP OKULU SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
AVRASYA STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ (ASAM)

Ek 2: İlgili Kurumlara İadeli Taahhütlü Postalanan Dilekçelere Ait Posta Alma Haberleri.

Ek 3: İlgili Kurumların Her Birine Yazılmış olan, Tez Çalışması Bilgi Ve Yardım Talep Dilekçesine MİT'ten Gelen Cevap Yazısı.

EK 4:MIT'e yazılan 2. tez çalışması yardım talep dilekçesi.

SAYIN ŞENKAL ATASAGUN VE PERSONEL BAŞKANLIĞINA.

04.03.2004 tarihli 4631 numaralı cevap yazınıza teşekkür ederim. 14.02.2004 tarihli dilekçeme cevabınızın iş başvurularına cevap veren Personel başkanlığından değil de , profesyonel her kurum ve işletmenin bünyesinde bulunan halkla ilişkiler bölümünden gelmesini daha çok arzu ederdim.14.02.2004 tarihli dilekçemin bir iş başvurusu olmadığını belirtmek isterim.

14.02.2004 tarihli dilekçemde belirttiğim üzere, Ülkemizde Ulusal güvenliği korumaya yönelik haber alma faaliyetlerini yürüten Kurum ve Kuruluşların, modern yönetim anlayışları ölçüt alınarak değerlendirilmesi konulu yüksek lisans tez çalışmam ile ilgili yardım talebime Jandarma Genel Komutanlığı ve ASAM dan olumlu yanıtlar aldım.

Haber alma faaliyetlerini organize etme ve uygulama alanında Milli Kurumumuz olan Milli İstihbarat Teşkilatının, gizlilik ilkeleri ve konunun hassasiyeti göz önüne alındığında , yardım talebime olumsuz yaklaşmasına şaşırmadım. Lakin belirtmek isterim ki tez çalışmam kurumunuz ve ilgili diğer kurumların iş faaliyetlerini kapsamamaktadır. Ulusal güvenliğimizi riske sokacak , akademik amaçlı dahi olsa herhangi bir çalışmanın bende karşısındayım. Tezim sadece Kurumunuzun ve ilgili diğer Kurumların yönetsel yapısını kapsamaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında Ülkelerin ve Ulusların güvenliğini konvansiyonel silahlar ile korumanın yeterli olamayacağını bilincindeyim. Tam korumanın güçlü bir İstihbarat ağı ve yönetimi ile sağlanabileceğini sizler gibi bende düşünüyorum. Güçlü bir İstihbarat ağı için eminim ki en son teknolojiyi ve modern teknikleri kullanıyorsunuz . Modern teknikler ile haber alma başarınızı ve kalitesini arttırmayı hedefliyor olmalısınız.

Peki ya yönetim? Kar amacı gütmeyen, kuruluş amacı Ulusal güvenliği korumak olan , bu amacı haber alma faaliyetlerini yerine getirerek gerçekleştiren, müşterileri başta saygıdeğer Başbakanlık makamı olmak üzere çeşitli Devlet makamları olan ve insan faktörü ağır basan bir işletme olan Milli Kurumumuzun yönetiminde modern teknikler uygulanıyor mu ? Yönetim alanında da modern teknikler kullanılarak, Milli Kurumumuzun ve çalışanlarının başarıları ve kalitesi arttırılmaya çalışılıyor mu? Tez konum bu soruları kapsamaktadır. Bu soruların cevaplarının Ulusal güvenliğimizi riske sokacağına inanmıyorum, tabii cevaplar hayır olmadığı sürece.Yardım etmeseniz de umarım tez konumun kapsadığı sorulara cevaplarınız evet yapıyoruz, evet uyguluyoruzdur. Eğer cevabınız hayır ise , benim de sizlere bir sorum olacaktır. Daha iyiyi başarmak daha kaliteli bir hizmet sunmak için daha ne bekliyorsunuz?

Tüm profesyonel işletmeler akademik çalışmalardan istifade ederek organizasyon yapılarını ve yönetimlerini güçlendirirken , siz bu gelişimi nasıl takip ediyorsunuz.?

Soruma cevabınız evet ise:Evet biz bu modern yönetim tekniklerini uyguluyoruz, kalitemizi her geçen gün arttırıyoruz,çalışanlarımızın gelişimine önem veriyoruz, çalışan olarak ta Kurum olarak ta sürekli öğreniyoruz ve her gün kendimizi geliştiriyoruz diyebiliyorsanız, bunu neden Türk akademisyenleriyle, Türk beyinleriyle ve tüm Dünya ile paylaşmıyorsunuz. Büyüme çağındaki gençlerimiz, USA' nın yapmış olduğu ve büyük ölçüde de başarılı olduğu, psikolojik savaş aracı olan filmlerin etkisinde kalarak neden CIA veya onun bunun hayranı olsunlar? Gençlerimiz neden Milli Kurumumuza özenmesinler? Millim Kurumumuza duyulan korku ve öfkenin yerini neden beğeni , Ulusal övünç ve onur almasın?

Milli kurumumuz ile ilgili basında ve internet te çeşitli veriler yer almaktadır. Fakat bu verilerin kaynağı çoğunda belirli değildir.Akademik amaçlı bir çalışma olan Tezimde kaynak gösteremeyeceğim verileri kullanmak bilimsel etiğe uygun değildir. Konusunda Türkiye'miz



de sivil akademik alanda bir ilk olduđunu dűşündűđűm tez çalıřmama yűnelik kűcűk bűyűk her tűrlű yardım ve desteđi milli kurumumuzdan arz ediyorum  
Saygılarımla.

23.03.2004

Ek 5: 24 Nisan 2004 Tarihinde Uygulanmaya Bařlayan ‘‘ Bilgi Őđrenme ‘‘ Yasası Dahilinde, MİT’e Yazılan, Őűncű Bilgi Talebi Dilekçesi Őrneđi.

26.04.2004

#### MİT MŪSTEŐARLIđI DİKKATİNE!

Ben Mahmut Turhan.Yűksek lisans tez çalıřmama yardım talebimi içeren dilekeme gelen 04.03.04 4631 numaralı cevabınıza mŪteakip, tekrar dilekçe yazarak yardım talebimi tekrar etmiř idim.

24.04.2002 tarihinde yürürlüğe giren ‘‘ Bilgi Öğrenme ‘‘ yasasına dayanarak, tez çalışmama yardım talebimi tekrar ediyorum.

Tez konum:’’ Ulusal güvenliğimizi korumaya yönelik istihbarat faaliyetlerini yürüten kurum ve kuruluşlarımızın yeni yönetim anlayışları doğrultusunda değerlendirilmesi’’dir.

Kurumunuzun aşağıda yer alan yönetim uygulamalarından hangilerini uyguladığını ve hangi yönetim yaklaşımının ideal bir istihbarat organizasyonu yararlı olacağını belirtmenizi istiyorum.

Bilgilerinize sunar, gereğinin yapılmasını arz ederim.

#### 1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.

a)DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING)

b)KIYASLAMA (BENCHMARKING)

c)GÜÇÜN VE SORUMLULUĞUN ORGANİZASYONA YAYILMASI: YETKİLENDİRME , ÇALIŞANI GÜÇLENDİRME VE ÇALIŞANIN TAM KATILIMI. (EMPOWERMENT)

d)MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.

e)SÜREKLİ GELİŞİM. (KAIZEN)

f)LİDERLİK VE ÜST YÖNETİM DESTEĞİ.

g)ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.

h)SÜREÇLERLE YÖNETİM.

2- ÖZ YETKİNLİKLERE ODAKLANMA STRATEJİSİ OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI. (OUTSOURCING)

3- STRATEJİK BİR KARAR OLARAK KÜÇÜLME. (DOWNSİZİNG)

4- HESAP VEREBİLİRLİK.

5- ÖĞRENEN ORGANİZASYON.

6- YÜKSEK PERFORMANS ORGANİZASYON.

7- ESNEK ÖRGÜTLENME YÖNTEMİ OLARAK TAKIMLAR.

8- JAPON YÖNETİM UYGULAMLARI DEVAMINDA, YÖNETİMDE Z TEORİSİ.

9- SANAL ORGANİZASYONLAR.

10- STRATEJİK YÖNETİM.

11- PERFORMANS YÖNETİMİ.

#### SORULARIM

- Yukarıda adı geçen yeni yönetim anlayışlarına ve uygulamalarına olan yaklaşımınız nasıldır?

- Bu yönetim tekniklerini uyguluyor iseniz, dış kaynak kullanımı, yani profesyonel fonksiyonel uzmanlar dan ve akademik çevrelerden yardım alıyormusunuz?
- İdeal bir istihbarat organizasyonu, yönetim yapısı ve teknikleri göz önüne alındığında nasıl olmalıdır?
- Mevcut yasalar, ideal bir istihbarat organizasyonu oluşturmaya ve çalışmasına imkan veriyor mu?

BİLGİLERİNİZE SUNAR, GEREĞİNİN YAPILMASINI ARZ EDERİM.

MAHMUT TURHAN

EK 6 : MİT'TEN GELEN 2.CEVAP MEKTUBU.



EK 7:ASAM'DAN GELEN CEVAP MEKTUBU.

EK 8: DEVLET İSTİHBARAT HİZMETLERİ VE MİLLÎ İSTİHBARAT TEŞKİLÂTI  
KANUNU:

Kanun No. 2937

Kabul Tarihi : 1 /11/ 1983

BİRİNCİ KISIM  
Genel Hükümler, Kuruluş ve Görevler  
BİRİNCİ BÖLÜM  
Amaç, Kapsam ve Tanımlar

Amaç:

MADDE 1 – Bu Kanunun amacı; Devlet İstihbaratının istihsalı ve kullanılması ile Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın kuruluş, görev ve faaliyetlerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.

Tanımlar :

MADDE 2 – Bu Kanunda geçen deyimlerden;

- a) MİT : Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın kısaltılmış adını;
- b) MİT mensubu : Bu Kanun veya bu Kanuna göre çıkarılmış yönetmeliklerde yazılı görevleri yerine getirmekle görevlendirilmiş MİT personeli ile diğer görevlileri,
- c) MİT personeli;
  1. MİT'in kadrosuna dahil memurları,
  2. Türk Silahlı Kuvvetleri kadrolarında olup MİT'de görevlendirilenleri,
  3. MİT'de çalıştırılan sözleşmeli personeli, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuruluş, Görev, Yetki ve Sorumluluk

Kuruluş :

MADDE 3 – Başbakan'a bağlı Millî İstihbarat Teşkilâtı Müsteşarlığı kurulmuştur. Millî İstihbarat Teşkilâtı Müsteşarlığı; Müsteşar, Müsteşar yardımcıları, başkanlıklar, daireler ve şubeler ile diğer teşkilât birimlerinden oluşur. Millî İstihbarat Teşkilâtı, Müsteşar tarafından idare edilir. Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın merkez ve taşra teşkilâtı ihtiyaca göre yönetmelikle düzenlenir.

Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın Görevleri :

MADDE4–

- a) Türkiye Cumhuriyeti'nin ülkesi ve milleti ile bütünlüğüne, varlığına, bağımsızlığına, güvenliğine, Anayasal düzenine ve milli gücünü meydana getiren bütün unsurlarına karşı içten ve dıştan yöneltilen mevcut ve muhtemel faaliyetler hakkında millî güvenlik istihbaratını Devlet çapında oluşturmak ve bu istihbaratı Cumhurbaşkanı, Başbakan, Genelkurmay Başkanı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri ile gerekli kuruluşlara ulaştırmak.
- b) Devletin millî güvenlik siyasetiyle ilgili planların hazırlanması ve yürütülmesinde; Cumhurbaşkanı, Başbakan, Genelkurmay Başkanı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri ile ilgili bakanlıkların istihbarat istek ve ihtiyaçlarını karşılamak.
- c) Kamu kurum ve kuruluşlarının istihbarat faaliyetlerinin yönlendirilmesi için Millî Güvenlik Kuruluna Başbakan'atekliflerdebulunmak.
- d) Kamu kurum ve kuruluşlarının istihbarat ve istihbarata karşı koyma faaliyetlerine teknik konularda müşavirlik yapmak ve koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olmak.
- e) Genelkurmay Başkanlığınca Silahlı Kuvvetler için lüzum görülecek haber ve istihbaratı, yapılacak protokole göre Genelkurmay Başkanlığına ulaştırmak.
- f) Millî Güvenlik Kurulu'nda belirlenecek diğer görevleri yapmak.
- g) İstihbarata karşı koymak. Millî İstihbarat Teşkilâtı'na bu görevler dışında görev verilemez ve bu teşkilât Devletin güvenliği ile ilgili istihbarat hizmetlerinden başka hizmet istikametlerine yöneltilemez. Millî İstihbarat Teşkilâtı birimlerinin görev, yetki ve sorumlulukları Başbakanca onaylanacak bir yönetmelikle belirtilir.

#### Bakanlıklar ve Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Görev ve Yükümlülükleri:

MADDE 5 – Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının Devlet İstihbaratına ilişkin görevlerişunlardır

a) Kendikonularında;

1. Görevlerinin gerektirdiği istihbaratı oluşturmak,
2. MİT tarafından istenecek haber ve istihbaratı elde etmek,
3. İstihbarata karşı koymak.<sup>100</sup>

b) Elde ettikleri millî güvenliğe ilişkin haber ve istihbaratı anında MİT'e ulaştırmak. MİT mensuplarına hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları gereken her türlü yardım ve kolaylığı göstermekle yükümlüdürler. Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının yukarıda belirtilen görev ve yükümlülüklerinin yerine getirilmesiyle ilgili koordinasyonun sağlanması ve istihbarat çalışmalarının yönlendirilmesinde, temel görüşleri oluşturmak üzere, MİT Müsteşarı'nın Başkanlığı'nda Millî İstihbarat Koordinasyon Kurulu (MİKK) kurulmuştur. Kurul, üç ayda bir; Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri veya Yardımcısı, Genelkurmay İstihbarat Başkanı veya Yardımcısı, bakanlıkların müsteşarları, kurum ve kuruluşların yetkili amirleri, MİT'in ilgili başkanları ile MİT Müsteşarı'nın çağıracağı diğer kamu görevlilerinin iştirakiyle toplanır. MİT Müsteşarı gerektiğinde Kurulu olağanüstü toplantıya çağırabilir. Millî İstihbarat Koordinasyon Kurulu'nun ayrıntılı görev ve yetkileri ile çalışma esasları yönetmelikte belirtilir.

Yetkiler :

MADDE 6 – MİT;

a) Bakanlıklar ve diğer kamu ve kuruluşlarının yöneticileri ve istihbarat hizmetlerinden sorumlu kişileri ile istihbaratın tevcihi, istihbarat ve istihbarata karşı koyma konularında doğrudan ilişki kurmaya, uygun koordinasyon yöntemlerini uygulamaya,

<sup>100</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

b) Bakanlıklar ve diğerk kamu kurum ve kuruluşları arşivlerinden ve elektronik bilgi işlem merkezlerinden kendi görev sahasına giren konularda yararlanmaya ve bunlarla irtibat kurmaya, Yetkilidir. Bu Kanunda yazılı görevlerin yerine getirilmesi sırasında genel zabıtaya tanınmış olan hak ve yetkilerin, MİT mensuplarından kimlere tanınacağı, yönetmelikte belirtilir.

Sorumluluk :

MADDE 7 – MİT Müsteşarı 4 üncü maddede belirtilen görevlerin yerine getirilmesinden Başbakan'a karşı sorumlu olup, Başbakan'ın dışında herhangi bir kişi veya makama karşı sorumlu tutulamaz.

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Olağanüstü Hal, Sıkıyönetim, Seferberlik veya Savaş Hali

MADDE 8 – Olağanüstü haller ile sıkıyönetim, seferberlik veya savaş halinin ilanında, Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın bakanlıklar, Türk Silahlı Kuvvetleri ve diğerk kamu kurum ve kuruluşlarıyla münasebetleri, Millî Güvenlik Kurulu'nun mütalaası alındıktan sonra Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir. Bu hallerde MİT için gerekli görülecek ilave personel, her türlü teknik araç ve gereçler, akaryakıt, silah, savaş gereci, donatım ve giyecek, bina ve tesisler gibi ihtiyaçlar Millî Savunma, İçişleri ve ilgili bakanlık, kamu kurum ve kuruluşlarıyla MİT arasında önceden hazırlanacak planlarla belli edilir. Seferberlik veya savaş halinin ilanında silah altına alınan MİT mensupları, MİT emrine tertip edilir.<sup>101</sup>

### İKİNCİ KISIM

Kadro, Personel ve Malî Hükümler

### BİRİNCİ BÖLÜM

Kadro ve Personel İşleri

Kadro :

MADDE 9 – Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın fiili kadrosu, her yıl MİT Müsteşarlığınca tespit olunur ve Başbakan tarafından onaylanır.

Memur ve Sözleşmeli Personel :

MADDE 10 – MİT kadrolarında istihdam edilen memurlar, bu Kanunda belirtilen özel hükümler dışında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabidir. MİT'de istihdam edilen sözleşmeli personelin istihdam şekli, sözleşme esasları, alacakları ücretlerin taban ve tavanı ile sağlık işlerine ait esaslar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4üncü maddesindeki sözleşmeli personel istihdamına ilişkin şartlar aranmaksızın, yönetmelikle düzenlenir. MİT' de sözleşmeli olarak çalıştırılan emekli personele ödenecek ücretler

<sup>101</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004



kendilerine sosyal güvenlik kuruluşlarınca bağlanmış olan emekli aylığının ve benzeri ödemelerin kesilmesini gerektirmez.

Askerî Personel :

MADDE 11 – Türk Silahlı Kuvvetleri kadrolarında olup, MİT’ de görevlendirilecek subay, astsubay, sivil memur, erbaş ve erlerin sınıf, rütbe, ünvan ve miktarları her yıl ihtiyaca göre Genelkurmay Başkanlığı ve MİT Müsteşarlığınca müştereken tespit edilir. Subay ve astsubayların MİT’ de görevlendirilmelerinde 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu’nun 124’ncü maddesinde öngörülen Bakanlar Kurulu kararı almak şartı aranmaz. Genelkurmay Başkanlığınca usulüne göre MİT emrine verilen subay ve astsubayların teşkilât içinde görevlendirilmeleri, bölge değiştirmeleri, ihtisas ve ihtiyaca göre MİT’ ce yapılır. Türk Silahlı Kuvvetleri kadrolarında olup, MİT’ de görevlendirilen personelin her türlü istihkakları yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre bağlı buldukları bakanlık bütçesinden ödenir. Ancak, emsali MİT personeline (kadro karşılık gösterilmek suretiyle sözleşmeli çalışanlar dahil) net ödenen tüm istihkaklar toplamının, bunların tabi oldukları kanunlar gereğince aldıkları bütün ödemelerin net tutarından fazla olması halinde aradaki fark bu personele MİT bütçesinden tazminat olarak ve net ödenir.

Personele İlişkin Özel Hüküm :

MADDE 12 – MİT personelinin görevi, yetki ve sorumlulukları genel hükümlere ilave olarak nitelikleri, atama ve hizmet süreleri, yer değiştirme esasları ile Teşkilât'a alınma usul ve şartları ve teşkilâtla ilişkilerinin kesilmesi gibi hususlar yönetmelikle düzenlenir.<sup>102</sup>

Atama İşlemleri :

MADDE 13 – Millî İstihbarat Teşkilâtı Müsteşarı, Millî Güvenlik Kurulu’nda görüşüldükten sonra Başbakan’ın inhası ve Cumhurbaşkanı’nın onayı ile atanır. MİT Müsteşar yardımcıları ve başkanlar, MİT Müsteşarı’nın teklifi üzerine, Başbakan’ın inhası ve Cumhurbaşkanı’nın onayı ile atanır. Diğer personel MİT Müsteşarı tarafından atanır. Bu atamalar Resmi Gazete’de yayımlanmaz ve gizli tutulur.

İstifa :

MADDE 14 – MİT fiilî kadrosuna atanan personelden; bu teşkilâtta görev başladıkları tarihten itibaren beş yıl geçmeden istifa edenler veya istifa etmiş sayılanlar, görevle ilişkilerinin kesildiği tarihten itibaren beş yıl geçmedikçe Devlet memurluğuna alınamazlar. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun değişik 97nci maddesinin (D) bendi hükümleri saklıdır.

Zorunlu Giderler :

MADDE 15 – MİT mensuplarına görevlerinin zorunlu kıldığı giderleri karşılamak üzere yönetmelikte belirlenecek miktar ve esaslara göre ödeme yapılır. Bu harcamalar hakkında 1050 sayılı Muhasebe Umumiye Kanunu’nun 77nci maddesi hükmü uygulanır.

<sup>102</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

## Hizmet Tazminatı :

MADDE 16 – MİT fiilî kadrosuna dahil personele en yüksek Devlet Memuru aylığının (ek gösterge dahil) brüt tutarının yüzde yetmiş beşine kadarı “Hizmet Tazminatı” olarak ödenir. Ancak, bu tazminatın kimlere ne oranda ödeneceği, personelin; görev, yetki, sorumluluk ve nitelikleri esas alınarak, MİT Müsteşarlığının teklifi üzerine Başbakan tarafından tespit edilir. Yurt dışına sürekli görevle gönderilenlere bu tazminat verilmez. Hizmet tazminatına hak kazanmada ve ödenmesinde, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun aylıklara ilişkin hükümleri uygulanır. Bu tazminat damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi tutulmaz. Bu tazminattan yararlananlar ayrıca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre tespit olunan özel hizmet tazminatını alamazlar. Ancak, bu madde uyarınca tespit olunan hizmet tazminatından fazla olması halinde bu personele 657 sayılı Devlet Memurları Kanunuyla belirlenen özel hizmet tazminatı verilir.<sup>103</sup>

## Nakdi Tazminat :

MADDE17–MİT mensuplarından;

- Görevleri sırasında veya görevleri sona ermiş olsa bile MİT mensubu olmaları nedeniyle maruz kalacakları saldırı sonucu yaralanan, sakatlanan veya ölenler hakkında 3 /11/ 1980 tarih ve 2330 sayılı Nakdi Tazminat ve Aylık Bağlanması Hakkında Kanun hükümleri uygulanır.
- Görevleri nedeniyle yaralanan veya hastalananlardan maluliyete uğrayanlara veya ölenlerin dul ve yetimlerine, yoksul muhtaç ana ve babasına yoksul bakmakla yükümlü olduğu kardeşlerine genel hükümlere ilave olarak ayrıca tazminat verilir. Bu tazminatın miktarı birinci derecedeki Devlet memurunun maaşının brüt tutarının on katını geçemez.
- Bu tazminatların birinden yararlanan diğerinden yararlanamaz. Tazminatın verilmesine ait usul ve esaslar yönetmelikte gösterilir.

## Sağlık İşleri :

MADDE 18 – MİT personeli ile herhangi bir şekilde sağlık yardımından yararlanamayan eşi, bakmakla yükümlü olduğu anası, babası ve aile yardım ödeneğine hak kazanan çocuklarının muayene ve tedavilerini, kamu kurum ve kuruluşlarına ait her türlü sağlık tesislerinde yaptırabilirler. Muayene ve tedavi giderleri MİT bütçesinden karşılanır. Muayene ve tedavilerin ne şekilde yapılacağına ait esaslar yönetmelikle düzenlenir. MİT mensuplarından hizmetleri nedeniyle yaralanan veya hastalananların yurt dışında tedavileri genel hükümler çerçevesinde yaptırabilir.<sup>104</sup>

## Başka Kuruma Nakil :

MADDE 19 – MİT fiilî kadrosuna dahil personelden, teşkilâtın özelliği ve hizmetin gerekli kıldığı şart ve vasıflar göz önüne alınarak Teşkilât'a intibak edemedikleri üstlerince tescil edilenler, MİT Müsteşarı’nın teklifi ve Başbakan’ın uygun görmesi üzerine genel hükümlere göre başka bir kurum veya kuruluşa naklen atanırlar.

<sup>103</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<sup>104</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

## İKİNCİ BÖLÜM

### Mali Hükümler

#### Bütçe :

MADDE 20 – Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın giderlerini karşılamak amacıyla her yıl Başbakanlık bütçesi içerisinde özel bir tertibe yeteri kadar ödenek konulur. MİT Müsteşarlığı için konulan ödeneğin mali yıl içerisinde hizmete kafi gelmemesi halinde ihtiyaç duyulan ödenek Maliye Bakanlığınca öncelikle karşılanır. MİT'e tahsis edilen ödeneklerin ita amiri MİT Müsteşarı'dır. MİT Müsteşarı bu yetkisini yazılı olarak devredebilir. MİT Müsteşarlığı için Başbakanlık bütçesine konulan ödenekler, Yasama Organının ilgili komisyonunda gizli bir oturumda görüşülerek karara bağlanır. MİT Müsteşarlığı bütçesinin hazırlanması ile harcama esas ve usulleri yönetmelikle belirlenir.

#### Gizli Hizmet Giderleri :

MADDE 21 – MİT Müsteşarı gizli hizmet giderlerinin hizmetin gereklerine göre harcanmasından Başbakan'a karşı sorumludur.

#### Bütçe Uygulaması :

MADDE 22 – MİT Müsteşarlığının harcamaları, 1050 sayılı Muhasebeî Umumiye Kanunu ile 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve bunların ek ve değişikliklerine tabi değildir. Bu konularda takip edilecek usul ve esaslar yönetmelikle tespit edilir.

#### Döviz Tahsisi ve Muafiyetler :

MADDE 23 – MİT Müsteşarlığınca yurt dışından sağlanacak her türlü silah, araç, gereç ve malzeme için acil ve zorunlu hallerde normal ithal kotası dışında öncelikle döviz tahsisi yapılır. Bu silah, araç, gereç ve malzemeler her ne yolla sağlanırsa sağlansın gümrük ve her türlü vergi, resim ve harçlardan muafır.

#### Taşıt Alımı :

MADDE 24 – MİT Müsteşarlığı 237 sayılı Taşıt Kanunu'nun 4, 5 ve 6 ncı maddelerine tabi değildir. Aynı Kanununun 10 ncu maddesi uyarınca gerek yurt içinden ve gerekse yurt dışından alınacak araçların cins ve miktarı ile nereden alınacağı Başbakan'ın onayı ile tespit edilir. <sup>105</sup>

## ÜÇÜNCÜ KISIM

### Çeşitli Hükümler

#### Silah Taşıma :

---

<sup>105</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

MADDE 25 – MİT mensupları, memuriyetlerinin devamı süresince demirbaşa kayıtlı silahları veya şahsî silahlarını meskun bölgeler dahil her yerde taşıyabilirler.

Cezaî Takibat İzni :

MADDE 26 – MİT mensuplarının görevlerini yerine getirirken, görevin niteliğinden doğan veya görevin ifası sırasında işledikleri iddia olunan suçlardan ötürü haklarında cezaî takibat yapılması Başbakan'ın iznine bağlıdır.

Cezaî Hükümler :

MADDE 27 – Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın görev ve faaliyetlerine taalluk eden evrak veya malumatı istihsal eden kişi, fiil daha ağır bir cezayı gerektirmiyorsa iki seneden sekiz seneye kadar ağır hapis cezası ile cezalandırılır. Birinci fıkrada yazılı suçun icrası, resmî sıfat ve memuriyeti sona ermiş olsa dahi görevi gereği bu evrak veya malumatı elinde bulunduran veya malumata malik olan kimsenin taksiri neticesi mümkün kılınmış veya sadece kolaylaştırılmış olursa malumatı elinde bulunduran hakkında bir seneden beş seneye kadar ağır hapis cezası hükmolunur. Bu evrak ve vesikaların münderecatı ile malumatı ifşa eden kimse, fiil daha ağır bir cezayı gerektirmiyorsa, beş seneden aşağı olmamak üzere ağır hapis ile cezalandırılır. Eğer fiil suçlunun taksiri neticesi vuku bulmuş ise, altı aydan iki seneye kadar hapis cezası verilir. İfşa suçunun yayın vasıtaları ile işlenmesi halinde verilecek ceza 1/2 nispetinde artırılır.

Yetkilerin Kullanılmasının Önlenmesi :

MADDE 28 – Bu Kanunda yazılı yetkilerin kullanılmasını ihmal veya suistimal suretiyle önleyen kamu görevlileri hakkında Türk Ceza Kanunu'nun ilgili hükümleri uygulanır.

Tanıklık :

MADDE 29 – Görevin gizliliği ve Devletin çıkarlarının zorunlu kıldığı hallerde MİT mensuplarının tanık olarak dinlenebilmesi, MİT Müsteşarı'nın iznine bağlıdır.

İstisna :

MADDE 30 – Millî İstihbarat Teşkilâtı merkez ve taşra kuruluşları ve personeli, Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkındaki Kanunun kapsamı dışındadır. Millî İstihbarat Teşkilâtı'nda çalışan tabiplere Bazı Sağlık Personelinin Devlet Hizmeti Yükümlülüğüne Dair 21.8.1981 tarihli ve 2514 sayılı Kanun hükümleri uygulanmaz. Ancak bunlardan pratisyen tabiplerin 4 yıl, uzman tabiplerin 4 yıl süre ile MİT' de sürekli çalışmaları şarttır.<sup>106</sup>

Fiilî Hizmet Zammı :

---

<sup>106</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

MADDE 31 – MİT fiilî kadrosuna dahil olup, halen çalışan memurların teşkilâta geçen hizmet sürelerine, görevlerine intisap tarihinden başlamak üzere, 5434 sayılı Kanunun 32'nci maddesine göre yılda üç aylık fiilî hizmet zammı eklenir.

Yönetmelikler :

MADDE 32 – Bu Kanunun muhtelif maddelerinde çıkarılması öngörülen yönetmelikler, Kanunun yayımı tarihinden itibaren en geç altı ay içinde MİT Müsteşarlığınca hazırlanarak, Başbakan tarafından onaylanmak suretiyle yürürlüğe konulur. Bu yönetmelikler Resmi Gazetede yayımlanmaz.

Yürürlükten Kaldırma :

MADDE 33 – 644 sayılı Millî İstihbarat Teşkilâtı Kanunu ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kaldırmıştır.

GEÇİCİ MADDE 1 – Bu Kanun yürürlüğe girdiği tarihte Millî İstihbarat Teşkilâtı'nın kuruluşu yeniden düzenlenir. Bu kuruluşu uygun şekilde yeniden kadrolar alınır. Bu kadroların alınması ve atamaların yapılması tarihine kadar geçecek süre zarfında eski kadrolar yürürlükte kalır ve bu kadrolara istinaden ödemelere devam edilir. Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte Millî İstihbarat Hizmetleri Sınıfı personelinin memuriyet statülerinin gerçekleşmesi için alınmış bulunan her türlü onay bir defaya mahsus olmak üzere bu durumdaki personel için geçerli sayılır.

GEÇİCİ MADDE 2 – Millî İstihbarat Teşkilâtı personelinin, geçmiş yıllar için 31 inci maddeye göre fiilî hizmet sürelerine eklenecek fiilî hizmet zamları, ilave edilecek müddet hangi yıl için hesaplanmışsa o yılın emekli keseneği ve kurum karşılıkları ile aylık tutarına göre, kurumca tahakkuk ettirilir.

GEÇİCİ MADDE 3 – Bu Kanunda öngörülen yönetmelikler yürürlüğe konuluncaya kadar 644 sayılı Kanun uyarınca çıkarılmış olan talimatların bu Kanuna aykırı olmayan hükümlerinin uygulamasına devam olunur.

Yürürlük : MADDE 34 – Bu Kanun 1 Ocak 1984 tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme : MADDE 35 – Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> <http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

KAYNAKÇA:

Atar, Ersan, "Mit Liselilere Ajanlık Teklif Etmiş", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 02.01.2004

Balcı, A., Nohutcu, A., Öztürk N.K., Coşkun, B., **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, Syf:115, 238-242.

Brzezinski, Zbigniew, **Büyük Santraç Tahtası**, cev.(Ertuğrul Dikbaş, Ergun Kocabıyık),Sabah Kitapçılık, Yayın No:68, İstanbul, 1998, Syf:40-46.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, Syf:140-144.

Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım, Yayın No:1202, İstanbul, 2002, Syf:119, 143, 163, 183, 197, 219, 235, 257, 315, 316.

Erol, Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım, Yayın No:1067, İstanbul, 2003, Syf:19-23,100, 107, 116, 119, 143.

Fidan, Hakan, Intelligence and foreign policy: A copmarison of British, American and Turkish intelligence systems, Bilkent University, Ankara, 1999, Syf:37,50,59,64,66,70,74,76.

Gözübüyük, Şeref, A., **Türkiyenin Yönetim Yapısı**, Turhan Yayınevi, Ankara, 2001, Syf:1-3, 110-113.

Gülbahar, Şaban, "Ön söz", Kent, Sherman, , **Stratejik İstihbarat**, cev.(B.Yasemin Özbek, Nazlım Şüküroğlu Arıca), ASAM, ASAM Yayınları:55, Ankara, 2003, Syf:V,VI.

Kaplan, Robert,"Gizlilikte Üstün Olmak", Küresel Değerlendirme Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt No:9, Sayı:3, Ankara, 2003, Syf:81.

Kennedy, lindsay, **The British Intelligence Services in Action**,İrlanda, 1980, s.279

Kent, Sherman, **Stratejik İstihbarat**, cev.(B.Yasemin Özbek, Nazlım Şüküroğlu Arıca), ASAM, ASAM Yayınları:55, Ankara, 2003, Syf:IX-XII, 1-7, 51-60, 101-145.

K.G.Robertson, "Recent reform of intelligence in the Uited Kingtom Democratization or risk Management?", Intelligence and National Security vol. 13, no.2, U.K.,1998.

Knot, Stephen, "Executive power and the Control of Amerikan Intelligence ", Intelligence and National Security, vol.13, no.2, 1998, s.172

Kuloğlu, Armağan. Çoşkun, Demirtaş, Birgül, "Türkiye'nin "Anlaşılamayan"Dış politikası ve

Kuloğlu, Armağan. Salkaya, Elif, Fatma, " Büyük Orta Doğu Projesi ve Türkiye ", Stratejik Analiz, ASAM, Cilt:4, Sayı:48, Ankara, 2004, Syf:23,25,27-32

Küçükşahin, Şükrü, "Erdoğan'dan Emniyet'e MİT Görevi", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 05.12.2003, Syf:19.

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Yayın No:80, İstanbul, 2001, Syf:12-24.

MSD Eğitim notları, İstanbul,2000, Syf:1-5.

Özdağ, Ümit, "Stratejik İstihbarat", İstihbarat Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt:8, Sayı:2, Ankara, 2002, Syf:109-113.

Özkök, Ertuğrul, Gündem "Türk Kelimesi Mit'ten Daha mı Az Önemli", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 30.04.2004, Syf:19.

Sedat, Laçiner, **İngiliz İstihbarat örgütleri ve güvenlik birimleri**, ASAM,No:7, Ankara, 2001, Syf:6,7,9,16,17,20,35,36.

Sarkesian, Sam, **U.S. National Security: Policymakers, Processes, and Politics**,1995,s.137

Süsoy, Yener, Yakın Plan"Tümgeneral Osman Pamukoğlu Röportajı", Hürriyet Gazetesi, İstanbul, 19.12.2003, Syf:7.

Tağma, Korkmaz, **Yeniden yapılanma kuralları(jeopolitik, istihbarat ve strateji ) ilim, kural ve becerisi**, ASAM, Ankara, 2001, Sfy:123-130, 182.

Ulusal Güvenlik Stratejisi", Stratejik Analiz, ASAM, Cilt:1, Sayı:8, Ankara, 2004, Syf:83-86.

Walt, Stephen, "Güvenlik Çalışmalarının Rönesansı", Güvenlik Bilimleri Özel Avrasya Dosyası, ASAM, Cilt:9, Sayı:2, Ankara, 2003, Syf:71-107.

<http://www.atin.org>, 02.05.2004

<http://www.egm.gov.tr>, 03.05.2004

<http://www.egmidb.gov.tr>, 02.05.2004

<http://www.icisleri.gov.tr>, 02.05.2004

<http://www.jandarma.tsk.mil.tr>, 03.05.2004

<http://www.mit.gov.tr>, 01.04.2004

<http://www.tsk.mil.tr>, 03.05.2004



## ÖZET:

Bu çalışmada sırasıyla, yeni dünya düzenin belirmesine neden olan değişimler ve yeni yönetim sistemleri anlatılmış, meydana gelen bu gelişimlerin getirisi olarak değişen istihbarat ihtiyaçları ve istihbarat'ta yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya konmuştur. İstihbarat ve yönetim kavramsal olarak açıklanmış, çalışmanın son bölümünde Türk istihbaratının mevcut yapısı incelenmiş, şekilsel veriler yardımı ile diğer ülke istihbaratları ile karşılaştırılmış, istihbaratta yeniden yapılanmanın gerekliliği ve değişen istihbarat ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yapılması gerekenler anlatılmıştır. Bu incelemeler literatür taraması ve ilgili kurumların web sayfaları kullanılarak yapılmıştır. Türk, İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonları, idari yapıları, görev paylaşımları yönünden şemalar yardımıyla karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda, İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonlarında iç ve dış tehditlere karşı farklı kurumlara görev verildiği görülmüştür. İç tehditlere karşı görev alan kurumlar İç işleri bakanına, dış tehditlere karşı görev alan kurumların da genelde Dış işleri bakanına bağlı olduğu ve ilgili bakanlıklar ile kurumların koordineli çalıştıkları görülmektedir. Bunlarla beraber İngiliz ve Amerikan istihbarat organizasyonlarında istihbarat kavramına sadece bilgi toplama olarak bakılmadığı, istihbarat ; toplanan bilginin işlenmesi, analiz edilmesi, maksadın ortaya çıkarılması, dış politikanın belirlenmesi, gerektiğinde yön verme ve operasyonel müdahale yapma şeklinde algılandığı anlaşılmıştır. İlgili yabancı kurumların yıllar öncesinde modern yönetim uygulamalarına geçtiğini ve akademik çevreler ile iş birliği halinde olduklarını görülmüştür. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, iyi bir istihbarat organizasyonunun oluşturulması ve sağlıklı bir yeniden yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenler öneriler dahilinde açıklanmıştır. Ülkemizdeki istihbarat kurum ve kuruluşlarının kamuoyuna ve basına yansıyan görüntülerinden, yeni yönetim uygulamaları ve akademik çevre ile pek ilgili olmadıkları hissedilmektedir. Yine bir yeni yönetim uygulaması olan karşılaştırma (Benchmarking) yöntemi ile kurumlarımız ile yabancı kurumlar arasındaki farklar ortaya çıkarılmalı ve istihbarat ihtiyacımız tam olarak belirlenmelidir. İhtiyaçlarımız doğrultusunda gerekirse ilgili yasalarda değişikliğe gidilerek, en verimli istihbarat organizasyonunun oluşturulması için gerekenler yapılmalıdır.

