

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİ**  
**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Gürkan GÜNDÜZ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. İhsan YÜKSEL**

**Ocak - 2021**  
**KIRIKKALE**



**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Gürkan GÜNDÜZ**

**Danışman**

**Prof. Dr. İhsan YÜKSEL**

**Ocak - 2021**

**KIRIKKALE**

## KABUL-ONAY SAYFASI

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL danışmanlığında Gürkan GÜNDÜZ tarafından hazırlanan “Stratejik İç Güvenlik Yönetimi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

08/01/2021

Prof. Dr. İhsan YÜKSEL (Başkan)

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER

Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN

Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../01/2021

Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Stratejik İ Güvenlik Yönetimi’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

02.12.2020

Gürkan GÜNDÜZ

## ÖNSÖZ

Her geçen gün artan dünya nüfusuna bağlı olarak daha da önemli hale gelen iç güvenlik yönetimi alanında, etkinliği ve verimliliği artırabilmek amacıyla Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (Süreci) tekniği kullanılarak optimal iç güvenlik yönetim modelini seçmeyi hedefleyen bu çalışma Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora tezi olarak hazırlanmıştır.

Doktora tez çalışmamın başlangıç fikrinden bitişine kadar olan süreçte, bana büyük bir sabır gösteren, bilgisi ve ışığıyla yolumu aydınlatan ve adeta ailemden biri gibi davranarak şefkatle yaklaşarak tüm hatalarımı sakinlikle karşılayarak doğruya yönlendiren kıymetli danışman hocam Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı arz ederim.

Tez çalışmam süresince tecrübe ve bilgileriyle desteklerini hep yanımda hissettiğim değerli hocalarım Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ, Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER ve Doç. Dr. Mustafa POLAT'a; heyecanı, azimliliği ve çalışkanlığıyla beni motive ederek tezi bitirmemde büyük etken olan sevgili dostum Doç. Dr. Bilal TUNÇ'a; ne zaman yardıma ihtiyacım olsa bir telefon kadar yakın olan kıymetli arkadaşım Dr. Esmâ Ebru ŞENTÜRK'e, can kardeşim Ferhat DAĞISTAN'a ve kardeşim Gökay GÜNDÜZ'e teşekkürü borç bilirim.

Tez yazım sürecinde çok çalışarak bana zaman kazandıran, yükümü hafifleten mesai arkadaşlarım Azad, Funda, Uğur ve Veysel'e minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Son olarak doktora eğitimim boyunca tüm stresime katlanarak, onlara ayırmam gereken zamandan çalmama, sabır ve anlayış göstererek beni destekleyen sevgili eşim Ayşe ve canım kızım Nazlı Melis'e tüm kalbimle teşekkür ederim.

**Gürkan GÜNDÜZ**

## ÖZET

Gündüz, Gürkan, “Stratejik İç Güvenlik Yönetimi”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2021.

Devlet erkinin yegâne varlık sebebi, egemenlik sahasında yaşayan halkının temel ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla kamu hizmetlerini yürütmektir. Temel ihtiyaçların başında ise fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gelir. Güvenlik ihtiyacının karşılanması, önceleri dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı koymak şeklinde sınırlanmışken, günümüzde güvenlik ihtiyacının boyutları ülke sınırlarının dışında ve içinde sağlanması gereken güvenlik hizmeti olarak ayrılmıştır. Esasına bakıldığında iç güvenlik ile dış güvenlik yani ulusal güvenlik kavramı, birbirleriyle bağlantılı fakat iki farklı disiplindir. İç güvenlik yönetimi, devletlerin kendi vatandaşlarını insan hakları ekseninden çıkmadan, bir arada ve huzur içinde yaşatmaya odaklanan bir disiplindir. Demokrasinin gereklerini yerine getirerek alınan önlemler, çıkarılan yasalar ve konulan yasaklar halkın daha kaliteli bir hayat yaşamasının teminatıdır. Kimse korkunun ve endişenin hâkim olduğu topluluklarda yaşamak istemez.

Günümüzde iç güvenlik yönetimi suç işlenmesinin önüne geçmek ya da suçluları adli makamlara teslim etmek işlemleriyle sınırlı düşünülmemekte, sınır aşan ve hatta komşu devletlerle müşterek görev yürüten bir alan olarak kabul edilmektedir. Suçun psikolojik, antropolojik, ekonomik ve sosyal yapıdan kaynaklı nedenleri olduğu gerçeğinin yanında, dışarıdan yönetilen ve vekâlet yöntemiyle de işlenebilecek bir alt yapısının olduğu asla akıllardan çıkarılmamalıdır.

Çalışma kapsamında da değişen ve gelişen iç güvenlik yönetim anlayışı, son zamanlarda sosyal bilimlerde alanında da kullanılmaya başlayan sayısal yöntemlerden ve bir Çok Kriterli Karar Verme tekniği olan Analitik Hiyerarşi Proses yöntemi ile ele alınmıştır. Dünya üzerinde genel kabul gören iç güvenlik yönetim stratejileri literatür taramasına tabi tutulmuş ve sık kullanıldığı tespit edilen Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetimi, İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetimi ve Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetimi stratejileri ana karar stratejileri olarak belirlenmiştir. Belirlenen stratejilere yönelik AHP ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak ana stratejiler önem sırasına konulmuştur. Yapılan önceliklendirme sonucunda çıkan

sonuçlar stratejik yönetim bağlamında görev yapmak isteyen i güvenlik yönetim aktörlerine tavsiye niteliğinde sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İ Güvenlik, evresel Tasarım Yoluyla Su nleme, Kolluk Kuvvetleri, Analitik Hiyerarşı Prosesi (Süreci)





## ABSTRACT

Gündüz, Gürkan, “Strategic Internal Security Management”, PhD Dissertation, Kırıkkale, 2021.

The sole reason for the existence of the state power is to carry out public services in order to meet the basic needs of its people living in the territory of sovereignty. Physiological needs and the need for safety are the main needs. While meeting the security need was limited to countering threats from outside previously, today the dimensions of the security need are differentiated as security services that should be provided outside and inside the country. As a matter of fact, internal security and external security -national security in other words- are two different disciplines related to each other. Internal security management is a discipline that focuses on ensuring that states' own citizens live together and in peace, without leaving the human rights axis. Measures taken by fulfilling the requirements of democracy, laws passed and bans imposed are the guarantees of a better quality of life for the people. Nobody wants to live in communities dominated by fear and anxiety.

Today, internal security management is not considered limited to preventing crimes or handing over criminals to judicial authorities; it functions as a cross-border area and even bilaterally with neighboring states. It should never be forgotten that, besides the fact that the crime has psychological, anthropological, economic and social causes, it has an externally managed infrastructure that can also be committed by proxy.

Within the scope of the study, the changing and developing understanding of internal security management was discussed with the Analytical Hierarchy Process method, which is one of the numerical methods that has recently been used in the field of social sciences and is a Multi Criteria Decision Making technique. Internal security management strategies, which are generally accepted in the world, have been subjected to literature review and Technology Assisted Internal Security Management, Human Based Internal Security Management and Urban Design Based Internal Security Management strategies, which are found to be frequently used, have been determined as the main decision strategies. Being directed to the determined strategies, the main strategies were placed in order of importance by creating AHP paired comparison matrices. The results obtained in consequence of the prioritization

were presented as recommendations to the internal security management actors who want to work in the context of strategic management.

**Key Words:** Internal Security, Crime Prevention Through Environmental Design, Law Enforcement Forces, Analytic Hierarchy Process



## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi (Süreci)
ANP	: Analitik Ağ Prosesi
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
CCTV	: Kapalı Devre Güvenlik Kameraları
CPTED	: Çevresel Tasarım Yoluyla Suç Önleme
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
EUROPOL	: Avrupa Polis Teşkilatı
FATF	: Mali Eylem Görev Gücü
FIEP	: Uluslararası Jandarmalar ve Askeri Statülü Kolluk Kuvvetleri Birliği
GPS	: Küresel Konumlama Sistemi
GSM	: Küresel Mobil İletişim Sistemi
IF	: İnsan Faktörü
IL	: İletişim Faktörü
IT	: Bilgi Teknolojileri
KA	: Karar Ağaçları
LF	: Lojistik Faktörü
MT	: Mevzuat Faktörü
NCPC	: Ulusal Suç Önleme Konseyi
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler
R.İ.	: Rasgele İndeks
ŞP	: Şehir Planlaması
T.O	: Tutarlılık Oranı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TK	: Teknoloji Faktörü
YM	: Yönetim Faktörü

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Genel Kabul Gören Strateji İlkeleri.....	9
<b>Tablo 2:</b> Stratejik Kontrol.....	35
<b>Tablo 3:</b> Dış Çevre Analizi.....	45
<b>Tablo 4:</b> SWOT Analizi.....	51
<b>Tablo 5:</b> Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	165
<b>Tablo 6:</b> Teknoloji Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	166
<b>Tablo 7:</b> İnsan Faktörü Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	166
<b>Tablo 8:</b> Yönetim Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	167
<b>Tablo 9:</b> İletişim Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	167
<b>Tablo 10:</b> Lojistik Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	168
<b>Tablo 11:</b> Şehir Planlaması Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	168
<b>Tablo 12:</b> Mevzuat Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	169
<b>Tablo 13:</b> Güvenlik Kamera Sistemleri (TK1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	169
<b>Tablo 14:</b> Tanıma ve Tarama Sistemleri (TK2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	170
<b>Tablo 15:</b> Siber Güvenlik (TK3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	170
<b>Tablo 16:</b> Araç-Kişi veya Kargo Sistemleri (TK4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	171
<b>Tablo 17:</b> Alarm Uyarı ve Önleme Sistemleri (TK5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	171
<b>Tablo 18:</b> Toplum Mühendisliği (IF1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	172
<b>Tablo 19:</b> Kolluğun Disiplin Seviyesi (IF2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	172
<b>Tablo 20:</b> Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu (IF3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	173

<b>Tablo 21:</b> Kolluk Personelinin Niteliği (IF4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	173
<b>Tablo 22:</b> Ödül ve Ceza Sistemi (IF5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	174
<b>Tablo 23:</b> Liderlik (YM1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	174
<b>Tablo 24:</b> Stratejik Bakış (YM2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	175
<b>Tablo 25:</b> Risk Değerlendirmesi (YM3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	175
<b>Tablo 26:</b> Tecrübe (YM4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	176
<b>Tablo 27:</b> Proaktif Yaklaşım (YM5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	176
<b>Tablo 28:</b> Halkla İlişkiler (IL1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	177
<b>Tablo 29:</b> Medya Yönetimi (IL2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	177
<b>Tablo 30:</b> Haberleşme Güvenliği (IL3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	178
<b>Tablo 31:</b> Alternatif Haberleşme Sistemleri (IL4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	178
<b>Tablo 32:</b> Ulusal İletişim Ağı (IL5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	179
<b>Tablo 33:</b> Tesisler (Binalar, Eğitim Alanları) (LK1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	179
<b>Tablo 34:</b> Silah, Mühimmat ve Teçhizat (LK2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	180
<b>Tablo 35:</b> Ulusal Tedarik Kabiliyeti (LK3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	180
<b>Tablo 36:</b> Araç (Kara-Hava-Deniz) (LK4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	181
<b>Tablo 37:</b> Ulaştırma Ağı (LK5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	181

<b>Tablo 38:</b> Cadde ve Sokak Yol Ağı (SP1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	182
<b>Tablo 39:</b> Nüfus ve Göç Planı (SP2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	182
<b>Tablo 40:</b> Aydınlatma Sistemleri (SP3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	183
<b>Tablo 41:</b> Kolluk Binaları Konulma Yeri (SP4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	183
<b>Tablo 42:</b> Kent Haritaları ve Krokiler (SP5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	184
<b>Tablo 43:</b> İnsan Hakları (MT1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	184
<b>Tablo 44:</b> Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma (MT2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	185
<b>Tablo 45:</b> Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme (MT3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	185
<b>Tablo 46:</b> Yasal Düzenlemeler (MT4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	186
<b>Tablo 47:</b> Stratejilerin Ağırlıkları ve Sıralama.....	186

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> Stratejik Analiz Safhaları.....	38
<b>Şekil 2:</b> Başlıca Çok Nitelikli Karar Verme Yöntemleri.....	107
<b>Şekil 3:</b> İkili Karşılaştırma Yönteminde Kullanılan 1-9 Skalası.....	115
<b>Şekil 4:</b> Modelin Yapısını Oluşturan Faktörler.....	117
<b>Şekil 5:</b> Stratejik İç Güvenlik Yönetimi Modeli.....	164
<b>Şekil 6:</b> İç Güvenlik Yönetim Modeli Duyarlılık Analizi.....	188



## İÇİNDEKİLER

KABUL-ONAY SAYFASI .....	
KİŞİSEL KABUL SAYFASI .....	
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER .....	x
İÇİNDEKİLER .....	xi
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM .....	6
1.1 STRATEJİ KAVRAMI .....	6
1.2. STRATEJİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	7
1.3. STRATEJİK BAKIŞ AÇISI .....	10
1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ANAHTAR FONKSİYONLARI.....	10
1.4.1. Yönetim ve Stratejik Yönetim.....	11
1.4.2. Stratejik Yönetimin Temel Elemanları .....	13
1.4.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	15
1.4.4. Risk ve Belirsizlik Yönetimi .....	17
1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Önemi .....	18
1.4.6. Stratejik Liderlik.....	20
1.4.7. Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı .....	24
1.5. STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON, VİZYON VE PLANLAMA ..	25
1.5.1. Misyon .....	25
1.5.2. Vizyon.....	26
1.5.3. Stratejik Planlama ve Özellikleri.....	27
1.6. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE SAFHALARI.....	28
1.6.1. Stratejik Analiz .....	29
1.6.2. Stratejik Yönlendirme .....	30
1.6.3. Strateji Oluşturma .....	31
1.6.4. Stratejilerin Uygulanması .....	32



1.6.5. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi.....	34
1.6.6. Stratejik Yönetim Sürecinin Önemi ve Örgütlere Sağladığı Yararlar .....	35
1.7. İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ.....	38
1.7.1. İç Çevre Analizi.....	39
1.7.2. Dış Çevre Analizi.....	41
1.7.2.1. PEST Analizi .....	46
1.7.2.2. SWOT Analizi.....	48
<b>İKİNCİ BÖLÜM: GÜVENLİK VE İÇ GÜVENLİK .....</b>	<b>52</b>
2.1. GÜVENLİK KAVRAMI .....	52
2.2. İÇ GÜVENLİK KAVRAMI .....	56
2.2.1. İç Güvenlik Yönetim Modelleri .....	59
2.2.2. Dünyada Yaygın Olan İç Güvenlik Yönetimleri.....	60
2.2.2.1. ABD’de İç Güvenlik .....	60
2.2.2.2. İngiltere’de İç Güvenlik .....	62
2.2.2.3. Almanya’da İç Güvenlik .....	63
2.2.2.4. Fransa’da İç Güvenlik .....	64
2.2.3. İç Güvenlik Yönetiminde Teşkilatlanmalar .....	65
2.2.3.1. Polis Teşkilatı.....	66
2.2.3.2. Jandarma Teşkilatı .....	68
2.2.3.3. Sahil Güvenlik Teşkilatı.....	70
2.2.3.4. Siber Güvenlik Teşkilatı .....	71
2.2.3.5. Afet Yönetimi.....	74
2.2.3.6. Göç ve Göç Yönetimi .....	76
2.2.3.7. Sınır Güvenliği .....	79
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KRİZ, RİSK VE ACİL DURUM YÖNETİMİ .....</b>	<b>82</b>
3.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....	82
3.2. KRİZ YÖNETİMİ .....	84
3.2.1. Kriz Yönetimi Süreci .....	87
3.2.2. Kriz Yönetiminde Liderlik .....	89
3.3. RİSK YÖNETİMİ.....	93
3.4. ACİL DURUM VE AFET YÖNETİMİ .....	95
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME VE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (SÜRECİ) .....</b>	<b>98</b>
4.1. KARAR TEORİSİ VE KARAR VERME .....	98
4.1.1. Belirlilik Halinde Karar Verme .....	101

4.1.2. Belirsizlik Halinde Karar Verme.....	101
4.1.3. Risk Durumunda Karar Verme.....	103
4.1.4. Karar Ağaçları .....	103
4.2. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME .....	105
4.3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (SÜRECİ) YÖNTEMİ .....	107
4.3.1. Analitik Hiyerarşi Sürecinin Aksiyomları.....	109
4.3.2. Analitik Hiyerarşi Sürecinin Avantajları ve Dezavantajları .....	110
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: OPTİMAL İÇ GÜVENLİK YÖNETİM MODELİNİN ANALİZİ.....</b>	<b>113</b>
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU .....	113
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	113
5.2.1. Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) Yöntemi.....	114
5.3. KARAR PROBLEMİNİN TANIMLANMASI .....	116
5.4. MODELİN YAPISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	116
5.5. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ FAKTÖRÜ .....	118
5.5.1. Güvenlik Kamera Sistemleri.....	119
5.5.2. Tanıma ve Tarama Sistemleri.....	121
5.5.3. Siber Güvenlik.....	124
5.5.4. Araç-Kişi veya Kargo Takip Sistemleri .....	127
5.5.5 Alarm, Uyarı ve Önleme Sistemleri.....	129
5.6. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ .....	130
5.6.1. Toplum Mühendisliği.....	131
5.6.2. Kolluğun Disiplin Seviyesi.....	133
5.6.3. Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu .....	135
5.6.4. Kolluk Personelinin Niteliği .....	136
5.6.5. Ödül ve Ceza Sistemi .....	137
5.7. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİM FAKTÖRÜ .....	138
5.7.1. Liderlik.....	139
5.7.2. Stratejik Bakış .....	140
5.7.3. Risk Değerlendirmesi.....	141
5.7.4. Tecrübe .....	142
5.7.5. Proaktif Yaklaşım .....	143
5.8. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE İLETİŞİM FAKTÖRÜ .....	144
5.8.1. Halkla İlişkiler.....	145
5.8.2. Medya Yönetimi .....	146

5.8.3. Haberleşme Güvenliği.....	147
5.8.4. Alternatif Haberleşme Sistemleri .....	148
5.8.5. Ulusal İletişim Ağı.....	149
5.9. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE LOJİSTİK FAKTÖRÜ .....	150
5.9.1. Tesisler (Binalar, Eğitim Alanları) .....	150
5.9.2. Silah, Mühimmat ve Teçhizat .....	151
5.9.3. Ulusal Tedarik Kabiliyeti .....	151
5.9.4. Araç (Kara-Hava-Deniz) .....	152
5.9.5. Ulaştırma Ağı.....	152
5.10. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE ŞEHİR PLANLAMASI FAKTÖRÜ .....	153
5.10.1. Cadde ve Sokak Yol Ağı .....	154
5.10.2. Nüfus ve Göç Planı.....	154
5.10.3. Aydınlatma Sistemleri .....	156
5.10.4. Kolluk Binaları Konuş Yeri .....	157
5.10.5. Kent Haritaları ve Krokiler .....	157
5.11. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE MEVZUAT FAKTÖRÜ .....	158
5.11.1. İnsan Hakları.....	158
5.11.2. Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma .....	160
5.11.3. Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme .....	160
5.11.4. Yasal Düzenlemeler.....	162
5.12. ALTERNATİF STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI.....	162
5.13. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	162
5.14. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSLERİNİN OLUŞTURULMASI VE Tutarlılığın Hesaplanması .....	165
5.15. ALTERNATİF STRATEJİLERİN SİRALANMASI.....	186
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	189
KAYNAKÇA .....	194

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcına dayandığı değerlendirilen güvenlik ve güvenlik ihtiyacı kavramları, esasında sadece insanoğlunu ilgilendiren bir kavramlar bütünü değildir. Güvenlik ihtiyacı insanları ilgilendirdiği kadar hayvanlar âlemi için de son derece önemli bir husustur. Tarihsel sürece bakıldığında insanlar ve hayvanların karşılıklı etkileşimlerinin destanlara konu olacak kadar önemli olduğu görülmektedir. İnsanların avcı-toplayıcı olduğu dönemlerde hayvanlar âlemi ile fazla iç içe olması her iki cinsin de, savunma ve saldırı anlamında birbirinden çok şey öğrendiği yadsınamaz bir gerçektir. Yaşamın henüz mağaralarda veya doğada koruma sağlayan bölgelerde sürdüğü dönemlerde bile canlılar hayatta kalabilmek adına bir dizi önlemler geliştirmişlerdir. Devam eden süreçte göçebelikten yerleşik hayata geçilmiş ve yaşanan alanın sınırları belirlenmeye başlamıştır. Yaşamsal özel alanların kurulması güvenlik ve mahremiyet konularını gündeme getirmiş ve insanların çağına uygun yeni tedbirler geliştirmesine sebep olmuştur. Teknoloji ve bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda da tedbirler artırılmaya ve geliştirilmeye devam etmektedir.

Güvenlik kavramının bilinen canlılar tarihi kadar eski bir kavram olduğu aşikârdır. İnsanlık için güvende olma hissi yeme, içme, uyuma vb fizyolojik ve yaşamsal ihtiyaçlardan hemen sonra gelen ve vazgeçilmez ihtiyaçlardandır. Yaşamsal ihtiyaçları karşılanan ve can güvenliği sağlanan bir insan hayatını sürdürmek için gerekli olan en temel ihtiyaçlarını karşılamış demektir. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte güvenlik kavramı kitlesel bir boyut kazanmış ve daha geniş bir perspektife sahip olmuştur. Bir arada topluluklar halinde yaşayamaya başlayan insanlar yeni yönetim biçimleri keşfetmeye başlamış ve hayatlarıyla ilgili birtakım kararları lider kişi ya da gruplara bırakmışlardır. Yönetici pozisyonunu alan insanlar veya insan grupları hükmettikleri insanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama ve güvenliklerini tesis etme faaliyetlerini yürütmeye başlamışlardır.

Ortak yaşamının en önemli kıstaslarından biri toplumsal nizama ve intizama uygun hareket etmektir. Küçük gruplar halinde yaşayan insanlardan en kalabalık kentlerde yaşayanlara, bir tek liderden toplu karar organlarıyla yönetilenlerine kadar hemen hemen her toplumda bir idare sistemi mevcuttur. Bu idarelerin temel görevi kamusal düzeni sağlamak, korumak ve insanların huzur içinde yaşamalarını mümkün

kılmaktır. Bu nizamı sağlamak maksadıyla idareler, nizamı tesis etmek için bir takım yasa ve yasaklarla düzenleyici kurallar oluşturmak zorundadır.

Dünyada yaşanan değişimler günlük yaşamda da bir takım değişimler meydana getirmiştir. Özellikle sanayi devriminden sonra ulus-devlet sürecinin hız kazanması, klan halinden örgütlü bir devlet sistemine geçişin yaygınlaşmasıyla güvenlik hizmeti; devlet erki ve onun organları vasıtasıyla sağlanır olmuştur. Güvenlik hizmetinin devlet tarafından sağlanır hale gelmesi devlette bu işi yapacak yeni örgütlere ihtiyaç doğurmuştur. Ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda görevi kamusal düzeni sağlamak olan yeni kurumlar kurulmuştur. Günümüzde bu kurumlara yenileri eklenerek çağın gereklerini karşılayacak önlemler alınmaktadır. Devletin varlık sebeplerinden biri olan güvenlik hizmeti, ülke sınırları içinde genel anlamda kolluk adı verilen kurumlarla sağlanmaktadır.

Kolluk birimleri, devlet erki tarafından konulan yasa ve yasakları uygulayan ve uygulatan silahlı ve silahsız kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Bahsedilen kolluk birimleri kendi içinde farklı dallara ayrılmıştır. Tekli sistemde iç güvenlik hizmeti üreten ülkelerde kolluk kavramı “polis” ile karşılırken, çoklu sistemi uygulayan ülkelerde polis, jandarma, sahil güvenlik ve güvenlik muhafızları gibi farklı isimlerle anılan kuruluşlardan oluşmaktadır.

Günümüzde halkın huzur ve güvenliğinin tesis edilmesi alışlagelmiş ve on yıllar ötesinden gelen anlayışa nazaran daha kritik, hassas ve zor hale gelmiştir. Geçmiş dönemlerde ülkelerin sahip olduğu kara parçasının elde tutulmasına yönelik savunma anlayışı, güvenliği sağlamak adına yeterli görülürken şimdilerde ise yaşanan nüfus artışları, düzensiz göçler ve teknolojik gelişmeler neticesinde eski güvenlik anlayışı kadük kalmıştır. Yeni güvenlik paradigmasında toprak bütünlüğünü sağlamanın ötesinde, sahip olunan topraklar üzerinde refahın, huzurun ve güvenliğin korunması da önemli kılınmıştır. Bu görüşten hareketle iç güvenlik yönetimi, ana yurt güvenliğinin sağlanmasında ulusal güvenlik anlayışından ayrı düşünülemez olmuştur. İçte ve dışta sağlanan kesintisiz güvenlik hizmeti vatandaşların hayatlarını rahat bir şekilde sürdürmelerini sağlar. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı artık terk edilmeye başlamış ve uluslararası ilişkiler disipliniyle de yakın temasta olan yeni kamu yönetimi anlayışı daha tercih edilir olmaya başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, güvenliğin sağlanması konusunu bir kamu hizmeti olarak görmeye başlamış ve ulusal güvenliğin devamı ya da tamamlayıcısı olarak kabul etmiştir.

ABD’nde yaşanan 11 Eylül saldırılarının gerçekleşmesi, dünyada iç güvenlik yönetimi anlamında tam anlamıyla bir dönüm noktası olmuştur. Yaşanan bu terörist eylem neticesinde bütün dünya güvenlik önlemlerini ve istihbarat sistemlerini gözden geçirmek zorunda kalmış ve alanda bir dizi yeniliklere başvurmuştur. ABD saldırının birinci derecede zarar göreni olduğundan, iç güvenlik alanında en büyük dönüşüm de bu ülkede yaşanmıştır. Sadece iç güvenlik yönetim ve idaresinden sorumlu yeni bir bakanlık kurulmuş, bu bakanlığa önemli yetkiler verilmiş, ihtiyacı karşılamak amacıyla yeni birimler kurulmuş, silah ve savunma sistemleri geliştirilmiştir. Sınır ötesi bir bölgeden başlayıp ABD’nin bizzat iç güvenliğini hedef alan bu saldırı iç güvenliğin ulusal güvenlikten bağımsız düşünölemeyeceğinin canlı örneği olarak görölmüştür. Devam eden yıllarda dünyanın birçok kozmopolit kentinde benzer tarz saldırıların yaşanması iç güvenlik yönetimi disiplininin ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Öte yandan üçüncü dünya ölkelerinde yaşanan iç karışıklıklar, savaşlar, ekonomik geri kalmışlık ve kaynakların tükenmesine dayalı kıtlık gibi sebepler, düzensiz göç olgusunu tetiklemiş ve insanların ölkeler hatta kıtalar arasında yer değıştirmesine sebebiyet vermiştir. Göç sorunsalının adeta bir çığ gibi büyümesi, devletleri zor duruma sokmuş ve iç güvenlik yönetiminde yeni önlemler alınmasını, yeni taktik ve yetenekler geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Göröleceğı üzere iç güvenlik yönetimi disiplini yaşayan bir organizma gibi sürekli yenilenmeye ve gelişmeye mecburdur. Her geçen gün bir önceki güne göre daha fazla sorunla karşı karşıya kalan iç güvenlik yönetimi, ölkelerin gündemlerini işgal etmeye devam edecektir. 2019 Yılı sonlarında Çin’in Wuhan kentinde ortaya çıkıp tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 virüs salgını kısa zamanda bir pandemiye dönüşmüş ve iç güvenlik yönetimi anlamında yeni bir sorun sahası doğurmuştur. Hastalığın yayılımını durdurmak, vatandaşları virüsten uzak tutmak için alınması gereken önlemleri uygulamak ve günlük yaşamı salgın şartlarına göre düzenlemek görevi yine iç güvenlik aktörlerine düşmüştür. Bu çerçevede, iç güvenlik yönetiminin tüm devletler için hayati önemi haiz bir husus olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Bu bağlamda bu tez çalışması, ele aldığı konusu itibariyle, iç güvenlik yönetimini stratejik bakış açısıyla en iyi ve doğru uygulanır seviyeye getirmek için farkındalık yaratarak, oluşturulan modeli yöneticilerin kullanımına sunmayı amaçlamaktadır. Teorik ve nitel öz yapıya sahip bu çalışma, iç güvenlik yönetimi gibi bir konuyu çok

kriterli karar verme tekniklerinden analitik hiyerarşi süreci yaklaşımıyla nitel verilerle inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik iç güvenlik yönetimi alanında bundan sonra yapılacak çalışmaların yol haritasını çizmek, alanın karmaşık bir disipliner yapıya sahip olması nedeniyle bazı zorlukları ihtiva etmektedir. Çalışmada ele alınan faktörler geniş kapsamlı olarak incelenmeye çalışılmış, fakat güvenlik alanındaki yelpazenin çok geniş olması bazı durumlarda sınırlandırmayı mecburi kılmıştır.

Literatürdeki “Stratejik İç Güvenlik Yönetimi” merkezli çalışmaların azlığı, spesifik bir kaynak bulmayı güçleştirmiştir. Öte yandan çalışmada kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniğinde gerçek verilerle çalışmak için geniş coğrafyalara ve geniş insan kitlelerine ulaşmak hem maddi hem de zamansal açıdan ciddi külfetler doğuracağından, rassal verilerle çalışarak tutarlılığı yüksek sonuca ulaşmakta çalışmayı zor kılan bir diğer husustur.

Kullanılan kaynakların çeşitliliği, zenginliği ve nitel verilerle çok kriterli karar verme modelinin uygulanması bu çalışmayı özgün ve önemli kılan hususlardan birisidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde tezin daha önce yapılmış çalışmalar içerisinde “Stratejik İç Güvenlik Yönetimi” özelinde yapılmış ilk çalışmalardan olduğu vurgulanabilir.

Çalışma, öncelikle kuramsal çerçevenin çizilmesi, tanımlamaların yapılması ve yorumlarla okuyucuya konuyu anlatmak anlamında özellik arz ettiğinden, başlangıçta kapsamlı bir alan yazın taraması ve incelemesi yapılarak, kavramsal boyut detaylı olarak aktarılmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetim disiplini ile yürütmenin öncelikli görevlerinden olan iç güvenliği müşterek bir zeminde birleştirmek çalışmanın zor fakat özel olan taraflarından bir başkası olarak değerlendirilebilir.

11 Eylül saldırıları sonrasında ivme kazanan iç güvenlik yönetimine ilişkin çalışmalar, genellikle uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, güvenlik bilimleri, terörizm veya siyaset bilimi alanlarında karşımıza çıkmaktadır. Teze esas oluşturan iç güvenlik, stratejik yönetim ve AHP yöntemi konusunda yayınlanmış veya yayınlanmamış birçok teze, kitaplara, makalelere rast gelmek mümkündür. Fakat iç güvenlik yönetimini stratejik yönetim bağlamında ele alarak bir karar problemi gibi gören çalışmalara yönelik araştırmaların çok kısıtlı olduğu tespit edilmiştir.

Tez, beş ana bölüme ek olarak giriş ve sonuç kısımlarından oluşmaktadır:

Birinci bölümde, strateji kavramı, kavramın doğuşu, gelişim aşaması ve askeri alandan sivil organizasyonların ilgi alanına girmesiyle birlikte yaşanan değişim işlenmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetimin yönetim alanında ne derece etkili ve kullanılmasının ne denli gerekli olduğu aktarılmaya çalışılmıştır

İkinci bölümde güvenlik kavramı ve iç güvenlik yönetiminin tarihin başlangıcından beri önemini artırarak gelişen kavramlar olduğu anlatılmış, farklı ülkelerin iç güvenlik yönetim uygulamaları ve yaklaşımları aktarılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde iç güvenlik yönetiminde ve stratejik yönetim alanında meydana gelen problemlerin temelinde bulunan kriz yönetimi ve acil durumlara karşı geliştirilmesi gereken hareket tarzlarına vurgu yapılmıştır.

Dördüncü bölümde araştırmanın çok kriterli karar verme yöntemleri konusu ve özelinde de analitik hiyerarşi süreci üzerinde durulmuş ve çalışmanın analiz kısmında kullanılacak olan yöntemin uygulanış biçimi, avantaj ve dezavantajları irdelenmiştir.

Beşinci bölümde iç güvenlik yönetimini etkileyen ana ve alt faktörlerden bahsedilerek bunların detaylı açıklamalarına yer verilmiştir. Kavramların açıklamaları yapıldıktan sonra konunun hassasiyet ve önemine binaen varsayımsal olarak elde edilen verilerle analiz çalışması yapılmış, optimal iç güvenlik yönetim stratejilerinin önceliklenmesi için tutarlılığı kabul edilen bir analiz çalışması yapılmıştır. Seçilen Teknoloji Destekli İç Güvenlik, İnsan Merkezli İç Güvenlik ve Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik yönetim stratejileri arasında uygulanabilirlik ve verimlilik sıralaması yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM

Bilindiği üzere bütün kurumlarda güvenliğin tesis edilmesinde ve çalışma alanıyla ilgili olarak stratejilerin belirlenmesinde stratejik yönetim önemli bir görev üstlenmektedir. Bu kapsamda; çalışmanın teorik arka planı çerçevesinde strateji ve stratejik yönetim konusu üzerinde durulacaktır.

### 1.1 STRATEJİ KAVRAMI

Yaygın kanıya göre strateji kavramının kökeni Antik Yunan'a dayanmaktadır. Literatürde kavramın, Yunancada "kaynakların etkin kullanılması yoluyla düşmanların yok edilmesi planı" anlamını taşıyan "stratego" ve "generallik sanatı" anlamına gelen "strategos" ile Latince "çizgi, yol" anlamına gelmekte olan "stratum" gibi kelimelerden türemiş olduğu ifade edilmektedir (Sevinç, 2014: 216). İlgili yazın incelendiğinde, çeşitli araştırmacı ve teorisyenin strateji kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yaptığı görülmektedir. Buradan hareketle strateji kavramının bakış açıları ve yaklaşım tarzlarına göre farklılık gösterebildiği, strateji ile ilgili tek bir tanımdan bahsetmenin doğru olmayacağı sonucuna ulaşılabilmektedir. Strateji kavramının tanımları çerçevesinde, Chandler (1990:13) tarafından yapılan, "bir girişimin temel ve uzun vadeli hedef ve amaçlarının belirlenmesi ile bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynakların tahsis edilmesi ve hareket biçiminin geliştirilmesi" şeklindeki tanımı dikkat çekmektedir.

Daft ise Stratejiyi, "örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için rekabetçi çevre ile etkileşim sağlamasına yarayan plan" olarak açıklamıştır (Daft, 2010:58). Bir başka bakış açısına göre strateji geleceğe hangi yollardan ve nasıl ulaşılacağını göstermekte olan genel bir planlamadır (Aktan, 2008:11). Farklı bir tanımda strateji, "rakiplerin eylemlerini de incelemek suretiyle amaçlara varmak için belirlenen, nihai sonuca odaklanan, dinamik ve uzun dönemli planlar topluluğu"dur (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

Hem işletme ve pazarlama, hem eğitim-öğretim alanında hem de uluslararası ilişkiler gibi pek çok alanda karşılaşılan strateji kavramı; Türk Dil Kurumu *Güncel Türkçe Sözlükte*, "bir ulusun ya da uluslar topluluğunun hem barışta hem de savaşta

benimsemiş olduğu politikalara destek vermek maksadıyla politik, askeri, ekonomik ve psikolojik güçleri bir arada kullanma sanatı ve bilimi” olarak tanımlanmıştır (TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 21.07.2018).

Stratejinin amacı ise bir örgütün arzu ettiği neticelere belirsiz çevre koşullarında ulaşmasını sağlamak olarak ifade edilmiştir (Drucker, 2007: 36). Ele alınan tanımlama ve açıklamalar stratejinin önemini de gözler önüne sermektedir. Özellikle bir rekabet söz konusu olduğunda stratejinin kaçınılmaz ve son derece önemli olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Her şeyden önce strateji, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, rekabetçi çevre ile etkileşim içerisinde olan bir planlama süreci olarak anılmaktadır. Söz konusu sürecin temel unsuru olan planlar, genellikle açık, uzun dönemli, biçimsel ve işletmenin nasıl davranacağını büyük oranda etkilemekte olan araçlardır. Strateji ise planların işlevselliği ile doğrudan alakalı olup, geleceğe yönelik hedef ve amaçların tespit edilmesi ve bu hedef ve amaçlara ulaşabilmek için ne gibi işlemlerin yapılması gerektiğinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Özer, 2015: 74).

## 1.2. STRATEJİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Etimolojik açıdan Antik Yunan ve Latin dillerine dayanan strateji kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramın ortaya çıkışının mitolojilere kadar uzandığı görülmektedir. Özellikle İskandinav ve Germen mitolojilerinde büyük bir yere sahip olan, “bilgelik, ölüm, savaş ve şiir tanrısı” olarak bilinen ve “Tanrıların Babası” olarak da anılan Odin’in, savaşlarda düşmanlarını bertaraf edebilmek için karşı tarafı sağır ve kör etmek, silahlarını sopaya çevirmek, bilgi ve algı kaynaklarını ortadan kaldırmak, ölü taklidi yapmak, gizli bilgiler elde edebilmek gibi öngördüğu kural ve yöntemlerin, strateji kavramına kaynaklık ettiği düşünülmektedir (Lindow, 2002: 248-250).

Antik Dönemde yaşamış olan Sun Tzu, stratejinin en eski kuramcılarında birisi olarak kabul edilmektedir. Sun Tzu’nun en büyük eseri olarak görülen *Savaş Sanatı* adlı yapıtta geliştirmiş olduğu strateji felsefesi, kavramın askeri bakış açısı üzerinden yorumlanmasına öncülük etmiş ve ele aldığı askeri taktik ve stratejiler, ülkelerin

askeri planlamalar yapmaları ve daha sonra gerçekleştirdikleri faaliyetler için temel referans niteliği taşımıştır (Seren, 2016: 18).

Kısaca strateji kavramının ekonomik ve yönetsel bir kavram olarak kullanılmaya başlanmasından önce ilk olarak askeri bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir. Askeri veya geleneksel anlamda strateji, bir savaşta sonuca ulaşmak için gerçekleştirilecek askeri harekâtın planlanması ve sonrasında uygulanması bilimi, yani savaş sanatıdır. Bununla birlikte strateji, orduların bir savaşta girişecekleri operasyonların ve eylemlerin hem tasarlanması, hem de yönetilmesi sanatı olarak öne çıkmıştır (Dinçer, 2004: 16).

Askeri anlamının dışında ekonomik anlamıyla strateji kavramı ilk olarak Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmış olup ikili, stratejiyi birey ekonomisi açısından ele almış ve bireysel faydasını en üst seviyede tutmaya çalışan iki oyuncunun mantıksal davranışlarını sistematik ve biçimsel olarak açıklamışlardır. Oyunda, oyuncuların her biri rakibinin olası bütün hamlelerinin kendi fayda fonksiyonunu nasıl etkileyeceğini bilerek kendisini buna göre hazırlayabilmektedir. Strateji kavramının ekonomik alana dâhil olması ve bir yöntem olarak kullanılması İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme, 1950'li yıllara denk gelmektedir. 1960'lı yıllarda ise Chandler ve Ansoff tarafından yapılan çalışmalarla strateji kavramı ekonomi literatürüne tam anlamıyla girmiştir (Kırılmaz, 2013: 14).

İlerleyen süreçte strateji kavramının ekonomik anlamda geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlamasının ardından ve özel sektörde kullanılmasının sonrasında kavram, yönetim alanında da kullanılmıştır. Yönetsel anlamıyla strateji, belirlenen ve seçilen hedeflere ulaşmak için işletmelerin hareket planı olarak açıklanabilmektedir. Strateji, istenilen amaçlara götürecek olan faaliyetlerin ve yaklaşımların işletme tarafından nasıl yürütüleceğini belirtmektedir. Yönetim biliminde strateji kısaca, bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için izleyecek olduğu yollar anlamında kullanılmaktadır. Modern yönetim biliminde ise strateji işletmeye yön vermek amacıyla, işletmenin ve çevrenin sürekli analiz edilmesi, amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli kaynak ve araçların yeniden düzenlenmesi ve tahsis edilmesi sürecidir (Odabaş, 2004: 85).

Strateji kavramının askeri, ekonomik ve yönetsel anlamları birbirinden farklı ve bağımsız gibi gözükse de temelde benzer noktaları ihtiva ettiğinin altını çizmek

gerekmektedir. Özellikle stratejinin bazı ilkelerinin söz konusu alanların hepsinde ortak olarak kabul gördüğü dikkat çekmektedir. Söz konusu ilkeler aşağıdaki tabloda açık bir biçimde görülmektedir (Öçlü, 2016, Erişim Tarihi: 25.07.2018).

**Tablo 1: Genel Kabul Gören Strateji İlkeleri**

<b>İlke</b>	<b>İşletmede</b>	<b>Askeri</b>
<b>Güçlü Olma</b>	Sahip olunan kaynaklar bakımından organizasyonun zenginliği ve üretmekte olduğu ürün/hizmetlerin pazarda üstün özellikleri haiz olması.	Bir ordunun silah, araç ve gereç bakımından rakip/düşmanlarına karşı güçlü olması
<b>Amaç ve Uygunluğu</b>	Organizasyonlara hayal perestlikten uzak olmayı ve gereceklere uygun hareket etmeleri gerektiğini hatırlatmaktadır.	Mücadeleyi kazanmak için eldeki mevcut imkan ve kabiliyetlerin optimal şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.
<b>Kuvvetli olunan nokta çevresinde güçleri birleştirerek, rakibi zayıf olduğu noktadan çökertme ilkesi</b>	Yazında "karşılaştırmalı üstünlük" olarak bilinmektedir. Organizasyonların üstünlük sağladıkları alanlarda faaliyette bulunması gerektiği anlamına gelir.	Bir ordunun güçlü taraflarının iyi analiz edilmesiyle bu güçlü yer veya yerlerden saldırıya geçilmesi.
<b>Güçlerin ekonomisi ya da etkin bir biçimde kullanılması ilkesi</b>	Zamanın en etkin şekilde kullanılması ve böylelikle en kaliteli hizmetin üretilmesi için gereken üretim unsurlarının verimli bir biçimde kullanılacakları yerlere dağıtılmasını ifade etmektedir.	Mevcut birlikleri en faydalı olacakları yerlere yerleştirerek onlardan maksimum seviyede fayda elde etme ve zayıfları minimize etmeyi ifade etmektedir.
<b>Kayıp vermeksizin geri çekilme ilkesi</b>	Eskimeye yüz tutmuş veya geçerliliğini yitirmiş ürün/hizmetleri üretmekten vazgeçerek yenilikler yapmak ve proje üretmektir.	Geri çekilme hareketinin bir seçenek olduğunu akıldan çıkarmamak ve gerektiğinde uygulayabilmektir.
<b>Ateş ile hareketi kombine etme ilkesi</b>	Rakiplerin güçlü adımlarını engellemeye yönelik önlemler olarak dengeyi kurmak ve rakiplerin yetersiz kaldığı alanlardan gelişim sağlamaya çaba sarf etmektir.	Düşmanın güçlü saldırı hareketlerini engellemek suretiyle önce denge sağlamak ve akabinde saldırıya geçmektir.
<b>Esneklik, uysallık ve ihtiyat ilkesi</b>	Organizasyon yönetiminde alternatif strateji seçiminin önemini ortaya koymakta ve minimum düzeyde de olsa değişen şartlara ayak uydurabilmektir.	Harekat sahasında meydana gelebilecek değişimleri dikkate alarak gelişen durumlara uyum sağlayabilmektir.

**Kaynak:** Öçlü, 2016, Erişim Tarihi: 25.07.2018

Tablo-1’de stratejinin kabul gören yedi ilkesi gösterilmiştir. Söz konusu ilkelerin herhangi bir işletmede ya da askeri alanlardaki uygulaması farklılık arz etmektedir. Yani bu ilkeler, kar amacı güden işletmelerde farklı bir karşılığa sahip iken; kar amacı gütmeyen ve tüm işi karşısındaki rakibini (askeri açıdan düşman) yenilgiye uğratmak olan askeri birimlerde ise idari olarak farklı bir anlam kazanmaktadır.

### **1.3. STRATEJİK BAKIŞ AÇISI**

Stratejik bakış açısı genel olarak rakibe üstün gelme ve bunu, rakibin de aynı şeyi uygulamaya çalıştığını göz önünde bulundurarak yapmayı ifade etmektedir. İşletmeler açısından ve özellikle yönetsel açıdan stratejik bakış açısının uygulanması bir gerekliliktir. İş adamları ve işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için planlı ve etkili rekabet stratejilerine başvurmak ve tüm faaliyetlerinde stratejik bakış açısı kullanmak mecburiyetindedir (Dixit ve Nalebuff, 2005: 2-3).

Stratejik bakış açısının dar ve geniş anlamlı tanımları yapılmaktadır. Dar anlamlı stratejik bakış açısı tanımına göre strateji geliştirmekle görevli olan kişi veya kişilerin rolü, işletmenin misyonu ve vizyonu ile ilgilidir. Dar anlamlı tanım daha yaratıcı, ayrıştıran ve sentetik özellikler gösterirken, geniş anlamlı tanım bu özellikleri bütünleştirici, analitik ve rasyonel düşünce süreçleri ve problem çözme yaklaşımı ile birleştirmeye çalışmaktadır. Geniş anlamlı stratejik bakış açısı tanımı hem işletmenin misyonu ve vizyonu ile hem de kurumsal ve kişisel düzeyde problem çözme ile yakından alakalıdır (Özgür, 2004: 212).

Stratejik bakış açısının temelinde, esasında stratejinin bir yaratıcılık ve düşünce süreci olduğu yatmaktadır. İşletmelerin büyük kayıplar yaşamasının iki temel nedeni olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi geçmişte yaşamak, ikincisi ise birincisine bağlı olarak geleceği oluşturamamaktır. Geleceği yeniden keşfetmek, stratejik bakış açısının odak noktası olup bu bakış açısı, işletmelerin gelecekle ilgili öngörülerine ışık tutmaktadır (Usta ve Öztayşı, 2019:13, Erişim Tarihi: 19.06.2019).

### **1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN ANAHTAR FONKSİYONLARI**

Stratejik yönetimin iç ve dış çevreyi analiz ederek, organizasyona yön belirlemek, kaynakların etkili kullanılmasını sağlamak, yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarını ölçmek (Bolland, 2017: 29), öngörülü davranmak, amaca odaklanmayı sağlamak ve karar vermeyi kolaylaştırmak gibi önemli ve çok yönlü fonksiyonları vardır. Bu kısımda stratejik yönetimin özellikleri, temel öğeleri ve stratejik yönetim sürecinde önemli etkiye sahip fonksiyonlara değinilecektir.

### 1.4.1. Yönetim ve Stratejik Yönetim

Yönetim kavramı ile ilgili olarak ilk başta yönetimin insanın bulunduğu her yerde mevcut olduğu rahatlıkla söylenebilir. Gerek aile gerek okul ve gerekse iş yaşamında yönetim insanların karşısına çıkmakta ve her geçen aşamada etkisini daha fazla hissettirmektedir. Yönetim kavramı klasik anlamda, bir örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmak için zaman, insan ve maddi kaynaklarının en verimli ve etkili biçimde kullanılması sürecini ifade etmektedir (Erdoğan, 2010: 8).

Klasik yaklaşımda yönetim, insanları sevk ve idare etmek gibi bir anlamda kullanılmakta iken, çağdaş yaklaşımlarda iş görenler eliyle yapılması gereken işi ifa sanatı ve bilimi şeklinde bir manada kullanılmaktadır. Klasik yaklaşım yönetimi, işgörenler veya genel olarak insanlar üstünde otorite kurmak olarak kabul ederken; çağdaş yaklaşım, işgörenlerin becerilerini açığa çıkarma ve onları motive etme etkinliği olarak ele almaktadır (Ulukan, 2017: 3). Genel bir açıklama yapılması gerekirse yönetim, ortak değer ve gayeler çerçevesinde bir araya gelen bireylerin performanslarını arttırmak suretiyle kurumsal hedef ve amaçları gerçekleştirmelerini sağlayan hareketler ve kararlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Bratton ve Gold, 2000: 13).

Stratejik yönetim ise misyon oluşturma, hedef ve amaçlar belirleme, geleceği öngörerek hedefleri elde etme sürecidir. Bu süreçte işin ne olduğuna ve nasıl olması gerektiğine odaklanılmaktadır (Akçakaya, 2016: 23). Stratejik yönetim, etkili bir uygulama, titiz bir formülasyon ve sürekli olarak izleme ve değerlendirme yapmayı gerektiren, üst yöneticilerin uzun vadeli hedefler oluşturduğu ve performans ölçümü yaptığı, geleceğe odaklanan yönetimsel bir süreçtir (Chemengich, 2013:1).

Stratejik yönetim hedeflerin ve çevrenin formülasyonu, çevre analizi, değerlendirme yapma, uygulama ve elde edilen sonuçları kontrol etme gibi süreçleri barındırmakta ve temel itibarıyla liderlik, örgüt, çevre, performans ve strateji gibi kavramların arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Akçakaya, 2016: 24). Stratejik yönetim, bir yandan örgütün iç çevresini, diğer yandan ise dış çevresini dikkate almayı gerektirmektedir. Stratejik yönetim iç çevre açısından, organizasyonların geleceğe dair faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması, faaliyetlerin birbirleri ile uyumlu hale getirilmesi ve sonrasında değerlendirilmesi gibi bir takım alt süreçlerden

meydana gelmektedir. Dış çevre açısından ise stratejik yönetim, organizasyonların dış çevreleriyle kurdukları ilişkilerin doğru bir şekilde tahlil edilerek yönetilmesi gibi aşamaları ifade etmektedir (Erkul, 2013: 118).

Stratejik yönetim kavramının temel felsefesi, herhangi bir çevre ve zaman içerisinde örgütlerin yönlerinin belirlenmesi ve varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak olan planların geliştirilmesi düşüncelerine dayanmaktadır (Pamuk vd., 1997: 16-18). Stratejik yönetimde örgütlerin yönü ise her zaman gelecektir. Stratejik yönetimde organizasyonların hedefi, geleceği bir şekilde karşılamak yerine öngörülen biçimde onu şekillendirmek ve kendi geleceğine sahip olmaktır. Günümüzde her büyüklük ve türdeki firmaların başarı sağlayabilmesi, stratejik olarak doğru yönetilmelerine bağlıdır. Bir örgütün yönetim kademelerinin tümünde ve fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği tüm iş alanlarında; örgütsel sorumlulukların, yönetim becerilerinin, değerlerin, uygulamaya yönelik ve stratejik karar mekanizmalarını birbirine bağlayan sistemlerin, birlik ve uyum içerisinde geliştirilmesi stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde stratejik davranış ve bakış açısı organizasyonun bütününe nüfuz etmektedir (Güçlü, 2003: 70-71) .

Stratejik yönetime ihtiyaç duyulmasının temel sebepleri, öngörülerde bulunabilmek ve uzun vadeli düşünebilmek, hem bugün hem de gelecek ile ilgili karar alma sürecini doğru şekilde yönetebilmek, değişime ayak uydurabilmek, sektörde güçlü bir konuma sahip olabilmek ve rekabet edebilmek, doğru odak noktaları belirleyebilmek ve organizasyon sürecinin ve eldeki kaynakların tümünü etkin yönetebilmektir (Güçlü, 2003: 70-71).

Stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesinde çeşitli görevlerin var olduğu bilinmektedir. Söz konusu görevler, organizasyonun misyonunu, hedeflerini, amaçlarını ve felsefesini içerecek şekilde tanımlanması, organizasyonun dış çevresinin rekabet ve genel etkenlerini içerecek biçimde ortaya konması, organizasyonun iç koşul ve becerilerini yansıtan bir örgüt profilinin oluşturulması, organizasyonun seçeneklerinin dış çevreyi ve gerekli kaynakları dikkate alarak incelenmesi, organizasyonun misyonu ışığında en çok istenilen hedefin belirlenmesidir. Bunun dışında, istenilen bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için gerekli genel stratejilerin ve uzun vadeli amaçların belirlenmesi, belirlenen genel strateji ve uzun dönemli amaçlarla uyumlu, kısa dönemli strateji ve yıllık hedef ve amaçların belirlenmesi, stratejik seçeneğin bütçelenerek insan kaynağı,

ödüllendirme, teknolojik, yapı ve görev sistemleriyle uyumlu olan kaynaklar ile uygulanmasıdır. Ayrıca gelecekte alınacak kararlara girdi sağlanması için stratejik sürecin elde ettiği başarının değerlendirilmesi yer almaktadır (Pearce ve Robinson, 2009:3).

#### **1.4.2. Stratejik Yönetimin Temel Elemanları**

Yazında stratejik yönetimin dört temel ögesinden bahsedilmektedir. Söz konusu dört öge şunlardır: Tepe yöneticileri ve stratejistler, Örgütün amaçları ve misyonu, Dış çevre faktörleri ve Örgütün kaynakları. (Yenipınar, 2014: 24).

Tepe yöneticiler stratejik yönetimdeki en temel öge konumundadır. Stratejik yönetim, üst kademe yönetimine bağlı bir fonksiyon olması sebebiyle tepe yöneticilerin sorumluluğundadır. Özellikle strateji tasarlama görevi örgütteki herhangi bir bölüme ya da birime devredilemez. Ancak stratejik süreçlerle alakalı araştırma ve analiz yapma yetkisi, konu ile ilgili uzman kişi veya kişilere verilebilir ya da danışmanlar kullanılabilir. Üst yöneticilerin ilk olarak örgütün ana yön motifleri, temel problemleri, amaçları ve stratejileri üzerinde dikkatlerini toplayarak öncelikleri belirlemeleri ve sonrasında örgüt sistemi dâhilindeki bağlılıkları yönetmeleri, bir bütün olarak fonksiyonel faaliyetleri birleştirerek dengeli programlar oluşturmaları gerekmektedir. Böylelikle bir yandan örgütün çevreye uyum sağlama problemleri çözülmekte, diğer yandan da kısa süreli hedef ve amaçlar, uzun sürede belirli bir yön doğrultusunda koordine edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 60-63).

Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve stratejik düşünebilme için birinci derecede önemli olan ilke liderliktir. Tepe yöneticilerin stratejilerin uygulanması esnasında lider rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Alt birimlerin ve astların koordinasyonu, kaynak dağıtımında yeterli olunması ve çalışanların motive edilmesi stratejik yönetimde yöneticilerin başarı sağlamasındaki önemli etkenlerdir (Aktan, 2008: 11).

Çoğunlukla stratejik yönetim, örgütün dış çevresinde yaşanan değişiklikler ve örgütün içerisindeki zayıflıklar ve üstünlükler ile ilgili bilgi toplamakla alakalıdır. Buralardan



alınacak olan verilere göre örgüt stratejisi ile ilgili kararların alınması gerekmektedir. Çoğu zaman bu kararlar örgüt içerisinde yeniliği ve bazı değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla stratejik yöneticilerin yenilikçi bir yapılarının olması ve bilgi toplama, analiz yapma ve karar verme rollerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir (Mouhoumed, 2015:1-2; Erol, 2017: 5-6).

Yöneticiler dışında stratejik yönetimin bir diğer önemli unsuru da örgütün temel amaçları ve misyonudur. Örgütün yaptığı işi veya genel olarak kendisini tanımlayabilmesi için, yaptığı işi niçin yaptığı ve ne tür bir örgüt olduğu sorularını yanıtlaması gerekmektedir. Bu temel sorulara verilecek olan yanıtlar da geleceğe yönelik amaçları içermektedir. Örgütün gelecekte ne olmak istediği ve bu amaçlara niçin ulaşmak istediği belirlenmelidir. Bir örgütü, kendisiyle aynı sektörde ve tipteki diğer örgütlerden ayıran eğilimi o örgütün misyonudur. Stratejik yönetim sürecinde amaçların ve misyonun tanımlanması; yön belirleme, strateji seçme, analiz, uygulama ve değerlendirme adımlarında temel teşkil etmektedir (Güçlü, 2003: 77).

Stratejik yönetimin hem karar verme, hem de uygulama aşamalarındaki en belirgin öğelerinden biri de dış çevredeki gelişme ve değişimlerdir. Çevre, hızlı ve sürekli olarak değişen bir unsurdur. Söz konusu değişim, uzun vadede daha karmaşık ve belirsiz bir yapı arz etmektedir. Çevredeki tehditlerin ve fırsatların değişkenliği, karar verme konusunda yönetime daima temel oluşturmaktadır (Oyman, 2009: 5).

Örgütlerin tek başlarına var olmadıkları, her bir örgütün bir sistemin içinde mevcut olan ve başka sistemlerden meydana gelen bir yapı olduğu bilinmektedir. Bu yaklaşım örgütlerin yalnızca kendilerine yönelik çalışmalar gerçekleştirerek başarılı olmalarının mümkün olmadığını ifade etmekte ve başarının ancak çevresiyle uyum içerisinde olarak faaliyet gösteren örgütler tarafından elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu görüşten çıkarılan bir sonuç, örgütlerin başarı sağlayabilmeleri için içerisinde faaliyet gösterdiği dış çevreyi ve aynı zamanda kendi iç çevresini iyi anlaması gerektiğidir. Bu sebeple zorunlu olarak her iki çevrenin de analizinin yapılması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 65). Stratejik yönetimin dördüncü ve son temel ögesi ise örgütün elinde olan kaynaklardır. Örgütler, sahip olduğu kaynak ve becerileri en etkili biçimde kullanarak gelişmeye ve uzun dönemde başarılı olmaya çalışmaktadır (Yenipınar, 2014: 28).

### 1.4.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Ana hatlarıyla stratejik yönetim, organizasyonlarda geleceğe yönelik kararlar alınırken kullanılan bir yönetim tekniği olup genel yönetimin bir parçasıdır. Stratejik yönetim, organizasyonların dış çevreleri ile ilgili teşhis ve analizleri kapsamakta ve uzun vadede organizasyonun ne olacağı ve nasıl gelişeceği ile ilgili soruları yanıtlamaktadır. Stratejik yönetim, genel yönetimin özelliklerine de sahip olmakla birlikte esas olarak üst yönetimin ilgi alanına girmektedir. Üst yönetimin oluşturduğu stratejik planlama, alt kademelerde görevli olan stratejistler tarafından uygulanmakta ve izlenmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için stratejik yönetim sürecinde görev olacak yönetici, danışman ve uzmanların belirlenmesi son derece önemlidir. Bu anlamda, stratejik yönetim, gelecekle ilgili organizasyonun faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu, örgütlenmesi, uygulanması ve sonrasında kontrol edilmesine olanak sağlamaktadır. Organizasyonun gelecekteki performansının yükseltilmesi, verimlilik ve karlılığın artırılması stratejik yönetimin temel amacıdır. Stratejik yönetim geleceğe dair bir vizyon oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bunun dışında, organizasyonlarda vizyonun belirlenmesi sonrasında, bu vizyona ulaşabilmek için misyon belirlenmektedir. Ayrıca, organizasyonlarda hem misyonun hem de vizyonun ortak değerler olarak görülmesi ve bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Organizasyonel başarı için vizyon ve misyonun belirlenmesi tek başına yeterli değildir. Bunlara ek olarak amaca ulaşmak için aksiyon planları ve stratejilerin oluşturulması gerekmektedir (Aktan, 2008: 6-7).

Stratejik yönetim, organizasyonun iç ve dış çevresini değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Organizasyonun kendi iç yapısındaki zayıf ve güçlü tarafların analiz edilmesi ile birlikte, diğer organizasyonlar karşısında organizasyonun durumunu tespit etmek de stratejik yönetim sayesinde mümkün olmaktadır. Özetle stratejik yönetimle organizasyonun zayıf ve güçlü yönleri, sahip olduğu kaynaklar, dış çevredeki tehlike ve fırsatlar tespit ve analiz edilmektedir. Bu kapsamda, stratejik yönetim stratejilerinin oluşturulmasında ve seçilmesinde, portföy ve rekabet analizlerinden faydalanılmaktadır. Portföy analizi, strateji tercihi kullanılmaktadır. Organizasyonun pazarla kalması veya pazardan çekilmesi, diğer şirketlerle birleşmeye gidilmesi gibi konularda daha akılcı kararlar almak, portföy

analizlerinin amacıdır. Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayanarak organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşabileceğinin önemi üzerinde durmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi, organizasyon üst yönetiminde kapsamlı bir katılımı gerçekleştirilmekte ve organizasyonun seciyesine en uygun karar verme tekniği tercih edilmektedir (Çetinkaya, 2006: 57-76).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye ve stratejik bakış açısı kazanmaya yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda en doğru strateji ve taktikler belirlenerek uygulanmaya çalışılmaktadır. Stratejik yönetim, organizasyonda ortaya çıkan problemlerin en etkin şekilde belirlenmesine ve sonrasında çözülmesine yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede geniş ölçüde toplam kalite yönetimi tekniklerinden faydalanılmaktadır. Ayrıca, analitik bir süreç olan stratejik yönetim bilgi elde etme, elde edilen bilgileri analiz etme, karar verme ve kararın uygulamaya geçirilmesi safhalarını içerir (Yenipınar, 2014: 22-24).

Hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için yönetimin dört işlevi olan planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol işlevleri kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, etrafında olanlara uyum sağlayan ve onlara tepki gösteren bir yönetim değil, proaktif bir yönetimdir. Koşulları değiştirme çabasında olan, geleceği inşa etmeye yönelen ve ileriye bakan bir yönetim türüdür. Bu kapsamda, Stratejik yönetim, organizasyonun bütün insan ve finansal kaynaklarını uyum içerisinde yönetmekte ve faaliyete geçirmektedir. Böylelikle örgütün günlük yaşamı içerisinde alınan kararların ve gerçekleşen olayların yön vericisi olmaktadır. Dinamik ve karmaşık bir çevrede organizasyonun faaliyet sahalarını belirlemekte, mevcut kaynaklardan nasıl faydalanacağını ve uzun süre içerisindeki dağılımın takvimini ve dökümünü içermektedir. Ayrıca, stratejik yönetimde mevcut durumun analizini yapma ve organizasyonu amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan orijinal ve yeni sentezlere varma becerisi bulunmaktadır. Organizasyonun sosyal, politik ve teknolojik açılardan çevresel değişimleri kavramasına ve bu değişimlerin organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına, olumlu etkilerinin ise farkına varılarak onlardan faydalanılmasına olanak vermektedir (Aktan, 2008: 6-7; Yenipınar, 2014: 22-24).

#### 1.4.4. Risk ve Belirsizlik Yönetimi

Yöneticiler, yönetim sürecinde daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşma konusunda, değişik problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Problemlerin varlığı, yöneticileri çözüm yolları araştırmaya ve onlara ilişkin doğru karar vermeye itmektedir. Yöneticilerin verecek oldukları kararların rasyonel olması gerekmektedir. Kararların gelecekle ilgili ve geleceğin de belirsizliğin aynası konumunda olması, “risk” konusunu ortaya çıkarmaktadır (Emhan, 2009: 211). Karar verme, çevre tarafından sunulan fırsatları tanımlama ve problem çözme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreç, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği çalışmalarını etkileyen engelleri ortadan kaldırmak, durumun ortaya çıkardığı olumsuz koşulları yok etmek ve yerine olumlu koşulları bulmak hususunda bazı önlemler alınması gibi evreleri kapsamaktadır (Daft, 2014: 186-187). Karar verme süreci ile ilgili kavramlar incelendiğinde risk kavramı ile karşılaşılmaktadır. Risk, güçlüklerle maruz kalmak veya açık olmak anlamına gelmektedir. Oxford sözlüğüne göre, “kötü sonuca ulaşma olasılığı, kayıp” olarak tanımlanmıştır (Altay, 2008: 53). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “zarara uğrama tehlikesi” şeklinde geçmektedir. Bireylerin ya da organizasyonların karşılaştıkları risklerin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Riske sebep olan unsurlar veya kısaca riskin nedenleri ana hatlarıyla şu şekilde sıralanabilmektedir (Emhan, 2009:212):

- Plansızlık ve metotsuzluk
- Yönetici baskısı
- Zaman baskısı
- Aşırı motivasyon
- Küçük risklere karşılık büyük kar elde etme beklentisi
- Gerekli araçların olmaması ve ihmal
- Çevresel etkiler

Karar verme süreci ile ilgili bir başka kavram ise belirsizlik kavramıdır. Belirsizliğin riskle doğrudan ilişkili olduğu, bir yerde veya genel olarak konuda belirsizlik varsa riskin de olduğu düşünülebilir. Literatürde belirsizlik kavramının genelde risk ile arasındaki ilişkisi bağlamında ele alındığı görülmektedir. Bir tanıma göre belirsizlik, değişimin yönünün görece iyi bilindiği, ancak olayların ve olayların getireceği

sonuçların, önemleri ile gerçekleşme ihtimallerinin herhangi bir tahmin ile öngörülememesi durumudur. Risk ise olayların önem ve sonuçlarının göreceli olarak iyi bilindiği ve olayların mümkün sonuçlarının mantıksal olarak geçerli olmasıdır (Emhan, 2009: 210-212).

Bir başka tanım, riski belirsizliğin kaynağı olarak ele almaktadır. Belirsizlik ve risk arasındaki ilişkiye bakıldığında, belirsizliğin kısaca bilinmeyen bilinmeyenlerden oluştuğu, riskin ise bilinen bilinmeyenlerden oluştuğu söylenebilmektedir. Belirsizlik yönetim boyutunda ele alınacak olursa; yönetim ile ilgili bir nesne olduğunda belirsizliğin riske dönüştüğü ileri sürülmektedir. Bireyler ya da genel olarak toplum, elde olan bilginin sınırları kapsamında, en inatçı durumlarda dahi yönetme arzusundadır. Belirsizlik, iyi bir şekilde organize edildiği zaman yönetilebilecek risk halini almaktadır (Deniz, 2019: 35-40).

Risk ve belirsizlik kavramlarının üzerinde durulduktan sonra risk ve belirsizlik yönetimi incelendiğinde, literatürde çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Risk yönetimi, organizasyonların endişe ve beklentilerinin dengesi üzerinde baskı yapmakta olan belirsizlik ve risklerin etkilerini azaltacak ya da onları tamamen ortadan kaldıracak kararlar alabilme ve bu kararları uygulayabilme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise risk yönetimi risklerin hem tanımlanmasına hem değerlendirilmesine hem planlanmasına hem de yönetilmesine olanak sağlayan sistematik bir süreçtir. Bir diğer tanıma göre ise risk yönetimi, riskleri saptayacak, ölçecek, değerlendirecek ve yönetebilmek için stratejiler geliştirecek olan süreçtir. Risk ve belirsizlik yönetimi yalnızca kar elde etmek isteyen işletmelerde değil, hastane gibi kâr amacı gütmeyen işletmelerde de uygulanmaktadır (Altay, 2008: 112).

#### **1.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Önemi**

Örgütsel bağlılık kavramı ana hatlarıyla örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. İlk bakışta basit bir kavram gibi görülmekle birlikte, ilgili yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın doğası ile ilgili çeşitli tartışmaların olduğu, kavramın çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlar içerik olarak geniş bir yelpazededir. Genel olarak örgütsel

bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleştirilmiş psikolojik bir sözleşmedir. Örgütsel bağlılık çoğunlukla bireyin çalışmakta olduğu örgüte karşı hissettikleri veya örgüte karşı çalışanın sadakati, iş gördüğü örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayret ve ilgi olarak tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte veya organizasyona olan katılımı, örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri ve organizasyon içerisindeki durumları ile üyeliklerindeki devamlılıklarıdır (Okçu, 2011: 12-13).

Örgütsel bağlılık örgütün değer ve hedefleri ile çalışanın değer ve hedefleri arasındaki uyum veya bütünlük süreci olarak tanımlanır. Ayrıca çalışanın süregelen davranışlarına bağlanması, çalışanın örgüte katılımının ve örgütle özdeşleşmesinin gücü, çalışanın belirli bir örgütle istişare içerisinde bulunduğu bağlılığın ve kimlik birliğinin birleşik gücü gibi tanımlarla da karşılaşılr. Örgütsel bağlılığa dair tanımları çoğaltacak olursak, çalışanın örgütle paylaştığı kimlik birliği düzeyine bağlı olarak örgütün aktif üyesi olmayı sürdürme isteği, çalışanın bütünleşme ve gönüllülük eğilimi, çalışanın kendini bireysel olarak örgütün parçası olarak algılama derecesi gibi tanımları da eklenebilir. Öte yandan çalışanın bünyesinde yer aldığı örgüt ve bu örgütün amaçları için göstermekte olduğu bütünleşme duygusu ve söz konusu örgütün daha iyi yerlere gelebilmesi için yönetim değerlerini içselleştirmeye, kararlara katılmaya ve genel olarak çaba göstermeye kendini hazır hissetme düzeyi, çalışan ve örgüt arasında olan, örgütten ayrılma isteğini azaltan psikolojik bağ da örgütsel bağlılığı açıklayan tanımlamalardandır (Malkoç, 2018: 32-34).

Örgütsel bağlılık, hakkındaki tanım çeşitliliği ve incelenen tanımlardan da anlaşılacağı üzere bireye, mekâna ve zamana göre farklılık gösterebilen öznel bir yapıya sahiptir. Hakkındaki tanım çeşitliliğinin ve tartışmaların da sebebinin bu öznel yapı olduğu söylenebilir. Ancak bu öznel yapıya rağmen çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyini belirlemek için kullanılan bazı kriterler mevcuttur. Söz konusu kriterler arasında, örgütün değer ve amaçlarını benimseme, örgüt içi fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeliğini sürdürmek için istek duyma, örgütle özdeşleşme ve içselleşmesi yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 8-10).

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların yer aldığı örgütlerde iş gören devrinin azalması ve performansın yükselmesi sıkça rastlanan durumlardan olup bununla birlikte çalışanların işe devamsızlıklarının azalması, işe geç kalma ya da işi geciktirme oranlarında azalma yaşanması gibi olumlu gelişmeler de örgütsel

bağlılığın yüksek olmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan ve bu durumun kazandırdıklarına sahip örgütlerde müşteri memnuniyeti de aynı şekilde artmaktadır. Bu durum da örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütler açısından örgütsel bağlılığın öneminin fark edilmeye başlanmasıyla örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sebepleri de araştırma konusu olmuştur. Yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin üç gruba ayrıldığı dikkat çekmektedir. Söz konusu faktörlerden birincisi iş beklentileri, yaş, cinsiyet, psikolojik durum, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem gibi alt faktörleri içeren kişisel faktörlerdir. İşin niteliği ve önemi, iletişim doyumu, rol çatışması ve belirsizliği, ücret ve kariyer fırsatı gibi alt kriterleri içeren örgüt yapısı ile ilgili faktörler ikinci gruba oluşturur. Üçüncü ve son olarak da içinde yeni iş bulma olanakları ve profesyonellik gibi etmenleri bulunduran örgüt dışı faktörler yer alır (Köse, 2014: 70-75).

#### **1.4.6. Stratejik Liderlik**

Lider; yönetimde etkisi ve gücü olan kimse, şef, önder anlamlarına gelmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için başkalarını etkilemekte olan kişiye lider denilmektedir. Liderlik ise hedeflere ulaşılması yolunda, süreçte ve yönetimde etkili faaliyet gösterme, etkili olma, rehberlik etme ve gösterilen hedefe bireylerin her birini inandırarak o hedefe ulaşmak için çaba gösterme etkinliklerinin tümüdür. Lider ve yönetici kavramları sıkça birbirine karıştırılan kavramlar olup literatürde bu konuya açıklık getirmekte olan pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Konu ile ilgili vurgulanan ortak hususlar, liderlerin doğru iş yaptıkları, yöneticilerin ise işi doğru yaptıkları; liderlerin uzak geleceğe odaklanırken yöneticilerin günlük işlere odaklandığı, liderlerin etkileme becerilerini kullanırken yöneticilerin yetkilerini kullandığı; liderler her zaman yenileşme ve değişimden yana olurken yöneticilerin ise var olan rutin durumu sürdürdükleri ve idare ettikleri şeklindedir. Yöneticilik ve liderlik, farklı özelliklerine rağmen birbirine karşıt kavramlar olmayıp aslında birbirlerini tamamlamaktadır. Kişinin yönetim deneyimi ve kapasitesi, o

kişinin liderlik vasfı taşıyıp taşımadığını gösterebilmektedir. Zayıf yöneticilerin liderlik özellikleri göstermesi pek mümkün olmamaktadır (Çoban, 2016: 24).

Stratejik liderlik ise örgütün hem iç hem de dış çevresinin doğru analizini yaparak stratejiler oluşturmak, doğru stratejileri doğru zamanda uygulamak, değerlendirmek ve içerisinde bulunulan ortama uygun olan önderlik davranışını sergilemektir. Genel olarak stratejik liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek için bir misyon, vizyon ve strateji oluşturma gerekliliğine inanan, olayları önceden tahmin edebilmeye dayanan ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan bir liderlik sürecidir (Turan, 2014: 71).

Örgüt yönetiminde stratejik liderlik, stratejik seçim yapabilme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. İş hayatında stratejik seçimler daha çok müşteriye ulaşarak daha yüksek kâr elde etmeyle sonuçlanmaktadır. Stratejik liderlik bu anlamda, rekabet açısından uzun vadede avantaj sağlamayı ve bu avantajın korunmasını hedeflemektedir. Stratejik liderlikteki temel amaç uzun vadede gerçekleşmesi istenen hedeflerin devamını getirmektir (Tutar vd., 2011: 1381). Etkili bir stratejik liderde iletişim ve geliştirici bir vizyon sahibi olma, empati kurma becerisi ve insan kaynaklarını etkili kullanabilme, temel dinamikleri gerçekleştirme yetkinliği, etik kurallarla çalışabilme, verimli stratejilerle bağlantılı olabilme, yeni teknolojik gelişmelere yatırım yapabilme ve denge şartını sağlayabilme özelliklerinin olması gereklidir (Turan, 2014: 72).

Söz konusu özellikleri taşımakla birlikte stratejik liderliğin etkili olabilmesi için bir takım temel fonksiyonların da yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlardan birincisi stratejik kurgudur. Stratejik kurgu oluşturulurken, örgütün var olma sebebi, hedef ve amaçları ortaya konulmaktadır. Örgütün uzun bir süre içinde nasıl bir konuma geleceği ve ne gibi bir yol takip etmesi gerektiği ile ilgili kararlar alınmaktadır. Burada ulaşılmak istenen hedeflerle alakalı stratejik bir kurgu oluşturulmaktadır. Söz konusu kurgu, hayal edilen gerçek ve temel ideoloji olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. Hayal edilen gerçek, çalışanların beklentilerini aşabilmeleri için gereklidir. Temel ideoloji ise çalışanlara anlamlı bir çaba içerisinde olduklarını göstermek ve süreç içerisinde onların motivasyonlarını yüksek tutmak için gereklidir (Düzgün, 2018: 43-45).



İkinci fonksiyon olarak bilinen stratejik konumun belirlenmesidir. Stratejik konumun belirlenirken, stratejik liderlerin birtakım sorular sormaları gerekmektedir. Söz konusu sorular; “Hangi müşteriler işletme tarafından hedef alınmalıdır, hedef alınan müşterilere önerilecek olan ürün ve hizmetler hangileridir, örgüt bu süreci nasıl etkili bir şekilde yerine getirebilir?” şeklindedir. Başarıya ulaşabilmek için stratejik liderlerin bu sorulara cevap verme konusunda yeni yollar keşfetmeleri gerekmektedir (Çetin ve Kumkale, 2016: 14).

Üçüncü fonksiyon stratejik kadrodur. İşini ve kendini geliştirmeye odaklanan, devamlı olarak farklılık ve yenilik yaratabilen, yeni hizmet ve ürünler sunabilen örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda lider oldukları görülmektedir. Aynı zamanda rekabet eden konumundan rekabeti yaratan bir konuma geldikleri de dikkat çekmektedir. Bu başarıyı yakalamış olan örgütlerin benimsedikleri yönetim tarzı ve uyguladıkları stratejiler incelendiğinde stratejik yönetimin ve yetenek yönetiminin oldukça güçlü olduğu söylenebilmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:137-138).

Dördüncü fonksiyon stratejinin uygulanmasıdır. Seçilmiş olan strateji ve stratejik seçenekler ile bunları uygulayan liderlerin sahip oldukları kişilik, eğilim, eğitim ve tecrübe gibi özellikler arasında uyum bulunması gerekmektedir. Bununla beraber seçilen stratejiyi belirlemek ve ona inanmak, liderler için oldukça önemli olan diğer bir unsurdur. Bu bağlamda, bir strateji seçimi yaparken örgütteki liderlerin özellikleri, sosyal sermayenin bir unsuru olarak ele alınmalıdır. Bu sebeple seçilmiş olan stratejinin başarıyla uygulanması için liderlerden gerek fonksiyonel düzeydeki stratejiler gerekse iş birimleri açısından gerekli tecrübe, yetenek ve bilgiye sahip olmaları beklenmektedir. Lider, stratejinin başarılı şekilde uygulanabilmesi için gereken donanıma sahip durumda değilse, örgütün sahip olduğu liderlerden uygun olan kişinin seçilmesi gerekmektedir. Lider değişecekse, eğitim eksikliği için hem eğitim hem de geliştirme çalışmaları, ortama uyum sağlama ile birlikte örgüt kültürünü ve organizasyonu tanıma gibi tekniklerden yararlanılarak değişimin kolaylaştırılması gibi durumlar meydana çıkmaktadır (Özbozkurt, 2019: 1050-1051).

Beşinci sırada sayılan fonksiyon stratejik kültürdür. Liderlerin söz sahibi oldukları bir başka alan da örgüt kültürüdür. Bundan dolayı seçilmiş olan stratejinin uygulanmasıyla alakalı kararları alırken, stratejinin sağlıklı ve başarılı bir biçimde uygulanmasını doğrudan etkileyebilecek ödül sistemleri ve organizasyonun örgütsel yapısı hakkında da oldukça önemli kararlar almaktadırlar. Bu sebeple liderlerin sahip

oldukları değerler, örgütteki temel kültürel değerlerin şekillenmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Stratejik lider konumundaki yöneticiler, yeni stratejinin çalışanlar tarafından algılanması ve tepki gösterilmesi süreçlerinde de rol oynamaktadırlar. Etkin stratejik liderler, yeni stratejinin başarıyla uygulanması için yapılması gereken değişikliklere karşı çıkanların gösterebilecekleri olumsuz tepkileri azaltmaktan ve çalışanlar tarafından değişikliklerin daha hızlıca kabullenilmesi için örgüt kültürünü şekillendirmekten sorumludurlar (Ergen, 2011: 33).

Altıncı fonksiyon stratejik kontroldür. Örgüt yönetimlerinin üzerinde durması gereken bir diğer husus da uzun dönemli stratejik pozisyonlar ile kısa dönemli karlar arasındaki dengenin kurulmasıdır. Örgütler, bir kontrol sistemi kurabilmek için uzun dönemli stratejilerinin ilerleyişinin ölçülmesine gereksinim duymaktadır. Fakat ilke olarak ölçümü yapılamayan olguların yönetilememesi sebebiyle örgütlerin uzun dönemdeki konumlarını ölçümler olmadan yönetmeleri son derece güçtür. Bu sebeple stratejik kontrol sistemi, detaylı ve uzun stratejik planların hazırlanması için gösterilen büyük bir çabanın uygulamaya geçirilmesine ve öğrenme sürecinin de pekiştirilmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla stratejik kontrollerin örgütten örgüte farklılık gösterebileceği ve finansal nitelikte olmayan performans ölçütleri şeklinde düşünülebileceği söylenebilir (Derin, 2019: 59).

Stratejik liderlik ile ilgili çeşitli kuramcılar tarafından bazı modeller geliştirilmiştir. Söz konusu modellere örnek olarak Adair'in "Üç Halka Modeli" verilebilir. Üç Halka Modeli'ne göre stratejik liderlerden ortak hedefe ulaşmak, insan kaynakları departmanını geliştirmek ve takım oluşturmak biçiminde üç temel davranış beklenmektedir. Bu üç rolü temel alan Adair tarafından stratejik liderlik uygulamaları yedi boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar şunlardır: Örgüt için uzun dönemli vizyon oluşturma ve örgütün geneline bir yön belirleme, başarılı bir politika ve strateji izleme, hedeflenen stratejileri uygulama, örgüt ruhunu oluşturma, örgütlenme ve yeniden örgütlenme, örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama ve bugünün liderini belirleme ve geleceğin liderlerini yetiştirme (Kara, 2018: 425-428).

#### 1.4.7. Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı organizasyonun içinde yer aldığı çevrenin şartlarının nelerden ibaret olduğu ve nasıl analiz edilebileceği, çevre etkeninin organizasyonu nasıl etkileyeceği ve organizasyonun bu duruma ne şekilde uyum sağlayacağı hususlarına dikkat eder. Durumsallık yaklaşımının ana konusu stratejik uyumu yakalayabilmek maksadıyla örgüt amaçlarının dış çevreyle paralel şekilde getirilmesidir. Durumsallık yaklaşımında çevresel etkenler fazla belirleyici olduğundan, karar verici için tek bir doğru yoktur. Hal böyle olunca yöneticilerin strateji belirlerken iç ve dış dengelere göre hareket etmesi gerekir. Yöneticiler iç çevre analizlerini iyi yaparlarsa, organizasyonlarının güçlü yanlarını gelişime yönelik olarak dış çevreyle uyumlu hale getirebilirler. Bu durumu başaran organizasyonlar da stratejik kazanç fazla olur (Ataş, 2019: 50).

Durumsallık yaklaşımı, pek çok araştırmacı için işle ilgili stratejilerin incelenmesinde de oldukça büyük önem taşımaktadır. Çeşitli değişkenlerin performans ile örgüt stratejisi üzerine etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu stratejilerin çeşitli durumlar karşısında ne derecede uygun oldukları ve ne kadar evrensel oldukları çeşitli çalışmalarda incelenmiştir. Galbraith ve Schendel, işle ilgili stratejilerde durumsallık yaklaşımının gelişimini, şirket stratejileri ve rekabetçi çevrelerin performans ile olan bağımlı araştırmışlar ve başarılı stratejilerin, pazarlama, yatırım ve üretim kararları arasında kurulan uyumlu ilişkiye bağlı ve genellikle de üst yönetimin kontrolü altında olduğunu belirtmişlerdir (Örnekli, 2010: 31).

Durumsallık yaklaşımı, bir değişkeni ilişki içerisinde bulunduğu veya bulunabileceği diğer değişkenlerle beraber incelemekte; bu değişkenin işleyişi ve yapısının, diğer etken değişken veya değişkenlerle karşılıklı ilişkisinin hesaplanarak izah edilebileceğini ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre her şey ancak kendisine özgü şartlar içerisinde açıklanabilmekte ve duruma bağlı bir yapı sergilemektedir. Durumsallık yaklaşımı temelde karşılıklı ilişkilere önem vermektedir (Örnekli, 2010: 30).

## 1.5. STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON, VİZYON VE PLANLAMA

Stratejik yönetim uzun dönemli bir planlama sürecini kapsamaktadır. Ayrıca stratejik yönetim denildiğinde karşılaşılan diğer kavramlar ise vizyon ve misyondur. Stratejik yönetimin temel araçları da denilebilecek olan vizyon ve misyon, bir organizasyonun başarılı olmasında en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Vizyon, genel anlamda bir organizasyonun ulaşmak istediği hedef ve amaçlar olarak nitelendirilmektedir. Misyon ise belirlenmiş olan hedef ve amaçlar üzerine odaklanan bir görev duygusu şeklinde ifade edilmektedir. Vizyon ve misyon kavramları, bir örgütün süreklilik sağlayabilmesindeki temel referans kaynaklardır (Aytar ve Soylu, 2017: 118-121).

### 1.5.1. Misyon

Kelime anlamıyla misyon, bir kişi ya da topluluğun üstlenmekte olduğu görev anlamına gelmektedir. Yönetim biliminde ise misyon, işletmenin ya da örgütün var oluş sebebini meydana getirmektedir ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 69). Misyon kavramı yönetim bilimi açısından örgüt üyelerine yön veren, benzer örgütlerden örgütün ayırt edilmesini sağlayan ve örgüte anlam kazandıran uzun dönemli amaç veya görev olarak tanımlanabilmektedir. Her örgütün sözlü ya da yazılı bir hedefi veya misyonu bulunmaktadır. Örgütün her çeşit faaliyetine ve örgütteki üyelerin davranışlarına yön veren misyon, örgütün ve örgütteki tepe yöneticilerin inanç ve değerlerine göre oluşmaktadır. İşletme ve örgütlerin misyon belirlemelerinde kendilerine bir takım sorular sormaları gerekmektedir. Bu sorular şu şekildedir (Doğan, 2002: 148):

- Biz kimiz?
- Nereye doğru yöneliyoruz?
- Bizim müşterilerimiz kimler olmalı?
- Bizi özel kılan nedir?

Stratejik yönetimde bir örgüt misyonunun taşıması gereken özellikler şunlardır (Fidan, 1997: 115):

- Misyon uzun dönemli olan bir amaçtır. Bazen örgütün hayatı boyunca değişmemektedir.
- Misyon, paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. İşletmedeki bütün çalışanlara bir anlam kazandırmalı ve aynı zamanda ortak bir istikamet sağlamalıdır.
- Misyonu hiçbir zaman ulaşılamaz ve misyon ortadan kalkmaz. Bu nedenle organizasyonu daha üst başarılarla ve daha iyiye yönlendirmektedir. Ancak misyon belirlenirken öncelikle gerçekçi olunması gerekmektedir. Örgütü kendi becerisinden uzak bir yere yönelten misyon doğru bir misyon olmaz.
- Misyon örgüte özgü ve özel olup örgütü diğer işletmelerden ayırt etmektedir.
- Misyon nicelikle değil nitelikle ilgili olan bir değerdir.

### **1.5.2. Vizyon**

Vizyon, bir yöneticinin hem şimdi hem de geçmişte düşünülmemiş veya başarılmamış, gelecekte başarılmasını arzu ettiği ve yapılması gerekenlerle alakalı net bir biçimde ifade edilen, o yöneticinin kendine has fikirleridir. Vizyon genel olarak strateji formuna dönüşmemiş, sınanmamış ham hayal ve düşüncelerdir (Şantaş vd., 2013: 64-65). Vizyon, işletmenin niçin var olduğu sorusuna cevap vermekte olup işletmenin problemlerini çözebilmek için gereksinim duyduğu şeyleri ortaya koymaktadır. Bununla birlikte vizyonun bir problemin çözümü şeklinde görülmemesi gerekmektedir. Çünkü böyle görüldüğünde, düşük bir çalışma modeli ya da belli bir strateji bulunmaması ve problemin ortadan kalkması halinde, vizyonun arkasındaki enerji de kaybolacaktır. Vizyonun yaratılmasında çalışanların mutlak surette katılımının da sağlanması gerekmektedir. Stratejik vizyon; hazırlık, politikalar, adanmışlık ve stratejik algı açısından arzu edilen farklılıklara odaklanmış, gelecekle ilgili sezgisel bir bakıştır. Vizyon, örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve bu amaca doğru yönelmesini sağlayan araç olup, geleceği ifade etmektedir. Bir örgütün vizyonu; misyonu, kuruluşun hedef ve amaçları ile değerlerinin bir bileşkesidir (Birinci, 2012: 11-12).

Vizyon, misyon gibi örgütün kültürünü ve değerlerini yansıtan kurallardan ve değerlerden meydana gelmemektedir. Vizyon, örgütün geleceğine dair bir resim olup örgüt üyelerinin ortak bir amaca odaklanmasını sağlaması açısından oldukça önemli bir kavramdır (Kılıç, 2010: 90). Genel anlamda örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktanın perspektifi olan vizyonun geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Acar, 2019: 205-206):

- Vizyonun açık nitelikte olması gerekmektedir.
- Vizyon ideali yansıtmalıdır.
- Vizyon yeniliğe açık ve esnek olmalıdır.
- Vizyon, örgütteki üyeleri ortak bir amaca odaklamaları ve bu amaç doğrultusunda çalışanları kamçılmalıdır.
- Vizyon geçmişte edinilen tecrübeler ışığında örgütü geleceğe hazırlamalıdır.

Hem misyon hem de vizyon stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. Örgüt, vizyon sayesinde üyelerine rehberlik etmekte ve vizyonun ışığı altında stratejiler belirlenmektedir.

### **1.5.3. Stratejik Planlama ve Özellikleri**

Stratejik planlama, yeni düşüncelerin geliştirildiği ve geliştirilen düşüncelerin kategorize edildiği, işlendiği ve sonrasında uygulandığı bir fikir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Konuyla ilgili çalışmalar stratejik planlamanın 1960'larda ortaya çıktığını belirtmektedir. 1980'li yıllarda uzun dönem planlama tekniği yaygın olarak kullanılmış, azımsanamayacak bir çoğunluk tarafından ise stratejik planlama kavramı yavaş yavaş kabul görmeye başlamıştır. İlk başlarda yalnızca özel sektörde rağbet gören stratejik planlamaya olan ilgi, 1980'li yıllar sonrasında hem sivil toplum kuruluşlarında hem de kamu kuruluşlarında giderek artmıştır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Stratejik planlama bir organizasyonun bugünü ile ulaşmak istediği nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. Stratejik planlama geleceğe dönük ve uzun dönemli bir bakış açısı taşımaktadır. Organizasyonun ne olduğunu ortaya koyan ve ona yol gösteren bir

disiplindir. Stratejik planlama sonuçların planlanması olup girdiler yerine sonuçlara odaklanmaktadır. Değişimin planlanmasıdır ve değişimin istenilen yöne doğru gerçekleşebilmesini sağlamaya gayret etmekte, değişimi desteklemektedir. Geleceği yönlendirmektedir ve dinamik bir yapıdadır. Değişen koşullara uyarlanması ve sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (Baykal, 2018:155-156).

Stratejik planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eryiğit, 2013:154): sonuçların planlanması, gerçekçilik, kalite yönetim aracı olma, değişimin planlanması, katılımcı bir yaklaşım, hesap verilebilirlik, günü kurtarmaya yönelik olmamak, salt bir belge ya da bir şablon olmama, yalnızca bütçeye dönük olmama, birleştirici, bütünleştirici, esnek, tepe yönetiminin bir fonksiyonu durumunda bulunma ve iyi tanımlanmış, net hedeflere sahip, girişimci bir felsefeye sahip olmama. Son olarak, öngörülemezlik ile birlikte bilinmeyen ile de ilgilenmek, geleceğe odaklanan uzun dönemli hedeflerle ilgilenmek, çözümleme sanatı olmak; ekip çalışmasına dayalı, çevre ile organizasyonu bütünleştirici, organizasyonun faaliyet sahasını belirleyen, organizasyonu bir sistem olarak ele alan ve organizasyonun bütün kaynaklarını uyum içerisinde yönetebilmektir.

## **1.6. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE SAFHALARI**

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, bazen birbirleri yerine kullanılabilmekte bazen de karıştırılabilmektedir. Ancak bu iki kavram aynı anlama gelmemekte, stratejik planlama genel anlamda stratejik yönetimin temel adımı niteliğini taşımaktadır. Stratejik yönetim, planlama ile birlikte uygulama ve kontrol gibi süreçleri de içermektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından stratejik yönetim süreci açıklanmış ve temelde strateji oluşturma, stratejileri uygulama ve kontrol etme şeklindeki aşamalardan bahsedilmiştir (Bozlağan ve Akçakaya, 2016: 102).

Ülgen ve Mirze tarafından stratejik yönetim sürecinin altı adımı olduğu ve bu adımlardan ilk dört adımın stratejik planlamaya, son iki adımın ise uygulama ve kontrol süreçlerine ait olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, stratejilerin belirlenmesi için bazı evreler bulunmaktadır. Bu evrelerin birinci aşaması, stratejik analiz evresidir. Stratejik analiz evresi, çevresel sınır ve olanakların tespit edilmesi, durum

tespit matrislerinin hazırlanması, iç çevre ve dış çevrenin analizidir. İkincisi ise stratejik yönlendirme evresidir. Bu evrede vizyon, misyon ve amaçlar belirlenmektedir. Üçüncü evrede strateji oluşturma bulunmaktadır. Strateji oluşturma; temel ve alt stratejilerin, sektörel, işlevsel ve kurumsal stratejilerin seçimi ve bunların uygulanmasında kullanılacak olan tekniklerin belirlenmesidir. Dördüncü evrede uygulama bulunmaktadır. Uygulama denilen evre, stratejilerin kullanılacak olan bilgi ve karar sistemleri, örgüt yapısı ve kültürü, yönetim tarzları, uygun liderlik anlayışı ile uyumlu hale getirilmesidir. Son olarak stratejik kontrol evresi bulunmaktadır. Stratejik kontrol, uygulanan stratejiler neticesinde elde edilen performansın kontrol edilmesi ve ilgili tekniklerdir (Ülgen ve Mirze: 2013: 56-59).

### **1.6.1. Stratejik Analiz**

Stratejik analiz, bir işletmenin içsel ve dışsal çevresinin analiz edilmesi neticesinde bir durum tespiti yapılması, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin, alternatif stratejilerin, sektörel tehdit ve fırsatların belirlenmesi ile ilgili bir aşama ve süreç olarak tanımlanmaktadır (Bilgin Demir, 2015: 13-14). İşletmeler, mikro çevre üzerine stratejik analiz yaparken işletmenin elindeki kaynaklar ve söz konusu kaynakların özellikleri, organizasyonun bütün süreçlerine etki eden kurumsal kültür yapısı, firmanın temel yeteneği ile geliştirilebilecek olan yetenek yelpazesi, temel özellikleri bağlamında mevcut organizasyonel yapı ve bütün fonksiyonel süreçler ile ilgili önemli bilgiler elde etmeye çalışmaktadır. Bu içsel dinamiklerin dışsal çevrede yaşanan gelişmelere ne derecede etkin cevaplar verebileceği ve bunlara uyum sağlayabileceği süreçteki temel sorunsaldır. Bu süreçte işletmenin zayıf ve güçlü yönleri belirlenmektedir (Taşgıt ve Ergün, 2015: 91).

İşletmeler makro çevre üzerine stratejik analiz yaparken genel olarak devlet tarafından uygulanan siyasi, hukuki ve ekonomik politikalar ve bu politikaların sektörlere yansımaları, ulusal ve küresel ekonomik şartların şu anki durumu ve geleceğe dair yönelimleri, sosyal gelişim trendlerinin, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı tehditler ve fırsatlar, doğal çevre gibi kontrol edilmesi güç etmenlerle ilgili güvenilir bilgileri doğru kaynaklardan elde etmeye çalışmaktadırlar. Rekabet çevresi üzerine stratejik analiz yaparken işletmenin yakın çevresini oluşturan ve işletme ile



ilgili bütün süreçleri etkileyen; müşterilerin davranış değişiklikleri, tedarikçilerin kararları, rakiplerin hem geleceğe yönelik hem de mevcut stratejileri, pazardaki alanlar gibi makro çevre unsurlarına oranla kontrol edilebilirliği daha kolay etmenler hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadırlar. Bu etmenlerde yaşanacak gelişmelerin işletmenin faaliyetlerini, kararlarını, süreçlerini ne düzeyde ve nasıl etkileyebileceği sürecin temel sorunsalıdır (Cebecioğlu, 2006: 24).

İşletmeler hem dış, hem de iç çevredeki faktörlerle ilgili bilgi toplayabilmek için öncelikle doğru veri kaynaklarını belirlemekte ve verileri hangi yöntemleri kullanarak elde edeceklerini kararlaştırmaktadırlar. Bu aşamalar stratejik analizdeki en önemli evrelerdir. Yanlış yöntemlerle doğru verilerin toplanmaya çalışılması ya da doğru yöntemlerle yanlış verilerin elde edilmesi işletme için kritik sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu aşamada yapılacak hatalar, sürecin bütünü olumsuz yönde etkilemektedir. Doğru yöntemlerle güvenilir veriler elde edildikten sonra üst düzey yöneticiler ve stratejistler çeşitli analiz teknikleri kullanarak işletme adına verileri bilgilere dönüştürmektedirler. Bu bilgiler doğrultusunda işletmenin durumunu yansıtan matrisler oluşturulmakta ve durum belirleme matrislerinde üstünlük/fırsat ve zayıflık/tehdit unsurları bir araya getirilmektedir. Ortaya çıkan tablo, uygulanacak stratejilerin oluşturulması için son derece önemli ipuçları sunmaktadır (Taşgıt, 2013: 80-81).

### **1.6.2. Stratejik Yönlendirme**

Stratejik yönlendirme, stratejik yönetim sürecinin bir diğer aşamasıdır. Stratejik yönlendirme aşaması uygulamada örgütün vizyon, misyon ve amaçlarının belirlenmesi olarak isimlendirilmektedir. Liderlik biçimi ve niteliği bu aşamanın başarılı olmasındaki en önemli etkidir. Örgütün vizyon, misyon ve amacının belirlenmesinde ve örgüt üyeleri tarafından bunların benimsenmesinde stratejik liderlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütün lideri konumundaki kişi, stratejik yönetim sürecinin de sorumlusudur. Liderin etkili veya etkisiz olması stratejik yönetim sürecini ve dolayısıyla örgütün genel başarısını etkilemektedir. Belirli amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin tümü tarafından kabul edilecek

stratejilerin seçilmesi ve uygulanması becerisine sahip olmak, stratejik liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Yenipınar, 2014: 41).

Stratejik yönlendirme evresi Ömer Dinçer tarafından, “gelecekteki durumun nasıl olacağı ve istenilen duruma hangi yollarla ulaşılabileceğine karar verilen evre” olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle bir işletmedeki örgütsel stratejik yönlendirme, diğer tüm örgütsel kararlardan daha önemli ve önceliklidir. Birinci adım vizyon oluşturmak, sonraki adım ise temel becerilerin belirlenmesidir. Stratejik yönlendirmedeki diğer bir önemli adım ise kurumu vizyona taşıyacak olan stratejilerin seçilmesidir. Stratejik analizden sonra işletmenin yapacağı işi tanımlaması gerekmektedir. Yapılacak iş tanımlanırken işlevler, ürün ve pazar açıklanmaktadır. Bu doğrultuda da stratejik yönlendirme aşaması gerçekleştirilmektedir (Birinci, 2012: 34-35).

### **1.6.3. Strateji Oluşturma**

Analizlerin tamamlanması ve amaçların belirlenmesinden sonra gelen stratejik yönetim evresi, strateji oluşturmaktır. Bu evrede stratejilerin belirlenmesinden önce açıklama yapılarak temel ve yönetim seviyesindeki stratejiler şeklindeki iki kategoride sınıflandırma yapmak gerekmektedir. Temel stratejiler; büyüme, sürdürme, küçülme ve karma stratejilerdir. Yönetim düzeyindeki stratejilerden üst yönetim kurumsal stratejileri ise çekilme ve çeşitlendirme stratejileridir. Bir başka yönetim düzeyindeki strateji, işlevsel stratejilerdir. İş yönetim rekabet stratejileri; odaklanma, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2013: 71-72).

İşletmenin dış çevre şartları sürekli olarak değişmektedir. Strateji oluşturulurken söz konusu değişimin gözlemlenmesi son derece önemli bir role sahiptir. Stratejiler seçilirken organizasyonun farklı alanlardaki yetkinliği ve eldeki kaynakların göz önünde bulundurulması, hedef ve stratejilerin uyumunun kontrol edilmesi gerekmektedir (Birinci, 2012: 36). Stratejilerin oluşturulması ve tercihi hem örgüt sisteminin hem de hâlihazırdaki stratejilerin teşhisi ve analiziyle başlamaktadır. İşletme yönetimi, kaynaklarını ve amaçlarını analiz etmek suretiyle mevcut durumu açıklar ve işletme stratejisinin belirlenmesinden sorumlu durumdaki yöneticiler, iç ve

dış çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan tehdit ve fırsatları, işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ile eşleştirerek alternatif stratejiler arasından seçim yaparlar (Ataş, 2019: 11-12).

Strateji seçimi veya stratejilerin oluşturulması sürecinde organizasyonlar genel olarak üç konuya yönelik çalışma gerçekleştirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 72):

- İşletmenin kendi imkânlarıyla ortaya koyulabilecek, bunun yanında çevresel tehdit ve fırsatları dengeleyebilecek alternatif stratejilerin neler olduğunun belirlenmesi.
- Alternatif stratejilerin seçiminde başvurulacak kriterlerin belirlenmesi.
- Alternatifler arasından optimal stratejik seçimin sağlanması.

Özetlemek gerekirse strateji oluşturma ve strateji seçimi, işletmeler için kritik bir karar noktasıdır. Yanlış bir seçim sebebiyle işletme zor duruma düşebilmekte ve hatta varlığı tehlikeye girebilmektedir. Bu sebeple alternatifler değerlendirilirken işletme kaynaklarının etkinliği ve işletmenin mevcut yapısı ile çevresel etkenlerin muhtemel tepkilerinin göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Ayrıca oluşturulacak stratejinin esnekliği, rekabetçi özellik taşıyıp taşımadığı, örgüt kültürüne uygun olup olmaması da göz önünde bulundurulması gereken noktalardır (O'regan ve Ghobadian, 2007: 11-17; Durgun, 2014: 45).

#### **1.6.4. Stratejilerin Uygulanması**

Stratejilerin uygulanması, genellikle stratejilerin belirlenmesinden daha zor olmaktadır. Stratejilerin uygulanabilmesi için gereken kaynakların tahsis edilmesi, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi, ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının kurulması, gerekli prosedürlerin işletilmesi, stratejilerin istenilen şekilde hayata geçebilmesi için gereken liderlik tarzları stratejilerin uygulanmasında başarılı olabilmek için son derece önemlidir (Bayar, 2019: 26).

Uygulama süreci, belirlenen stratejilere uygun şekilde hazırlanmış planların gerçekleştirilmesi için yönetim tarafından yapılacak bütün faaliyetler olarak

tanımlanmaktadır. Bu süreç planlama, motive etme, örgütleme, bütünleştirme, yönlendirme, yenilik yapma, haberleşme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kapsamaktadır. Uygulama sürecinde pek çok tercih ve faaliyet yer almaktadır. Süreç genel olarak şu şekilde özetlenebilmektedir (Sucu, 2010: 55-56):

- Stratejilerin tamamlanması sonrasında stratejiler, bir bütün olarak örgütteki her kademedede ölçülebilir amaçlar haline getirilmektedir.
- Merkezi görev yerleri belirlenmekte ve stratejik iş birimleri tanımlanmaktadır.
- Gerekli durumlarda örgütün yapısı yeniden düzenlenmekte ve kadrolanmaktadır.
- Koordinasyon için usul ve yöntemler oluşturulmakta, yetki devredilmektedir.
- Örgütün bölümlerine ya da stratejik iş birimlerine kaynak tahsisi yapılmaktadır.
- Her bir yöneticinin amaçları açıklanmaktadır.
- Faaliyetlere rehberlik edecek bölüm ve işletme politikaları tespit edilmektedir.
- Başarıyı ölçmede kullanılacak olan teknik ve usuller belirlenmektedir.
- İşletmeyi değerlendirmeye ve bilgi toplamaya yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulmaktadır.
- İstenilen davranışları pekiştirmek için kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanmaktadır.
- Örgütün değerlerine ve tarzına yönelik eğitim yapılmakta ve yönetici kabiliyetleri geliştirilmektedir.
- Kontrol mekanizmalarının yeterlilik düzeyi gözden geçirilmektedir.

Stratejilerin oluşturulması aşamasında seçilecek stratejik alternatiflerin kapsamı, değişik stratejilerin incelenmesi, yapılan analizlere en uygun stratejinin seçilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Uygulama aşamasında ise uygulama için gerekli organizasyon yapısı, uygulama programları ve bunlara uygun olacak şekilde kaynak dağıtımı, bütçe oluşturma, yöntemler, uygulanacak stratejiye uygun yönetici ve liderlerin atanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Aktaş, 2015: 1-19).

### 1.6.5. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi süreci, örgütün tamamını kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanmasını ve oluşturulmasını önermektedir. Örgütün kurumsal, işlevsel, operasyonel düzeyleri ve stratejik iş birimlerinde hedefler, geri bildirim sistemleri ve performans göstergeleri oluşturulmalıdır. Bu sayede stratejinin etkinliğe, yeniliğe, müşteriye sunulan değere ve kaliteye nasıl katkıda bulunduğu somut olarak görülebilmektedir.

Değerlendirme süreci günlük detaylı faaliyetlere odaklanmamaktadır. Uzun vadeli faaliyetlerin takibinin yapılması ve bu tür faaliyetlere yönelik programların gözden geçirilmesi ve düzeltilmesini içermektedir. Kontrol sağlanması için öncelikle başarı standartlarının belirlenmesi, amaçların sınırlarının çizilmesi, uygulamaya dair sonuçların ölçülmesi, gerçekleşen sonuçlar ile standartların karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin hızlıca alınarak stratejik sürece uyarlanması gerekmektedir. Yalnızca süreç sonunda değil süreç içinde de beklenmedik gelişmelere bağlı olarak hem stratejiler hem de gösterge ve amaçlar değişebilmelidir. Stratejilerin değerlendirmesi yapılmadan tekrar strateji oluşturmak veya var olan stratejileri meydana gelen değişme ve gelişmelere uyumlu hale getirmek mümkün olmamaktadır. Stratejilerin kontrol süreci aslında değişen koşullar, beklenmedik olaylar ve yeni gelişmeler karşısında örgüt stratejisinin değişimi ya da uyumlaştırılması sürecidir. Örgüte rehberlik edecek bir değerlendirmedir. İşletme, bu kontrol süreci ile temelde bir “öğrenme” sürecine girmektedir. Stratejik karar verebilmek için alınan geri bildirimler örgüt yöneticisine yön vermektedir. Bu sebeple de uygulama ve kontrol süreçleri birbirlerinden ayrı ele alınamamaktadır (Alparslan, 2013: 85-86; Karsavuran, 2013: 70-71; Aktaş, 2015: 12).

Schreyögg ve Steinmann tarafından ise stratejik kontrolün üç türünün olduğu ifade edilmiştir. İlk olarak yöneticilerin tercih ettikleri stratejinin hala geçerli olup olmadığının bilinmesi gerekmektedir. Stratejinin faaliyetlerine yönelmeden önce genel çerçevenin dışsal ve içsel unsurlarla uyum içinde olup olmadığı irdelenmelidir. Daha üst düzeyden gelişmelere bakılarak ileriye yönelik çerçeveyi doğru tahmin edip etmemekle ilgilidir. İkinci olarak; seçilen stratejiye dayanarak oluşturulan planların ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin sistematik kontrolü gerekmektedir. Çoğunlukla organize etme ve zamanlamanın önemli olduğu bu süreçte başarı göstergeleri ve

kritik faaliyetler incelenmektedir. Son olarak da stratejinin uygulama sürecindeki kontrol gelmektedir. Bu aşamada her bir kilometre taşı değerlendirilmekte, faaliyetlere çok daha fazla odaklanılmaktadır (Karsavuran, 2013: 72-73).

**Tablo 2: Stratejik Kontrol**

Özellikler	Kontrol Türü	Stratejik Değerlendirme Kontrolü	Organizasyon Zamanlama Kontrolü ve	Uygulama Kontrolü
Odaklanma Seviyesi		Düşük	Yüksek	Yüksek
Kontrol Amacı		Stratejinin Potansiyel Sıkıntıları	Planlama Varsayımları	Kilometre Taşları

**Kaynak:** Karsavuran, 2013: 73

Tablo ikinin verilerinden de açık bir biçimde görülebileceği üzere stratejik kontrolde en önemli iki unsur odaklanma düzeyi ve kontrol amacıdır. Her iki unsurun değerlendirme, zamanlama ve uygulama süreçleri birbirinden farklıdır. Odaklanma düzeyinde süreç düşük, yüksek ve yüksek olmaktadır; kontrol amacıyla bu süreç sıkıntılar, varsayımlar ve kilometre taşları olarak görülmektedir.

#### **1.6.6. Stratejik Yönetim Sürecinin Önemi ve Örgütlere Sağladığı Yararlar**

Strateji, tipi ve yapısı fark etmeksizin, her örgüt için örgütsel amaçları belirlemektedir. Stratejisi olmayan organizasyonlar, hedeflerine ulaşabilme kabiliyetlerini yitirmiş kabul edilmektedir. Stratejik yönetim, bir organizasyonun misyonunu ve amaçlarını hayata geçirmek amacıyla kabul edilebilir alternatifler belirlenerek bunlar arasından optimal olanının seçilmesi ve uygulamaya konulması sürecidir. Bu süreç ayrıca örgütün geleceğine ve yapısal değişimine dair uzun dönemli ve kapsamlı bir programdır. Genel olarak stratejik yönetim geniş kapsamlı, uzun dönemli yaklaşımı ve çevresel etkenlere verdiği önemle örgütün beklenmedik durumlarla karşılaşmasını engellemekte ve amaçlarına kolayca ulaşmasına olanak tanımaktadır (Oktay, 2006: 19).

Stratejik bakış açısıyla yönetilmeyen örgütler, çevresel etkenleri tehdit şeklinde algılamaya eğilimlidirler ve çevreden gelecek tehditleri yönetebilmek için sonradan aldığı önlemlerle hayatlarını devam ettirmeye çalışırlar. Stratejik yönetim anlayışına sahip organizasyonlar ise çevresel etkileri fırsata dönüştürülmesi gereken olaylar olarak görmekte ve yeni değerler oluşturma arayışı içinde iç ve dış iş ağlarını kullanarak çevresel gelişmeleri yönetmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla stratejik yönetimin en büyük faydalarından biri sonradan pişmanlık yaratacak kararlar almanın ortaya çıkaracağı riskleri minimize etmektir. Stratejik yönetim, organizasyonların başarılı rekabet stratejileri geliştirmelerini sağlayan bir teoridir. Ana hatlarıyla stratejik yönetim; bir örgütün stratejisinin planlanmasını, uygulamasını ve kontrolünü içermektedir. Bütün modern organizasyonlar, istenilen performans seviyesine ve hedeflerine ulaşabilmek için stratejik yönetim kapsamında faaliyet göstermektedirler. Stratejik yönetimin örgütlere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kayar Çelik, 2019:8-9; Oktay, 2006: 20):

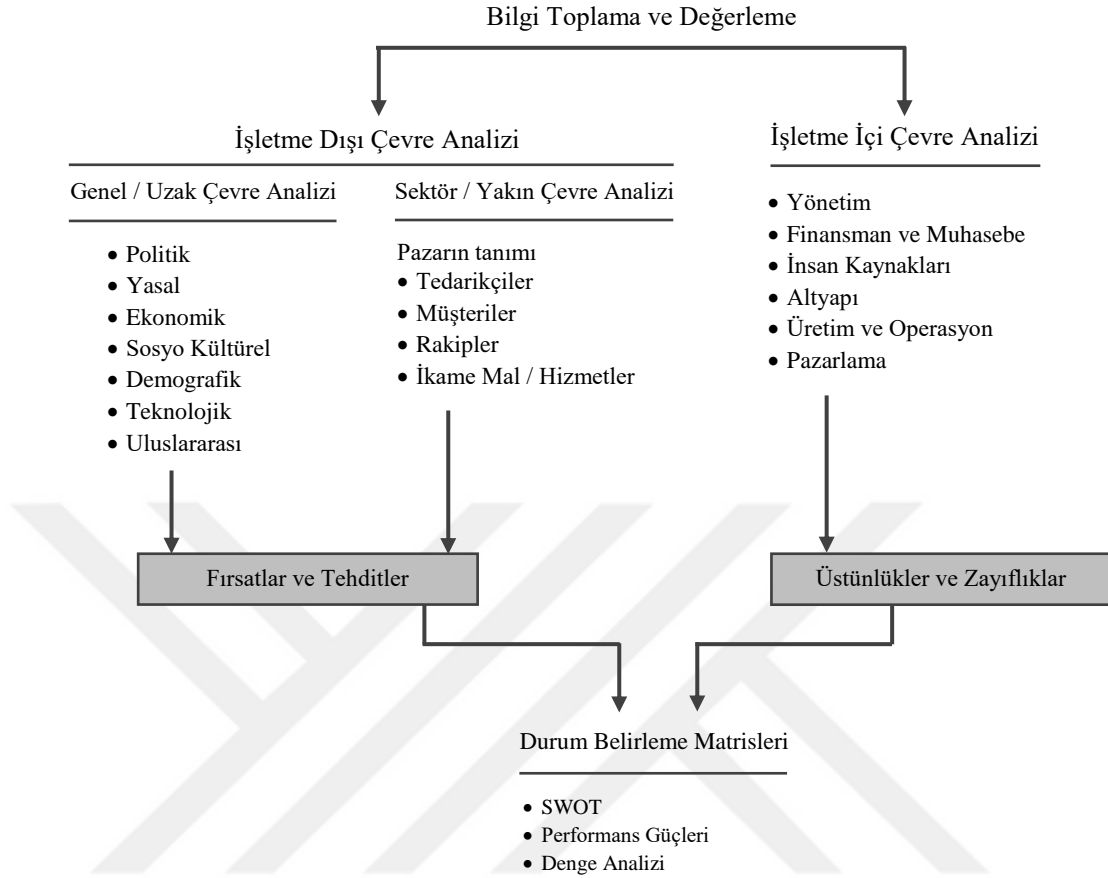
- Stratejik yön örgütlere göre belirlenmektedir: Stratejik yönetim, istenilen performans seviyesini açıkça tanımlamakta ve organizasyonda rol alan bireylerin hangi amaca yöneldiklerini belirlemektedir. Stratejik yönetim süreci organizasyondaki her bir kişi için yol haritası görevi görmekte ve başarıya ulaşmanın yolunu tanımlamaktadır.
- Daha iyi performansa yönelmek: Başarılı bir stratejik yönetim süreci, örgütün sahiplerine kâr sağlamasını ve çok iyi performans göstermesini sağlamalıdır. Rekabet avantajı oluşturulduğunda, örgüt iyi performans kaydetmek ve kar elde etmek için bu konuda gelişebilmektedir.
- Örgütün kritik faktörlerine odaklanmak: Örgüt için stratejik olarak önemli kritik faktörler stratejik yönetim ile tanımlanmaktadır. Tanımlamalar yapıldıktan sonra çeşitli analizler uygulanarak, ihtiyaç duyulan önlemler alınır ve böylelikle performans artırılmaya çalışılır.
- Devamlılık içeren rekabet avantajı sağlamak: Bu, stratejik yönetimin en kritik ve en önemli faydasıdır. Etkili bir stratejik yönetim; örgütü, rakipleri tarafından üstün performans görmeden ya da taklit edilmeden fazla mesai gösterebilen diğer rakipler karşısında avantajlı duruma getirmektedir. Stratejik yönetim örgütün güçlü taraflarıyla ortaya çıkarılabilecek olan avantajları belirlemekte ve bunları etkin bir biçimde elde edebilmek için gereken adımları atmaktadır.

- Değişen çevreyi anlamak: Gelecekte gerçekleşebilecek değişiklikler stratejik yönetimle öngörülebilir. Bu öngörü sayesinde örgüt, değişimi yönetmek için gereken önlemleri alabilecektir.
- Uygun stratejiler geliştirmek ve karmaşık senaryoları basitleştirmek: Stratejik yönetimden yoksun olan örgütler, karşılaştıkları karışıklıkları yorumlamakta zorlanmaktadır. Ancak stratejik yönetim ile karmaşık durumlar basitleştirilmekte, gelecekteki dinamikler öngörülme, fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin en aza indirgenmesi için adımlar atılmaktadır.
- Örgüt sürekliliğini sağlamak: Örgütün performansını etkileyen tehditler ve fırsatlar stratejik yönetimle tanımlanmaktadır. Örgüt, rakiplerinden daha iyi performans göstererek piyasadaki yerini garanti altına almak için fırsatları değerlendirmektedir.

Stratejik yönetim süreci; örgütlerin kendilerine yön belirlemede, örgüt performansının en iyilenmesinde ve örgütün yaşamsal kritik faktörlere odaklanmasında önemli yer tutar. Ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek ve değişen çevreyi anlayabilmek amacıyla stratejik yönetim süreci örgütler için olmazsa olmazdır. Tüm bunlara ek olarak stratejik yönetim süreci uygun stratejileri geliştirmekte, karmaşık senaryoları birleştirmekte ve örgüt sürekliliğinin sağlanmasında etkili rol oynar.



## 1.7. İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ



**Şekil 1:** Stratejik Analiz Safhaları (Ülgen ve Mirze, 2013: 64)

Stratejilerin belirlenmesi, örgütün hem iç hem de dış çevresinde gelişen olayların iyi bir şekilde analiz edilmesiyle mümkün olmaktadır. En isabetli ve uygun stratejilerin tercih edilmesi de çevre analizi çalışmalarına bağlıdır. Örgüt çevresinde ve içinde meydana gelen herhangi bir olumlu veya olumsuz durum, örgütün stratejilerine etki edebilmektedir. Örgütlerin çevrelerinde değişen faktörlerin örgütsel amaçların şekillenmesine ve stratejilere etki etmesi kaçınılmazdır. Şekil 1’de de görüleceği üzere stratejilerin belirlenmesi noktasında dış çevre ile alakalı olan ekonomik sistem, rekabet ve rakipler, müşteriler, siyasi ve toplumsal durumlar, nüfus değişimleri, politik risk, teknoloji transferi ve finansal kaynaklar gibi unsurlar, örgütler için bir yandan fırsatları diğer yandan da riskleri içermektedirler. Örgütlerde strateji üreten yönetici ya da birimlerin dış çevre ile ilgili bütün faktörleri göz önüne alarak strateji belirleme yolunu tercih etmeleri gerekmektedir. Strateji belirlemede son derece önemli olan çevre analizi, örgütün zayıf ve güçlü yönlerini, çevreden kaynaklanan

tehdit ve fırsatları dikkate alarak strateji belirlemeye imkân tanımaktadır. Ayrıca örgütlerin hem dış hem de iç çevresel faktörlerini kapsayan genel ve yakın çevre olarak da tanımlanan çevrenin bileşenleri mevcuttur. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayar, 2019: 17-18):

- Teknolojik bileşenler
- İktisadi bileşenler
- Siyasi ve politik bileşenler
- Sosyo-kültürel bileşenler
- Hukuki bileşenler
- Uluslararası ilişkiler

### **1.7.1. İç Çevre Analizi**

İşletmeler açısından iç çevre, örgütü meydana getiren alt sistemler olarak tanımlanmaktadır. İç çevre analizi, örgütün güçlü yönlerinin ortaya konulacağını, stratejinin neyi temel alacağını belirlediği, zayıflıkların ortadan kaldırılmaya çalışıldığı faaliyettir. Genel olarak iç çevre analizi kaynak temelli bir yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşımda ise üç temel öğe mevcuttur (Akdemir, 2016: 95-96; Sobacı, 2008:112):

- Varlıklar
- Yetenekler
- Yetkinlikler

Bunun yanında örgütün iş çevresini meydana getiren unsurlar da şu şekildedir (Bayar, 2019: 19):

- Kurum kültürü
- İşletmenin sosyo-kültürü
- Genel yönetim biçimi
- İşletmenin organizasyonel yapısı
- İşgücü yetkinliği
- Finansal kaynak kullanımı

İç çevre analizi, işletmelere ayna tutmakta ve mevcut durumlarını yansıtmaktadır. İşletmelerin en büyük amaçlarından biri olan rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu devam ettirebilmek için gereken yeteneklerin ve faaliyetlerin belirlenmesi, işletme tarafından bu faaliyetlerin özgün ve diğer işletmelerin uygulayamayacağı şekilde uygulanması, işletmelerin değer oluşturabilmelerini sağlamaktadır. Değer oluşturmanın yanı sıra üst düzey yöneticiler iç çevre analizine genellikle mevcut durumun ne olduğu, mevcut stratejilerin ne kadar iyi çalıştığı, zayıf ve güçlü yönlerin neler olduğu gibi sorulara cevap aramakla başlamaktadırlar (Pearce ve Robinson, 2009: 157-159 ).

Bu sorulara cevap aramakla başlanan iç çevre analizinin ilk aşaması bilgi toplamaktır. Burada kullanılabilir olan bilgi, işletmenin dış ve iç beşeri, teknik ve mali koşulları; kişi ve gruplar arasındaki resmi ve resmi olmayan ilişkileri; hem örgütle örgütün alt sistemleri hem de örgütle örgütün çevresi arasındaki etkileşimi göz önünde bulundurmalıdır. Sürecin ikinci aşamasında toplanan bilgiler, detaylı bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Analiz sürecinin üçüncü ve son aşamasında ise incelenen bilgiler yorumlanarak kullanılabilir duruma getirilmektedir (Dinçer, 2007: 109).

Etkili bir iç çevre analizinin beş önemli konuda yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu beş konu şu şekilde sıralanmaktadır (Ballıoğlu, 2012: 6, Erişim Tarihi: 10.06.2020; Ülgen ve Mirze, 2007: 116):

- İşletmenin varlık ve becerilerinin ortaya konulabilmesi
- Bu varlık ve becerilerin kıymetli, ikamesinin bulunmadığı, taklit edilmesi zor ve nadir temel yetenekler arasında olup olmadığının netleştirilmesi
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Varlık ve becerilerin değerli, sektördeki önemli rakiplerin ya da esas rakibin sahip olduğu benzer varlık ve becerileri ile karşılaştırılarak zayıflık veya üstünlüklerin belirlenmesi
- İşletmenin temel ve finansal faaliyetlerinin rakipler ve sektör ortalamalarıyla karşılaştırma yapılarak durumun belirlenmesi

Bu kısımda üzerinde durulması gereken noktalardan birisi de değer zinciri analizidir. Değer zinciri analizi, işletmelerin temel amacının değer oluşturmak olduğuna dayanmaktadır. Değer ise, müşteriler tarafından işletmenin sunduğu ürün ve

hizmetlere ödenmesi kabul edilen fiyatlarla ölçülmektedir. Michael Porter'ın geliştirmiş olduğu değer zinciri analizi, işletmelerin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve bu fonksiyonlar arasındaki sinerji ve uyumluluğu ilgilendirmektedir (Eraslan vd., 2008: 308-309).

Değer zinciri analizindeki temel maksat, müşteriye fazla imkân sunarak rekabet gücünü yükseltmektir. Bir hizmetin oluşturduğu değer, değerle ilgili operasyonların gerçekleştirilmesine yönelik maliyeti geçmesi halinde söz konusu iş kârlı olarak nitelendirilmektedir. İşletme tarafından değer, bir grup operasyonu yapılarak ortaya çıkarılmaktadır. İşletmelerde faaliyetler neticesinde rekabet üstünlüğü sağlayan değerler iki şekilde ortaya çıkarılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 123; Eraslan vd., 2008: 308-310).

- Maliyetlerin düşürülmesi sonucunda faaliyetlerin maliyet avantajı elde ederek değer sağlanması
- Üretilen ürün ve hizmetlerde müşteriler tarafından değer verilen bir farklılık yaratılması ve bu farklılık sayesinde piyasa fiyatından yüksek bir fiyat uygulaması yapılarak değer artışı yaratılması

Değer zincirinde işletmenin değer yaratan faaliyetlerinin toplam maliyeti, ürün ve hizmeti satın alan kişiler tarafından ödenen ücretin bir parçası olduğundan kâr oranını da ihtiva etmektedir. Buna göre bir işletmenin değeri, ürettiği ürün ve hizmetten faydalanmak isteyen kişilerin miktarı ile ölçülmektedir. Bir işletmenin ortaya koyduğu değer onun üretim, tedarik ve pazarlama gibi değer ortaya koyan faaliyetlerini rakiplerine göre daha düşük maliyetlerle yapabilmesine veya ürünlerini farklılaştırarak çok daha yüksek fiyat talep edebilmesine bağlıdır. Her iki durumda da kâr oranı artmaktadır (Porter, 1985: 58-60; Doğru, 2010: 53-55).

### **1.7.2. Dış Çevre Analizi**

Bir işletmenin dış çevresi, faaliyet gösterdiği sektör ve bu sektörü kapsamakta olan çevredir. İşletmeler, belirleyecekleri stratejilerde veya genel olarak kararlarında çevrelerinde gerçekleşen değişme ve gelişmeleri ve bunların kendilerini

etkileyebilecek olası etkilerini dikkate almak zorundadır. Bu sebeple gelecek planlaması yapılırken dış çevre analizi son derece önemlidir. Stratejilerin belirlenmesinde kullanılan dış çevre faktörlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayar, 2019: 18):

- Finans kuruluşları
- İş ortakları ve tedarikçiler
- Mevcut ve olası rakipler
- Mevcut ve potansiyel müşteriler
- Sendikalar ve meslek örgütleri

Bir işletmenin dış çevresi ele alınırken, genel olarak üç farklı çevre tanımlaması yapıldığı dikkat çekmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011:121-122):

- Gerçek Dış Çevre: İşletmelerin kendi iç çevrelerinin dışında yer alan ve işletmelerle ilgili faktör ve koşulların bütününden oluşmaktadır. Yasal düzenlemeler, üreticiler, tüketiciler, rakipler, genel ve teknolojik çevre gibi faktörlerden oluşmaktadır. İşletmenin stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halinde olması gerekmektedir.
- Algılanan Dış Çevre: Her yönetici çevreyi farklı yorumlamaktadır. Dış çevrede gerçekleşen bir durum, bazı yöneticiler tarafından tehdit, bazıları tarafından ise fırsat olarak algılanabilmektedir. Bu doğrultuda yönetim ekibini başarıya götürecektir husus dış çevreyi doğru yorumlamaktır. Algılanan dış çevre ile gerçek dış çevre arasındaki fark stratejik açıklığın ortaya çıkaracağı riski belirlemektedir.
- Uygulama Çevresi veya Karar Alanı: Uygulama çevresi, yönetici tarafından algılanan çevre içerisinde tercih edilen bölgeyi tanımlamaktadır. Yönetim birimlerince tercih edilen stratejiler, görevler ve amaçlarla ilgilidir. Çünkü işletmelerin hiçbiri, algılanan ve gerçek çevre alanının bütününe yönelik faaliyette bulunamamaktadır. Yöneticiler, yalnızca öncelik verdikleri ve önemsedikleri çevresel faktörler içinde çaba göstermektedirler. Bu çevre faktörleri işletmenin kimliğini de şekillendirmektedir.

Yukarıda sıralanan üç maddeden açıkça anlaşılacağı üzere, örgütlerde dış çevre analizi önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin dış çevresi

değerlendirilirken öncelikle reel ya da gerçek dış çevrenin analiz edilmesi ve mevcut dünyada örgütün yerinin kestirilmesi gerekir. Daha sonra örgütün faaliyet yürüttüğü alanda algılanan dış çevrenin analizi yapılmalıdır ki örgüt geleceğine nasıl bir yön çizeceğine karar verebilecek seviyeye gelebilsin şeklinde analiz edilmektedir. Son olarak örgütün faaliyetlerini hayata geçirdiği uygulama çevresi ve karar alanı değerlendirilmeye alınır ve örgütün faaliyetlerini yürütürken doğru kararlar almasını sağlar.

Dış çevredeki bazı unsurlar işletmeyi dolaylı olarak etkilemekte ve doğrudan işletme ile ilişki içerisinde bulunmamaktadır. Bu tür unsurların yer aldığı çevre işletmenin uzak çevresi ya da genel çevre olarak isimlendirilmektedir. Diğer taraftan bazı unsurlar ise hem dış çevrede olup hem de işletme ile doğrudan ilişki içerisinde olmaktadır. Bu tür unsurların meydana getirdiği dış çevre ise işletmenin yakın çevresini ya da endüstri, sektör veya iş çevresini oluşturmaktadır. Genel çevrenin işletme üzerinde bazen oldukça büyük bir etkisi olmaktadır. Genel çevre analiz edilirken pek çok alt çevre etmeninin irdelenmesi gerekmektedir. Bu etmenler; politik çevre, ekonomik çevre, yasal çevre, demografik çevre, sosyokültürel çevre, uluslararası çevre, doğal çevre ve teknolojik çevredir. Ana başlıklar halinde genel çevre etmenlerine kısaca değinildiğinde şu şekilde bir sıralama yapılabilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 122-125):

- Politik Çevre: İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkede, yerel ve merkezi resmi makamlar ile bu makamlara bağlı olan kuruluşların politik otoritesinin kullandığı ve sağladığı ortamdır.
- Ekonomik Çevre: Milli gelir, maliye ve para politikaları, enflasyon gibi işletmeler üzerinde dolaylı veya doğrudan etkisi olan unsurlardan meydana gelen çevredir.
- Yasal Çevre: Devlet tarafından çıkartılan çeşitli yasa, yönetmelik ve tüzüklerden meydana gelen ve işletmenin uymak zorunda olduğu kanunları kapsayan çevredir.
- Demografik Çevre: Nüfusun yapısı, trendleri ve özellikleri ile ilgili olan faktörlerden oluşan çevredir.
- Sosyokültürel Çevre: Sosyokültürel değerler ve insan davranışları, işletmeler üzerinde etkili olan en önemli faktör gruplarından. Başta kültür ve eğitim

olmak üzere gelenekler, değer yargıları, toplumsal inançlar gibi faktörler sosyokültürel çevreyi meydana getirmektedir.

- Uluslararası Çevre: İşletme açısından bir üst sistem olan, faaliyet gösterilen ülkenin dışındaki ekonomik iş birlikleri ve savaşlar gibi pek çok unsurun yer aldığı çevredir.
- Doğal Çevre: İşletmenin yer aldığı ülkenin coğrafi yapısı, çevre kirliliği, iklim gibi çevreyle ilgili unsurları tanımlamaktadır.
- Teknolojik Çevre: İşletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan yeni bilgilerin ortaya çıktığı ve her ortamda uygulanarak süreç ve ürünlerde gelişme sağlayan faaliyetlerden meydana gelen çevredir (Ülgen ve Mirze, 2013: 82-89; Aydın, 2013: 25-39).

Dış çevre analiziyle ilgili verilerin sağlıklı bir biçimde anlaşılması için aşağıda verilen 3 numaralı tablonun bilgilerinden istifade edilmiştir (Yiğit ve Yiğit, 2011:126).

**Tablo 3: Dış Çevre Analizi**

Genel/Uzak Çevre Analizi							
Politik Çevre	Yasal Çevre	Ekonomik Çevre	Sosyokültürel Çevre	Demografik Çevre	Teknolojik Çevre	Uluslararası Çevre	Doğal Çevre
-Devlet ve hükümet rejimleri	-Ticaret Hukuku	- Enflasyon	-Değer yargıları	-Nüfusun yapısı	-Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri	-En fazla kayırlan ülke statüsü	-İklim değişiklikleri
-Seçim sonuçları	-Borçlar Hukuku	-Milli gelir	-Yaşam biçimleri	-Nüfusun özellikleri	-Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	-Savaş olasılıkları	-Arazinin yapısı
-İktidar muhalefet ilişkileri	-Eşya Hukuku	-Üretim faktör maliyetleri	-Tutumlar	-Nüfusun trendleri		-Ülkeler arası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik)	
-Güç dengeleri	-İcra ve İflas Hukuku	-Dış ödemeler bilançosu	-Davranış biçimleri			-Serbest ticaret bölgeleri	
-Politik istikrar veya istikrarsızlık	-Vergi Hukuku	-Para ve maliye politikaları	-Olaylara bakış açısı			-Gümrük birliği anlaşmaları	
-Politik saygınlık	-İş Hukuku	-Konjonktör devreleri	-Kültürel alışkanlıklar			-Ortak Pazar anlaşmaları	
-Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri						-Ekonomik iş birlikleri	
-Hak arama yöntemleri						-Globalleşme eğilimleri	
-Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri						-Ambargo ve kotalar	
-Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri							
Sektör/İş Çevresi Analizi							
Ana Pazarın İncelenmesi		Rekabet Çevresi			Esas Rakip Analizi		
-Pazarın yapısı -Pazarın sınırları -Pazarın gelişme hızı veya pazarın hayat evresi		-Olası rakiplerin tehdidi -İkame ürünlerin tehdidi -Tedarikçilerin pazarlık gücü -Müşterilerin pazarlık gücü -Rakipler arası rekabetin şiddeti			-Esas rakibin gelecek ile ilgili amaçları -Esas rakibin oluşturduğu varsayımlar -Esas rakibin hali hazırda stratejileri -Esas rakibin sahip olduğu yetenekler		

**Kaynak:** Yiğit ve Yiğit, 2011:126



Dış çevre analizi yapılırken birçok değişken göz önünde bulundurulur. Tablodan da görüleceği üzere devletin işleyiş şekli, hükümetlerin tutumları, özelleştirme ve devletleştirme politikaları dış çevrenin analiz edilmesinde önemli yere sahiptir. Hukuki güvence, kanunların işleyişi yasal çerçeveye ilgili hususları temsil ederken enflasyon, milli gelir ve para politikaları ekonomik çerçevede değerlendirilir. Ülke veya bölgenin sosyo kültürel yapısı, demografik durumu, geleneklere bağlılık hali ve yerleşmiş âdetler dış çevrenin analiz edilmesinde rolü olan etkenlerdir. Teknolojiye ulaşılabilirlik durumu, uluslararası piyasaya yakınlık ve ulaşım kolaylığı hatta iklim ve arazi şartları da dış çevre analizinde göz ardı edilmemesi gereken hayati unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

#### 1.7.2.1. PEST Analizi

Bu analiz yöntemi, “Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler” şeklindeki ifadeyi meydana getiren sözcüklerin baş harfleri kullanılarak oluşturulan bir kısaltmayla ifade edilmektedir. PEST Analizinde, organizasyonu ilgilendiren makro büyüklükteki çevresel faktörler analiz edilmekte ve bu makro çevre resmedilmeye çalışılmaktadır (Bakoğlu, 2016:104-105).

PEST analiziyle alakalı olarak yapılabilecek tanımlar şöyle sıralanabilir. İlk olarak bir organizasyon tarafından ortaya çıkarılan ürün ya da hizmetin hangi seviyede bulunduğu ve hangi seviyeye ilerlemekte olduğunu, içeride gerçekleşen olayları etkileyen dış çevrede yaşanan gelişmeler ışığında tespit edebilmek için kullanılmakta olan bir araçtır. İkinci sırada sayılabilecek tanım ise organizasyonun içinde bulunduğu çevredeki büyük tablonun net bir biçimde görülmesine ve organizasyon için bu çevrede fırsat ve tehdit şeklinde yorumlanabilecek unsurların belirlenmesine imkân veren son derece verimli bir analiz tekniğidir. Organizasyonun veya departmanın dış çevresinin analiziyle tehditler minimize edilmekte, fırsatlar da avantaja dönüştürülebilmektedir. Üçüncü olarak özellikle pazar küçülmesi ya da büyümesi ile meydana çıkan riskleri ve organizasyonun bu riskler karşısındaki durumunun ve konumunun ne olduğunun anlaşılabilmesi için son derece kullanışlı bir araç olarak bilinir. Dördüncüsü yani sonuncusu ise, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik unsurların incelenerek derhal reaksiyon gösterilmesi gereken ve önemli

olanlarının tespit edilmesi ve bu unsurların olumlu ya da olumsuz etkileri ile kimleri etkilediğinin ortaya çıkarılması için gerçekleştirilen bir analiz olduğu şeklindedir (Altuntuğ, 2007: 77-91).

- Politik/Hukuki Faktörler
  - Devlet politikaları
  - Yasal düzenlemeler
  - Vergi sistemi
  - Mevcut hükümetin durumu
  - Dış ticaretle ilgili yasa ve kurallar
  - Devletin müdahalesi
  - Uluslararası ilişkiler
- Ekonomik Faktörler
  - Dünyanın genel ekonomik durumu
  - Ticari döngüler
  - Uluslararası mali oluşumlar
  - Değişim ve enflasyon oranları
  - GNP değişimleri ve ekonomik genişleme
  - Faiz oranları
  - Enerji mevcudiyeti ve maliyeti
  - İş gücü büyüklüğü
  - Güvensizlik durumu
  - Kredi ve mali kaynakları
- Sosyal/Kültürel Faktörler
  - Tüketici eğilimleri
  - Çevresel hassasiyet
  - Yeni ihtiyaçlar ve istekler
  - Boş zaman ve çalışma eğilimleri
  - Gelir dağılımı ve zenginlik
  - Toplumun eğitim ve yaş dağılımı
  - Doğum oranlarındaki artış
  - Ortalama yaşam süresi
  - Toplumun ahlaki değerleri

- Teknolojik Faktörler
  - Yeni ürünler
  - IT kullanımının yaygınlığı
  - Yeni ve alternatif teknolojiler
  - Enerji kaynakları ve kullanılabilirlik
  - Girdi kaynakları, mevcudiyetleri ve maliyetleri
  - Hükümet, üniversite ve endüstrilerin ARGE harcamaları
  - Teknoloji transferi
  - Çevreyle ilgili faktörler
  - Altyapı durumu (Deren, 2006: 74-77).

PEST analizi sürecine baktığımızda politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik ana faktörlerin incelenmesiyle oluşturulan bir dış çevre analizine rastlarız. Politik faktörler incelenirken hükümet politikaları ve buna bağlı olarak hükümetin işleyiş durumu, vergi hukuku ve organizasyonu ilgilendiren yasaların yürütülme şekli, dış ticaret avantajları ve hükümetin bu hususlara müdahale durumu ve uluslararası ilişkilerdeki diplomasi konuları ele alınır. Ekonomik faktörler analiz edilirken, ekonomi güven endeksi, iş gücü mevcudiyeti ve maliyeti, faiz politikaları, enflasyon oranları ve uluslararası ekonomi ve kredi kuruluşlarıyla olan ilişkiler değerlendirmeye tabi tutulur. Sosyo-kültürel faktörlere yönelik inceleme yapılırken, bölge veya ülkenin ölüm ve doğum oranları, gelir dağılımları, işe olan ihtiyaç, tüketim eğilimleri ve toplumun etik değerlere olan hassasiyeti göz önünde bulundurulur. Son olarak teknolojik faktörlerle ilgili, teknolojik altyapı, teknoloji transferine ve değişimine karşı tutum, bilgi teknolojilerinin (IT) kullanımı, enerji kaynakları ve maliyetleri, ekolojik kriterler ve ARGE çalışmalarına verilen değer gibi kıstaslar incelenir.

#### 1.7.2.2. SWOT Analizi

Mevcut Durum Analizi olarak da geçen SWOT Analizi, 1970'li yıllarda işletme yöneticilerinin sahip oldukları kaynakları çevre koşullarına uygun duruma getirmek için yapmış oldukları çalışmalarda kullanılmalarıyla popüler hale gelmiştir. Bir

işletmenin durumunun değerlendirilmesi için kullanılan basit ancak güçlü bir araç olarak tanımlanan SWOT Analizi, işletmenin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkları, çevre tarafından işletmeye sunulan fırsat ve tehditleri birlikte ele alarak analiz etmeyi sağlayan bir analiz yöntemidir (Çoban ve Karakaya, 2010: 347-349).

SWOT Analizi stratejik yönetimdeki temel süreçlerden biri olup organizasyonun hem iç hem de dış çevresini değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Stratejik planlama süreci genellikle SWOT Analizi ile başlamaktadır. Bu analiz süreci, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını ortaya koymakta ve aynı zamanda işletmenin çevresinde yer alan fırsat ve tehditleri analiz etmektedir. SWOT Analizi; “stratejiyi düzenlerken yöneticilere yardımcı olan zayıflık ve güçlülükler ile tehdit ve fırsatların karşılaştırılması” ve farklı bir tanımda da “işletmenin başarısı üzerinde anahtar işlevine sahip olan faktörlerin tespit edilmesi ve bunların stratejik kararlara temel oluşturacak biçimde yorumlanması süreci” şeklinde tanımlanmıştır. SWOT; İngilizcede bir örgütün güçlü yönlerini ifade eden “strengths”, zayıf yönleri ifade eden “weaknesses”, fırsatları ifade eden “opportunities” ve olası tehditleri ifade eden “threats” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT Analizinin temel unsurları da olan bu faktörler şu şekilde açıklanabilmektedir (Yenipinar, 2014: 33-35):

Bunlardan ilki güçlü yönlerdir. Güçlü yönler, örgütün sahip olduğu beceriler ile rakiplerine oranla daha verimli ve etkili olduğu durumlardır. Çevreden gelen fırsatlar, örgütün kapasitesinin ve kaynaklarının yeterli olması halinde değerlendirilebilecek olan gelişmelerdir. Bu nedenle örgütler, herhangi bir gelişme ile karşılaşmaları öncesinde hangi yönlerden güçlü/üstün olduklarını bilmek mecburiyetindedir. Örgüt üstün/güçlü olduğu yönleri belirlemekle öncelikle çabalarını hangi faaliyet alanlarına yoğunlaştıracağını belirlemiş olmaktadır. Sonrasında ise hangi alanlarda rakipleriyle mücadele edeceği ortaya çıkmakta ve böylelikle rekabet alanını örgüt bizzat kendisi belirleme avantajını elinde bulundurabilmektedir. Son olarak bu inceleme neticesinde örgüt, çoğu kez fark etmediği bazı fırsat ve imkânları yakalayarak gelişme yönünü görebilmektedir.

İkinci faktör de zayıf yönlerdir. Zayıf yönler, örgütün geliştirmesi gereken ya da geliştirebileceği, rakiplerine oranla daha az etkili ve verimli olduğu durumlardır. Bir örgüt açısından zayıflık, rakiplerine oranla daha az etkili ya da verimli olduğu faaliyetleri ve yönleri anlamına gelmektedir. Daha basit bir ifadeyle örgütün

rakiplerine oranla kötü ve yetersiz olduğu taraflar o örgütün zayıf yönleridir. Bir örgütün güçlü taraflarının bilinmesi ne kadar önemliyse, zayıf taraflarının tespit edilmesi de o kadar önemlidir. Çünkü uzun dönemli planlar ve stratejiler için ciddi sınırlama ve güçlüklerle yol açabilecek olan problemlerin çözülmesi için zayıf yönlerin ortaya çıkarılması, doğru atılacak bir adım niteliği taşımaktadır. Örgüt, zayıf yönlerinin farkında olduğunda başaramayacağı işlere kalkışmaktan ve kendisi için zararlı olacak adımları atmaktan kaçınacaktır. Ayrıca zayıf yönlerin ortadan kaldırılması için uzun bir süreç gerekebilmektedir. Dolayısıyla bu tür sorunların çözülebilmesi için yürütülecek olan geliştirme çalışmalarının uzun dönemli olması gerekmektedir.

Üçüncü faktör olarak karşımıza fırsatlar çıkmaktadır. Fırsatlar, çevre tarafından örgüte sunulan ve örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için elverişli olan koşullardır. Örgütler devamlı surette çevreyi anlamaya çalışmalı ve fırsatları yakalayarak en yüksek faydaya ulaşmayı hedeflemelidir.

SWOT analizindeki dördüncü ve son faktör ise tehditlerdir. Tehditler, çevrede meydana gelen ve örgütün gelişimini yavaşlatacak veya durdurabilecek, varlığını sona erdirebilecek, dolayısıyla tedbir alınması gereken olumsuz çevre göstergeleridir. Tehlike ya da tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini imkânsız hale getiren veya zorlaştıran yeni durumları ifade etmektedir. Bir örgütte zarara neden olabilecek ya da başarıyı engelleyebilecek her şey bir tehdit unsurudur. Çevre değiştikçe, çevreyle ilişki içinde olan örgütün bu değişikliğe cevap vermesi gerekmektedir. Bu cevap verilmezse ya da cevap vermekte geç kalınırsa örgüt ve çevre arasındaki mesafe giderek açılacak ve örgüt olumsuz bir yöne hatta yok olmaya doğru gidecektir (Songur vd., 2013: 76-80; Küçüksüleymanoğlu, 2007: 9-10 ; Boydak Özan vd., 2015: 4; Tezel, 2009:65-67).

SWOT analizi ile alakalı olarak yukarıda verilen dört temel faktörün daha iyi anlaşılması için 4 numaralı tablo kullanılmıştır. Tablo üzerindeki verilerden açık bir biçimde görülebileceği üzere SWOT analizinin fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve son olarak da zayıflıkların alt bileşenleri bulunmaktadır. Söz konusu alt bileşenler SWOT temel faktörlerinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağladığı şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4: SWOT Analizi**

<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni Pazar fırsatları</li><li>• Rakiplerin azalması</li><li>• Verimlilik ve iş gücünün yüksek olması</li><li>• Pazar büyüme oranının artması</li><li>• Örgüt imajının iyi olması</li><li>• Kaliteli ürünlere sahip olma</li><li>• Düşük maliyet avantajı</li><li>• Yeni pazarlama ve satış tekniklerine sahip olma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dış ve iç çevrede rekabetin artması</li><li>• İşgücü maliyetinde artış</li><li>• Vergi yükü</li><li>• Girdi fiyatlarının artması</li><li>• İkame gücünün artması</li><li>• Pazardaki büyüme oranının azalması</li><li>• Enflasyon</li><li>• Müşteri tercihlerinin değişmesi</li><li>• Rakiplerin gücünün artması</li><li>• Pazara yeni girişlerin yaşanması</li></ul>
<b>Üstünlükler</b>	<b>Zayıflıklar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pazarlama avantajları</li><li>• Ar-Ge avantajları</li><li>• Marka ve patent avantajı</li><li>• Güçlü bir mali yapı ve finansman</li><li>• Pazar payı ve Pazar payında üstünlük</li><li>• Teknoloji ve bilim avantajı</li><li>• Kuruluş yeri avantajı</li><li>• Liderlik üstünlüğü</li><li>• Kalifiye işgücü avantajı</li><li>• Yüksek verimlilik ve karlılık avantajı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ar-Ge dezavantajı</li><li>• Kalifiye olmayan işgücü</li><li>• Kötü örgüt imajı</li><li>• Etkin olmayan yönetim ve liderlik</li><li>• Patent ve marka dezavantajı</li><li>• Pazarlama dezavantajı</li><li>• Yetersiz insan kaynakları yönetimi</li><li>• Yapılar ve kişiler arasında çatışma</li><li>• Etkin olmayan denetim</li><li>• İletişim eksikliği</li></ul>

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2013: 166

Tablo 4'ün verilerinden görüleceği üzere SWOT analizinin temel bileşenlerinden birincisi olan fırsatların dokuz adet alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en çok göze çarpanı yeni pazar fırsatları ve rakiplerin azalmasıdır. Aynı şekilde bir diğer temel bileşen olan tehditlerin on adet alt bileşeni mevcuttur. Söz konusu alt bileşenler içerisinde rekabet ve maliyet öne çıkan bileşenlerdir. Üçüncü olarak görülen üstünlükler kısmında on adet alt bileşen olduğu söylenebilir. Esasında bahsi geçen alt bileşenler arasında pazarlama ve ARGE'nin dikkate değer olduğu ön görülebilir. Son olarak temel faktörlerden olan ve on adet alt bileşeni olduğu değerlendirilebilen zayıflıkların içerisinde ARGE dezavantajı ve kalifiye olmayan iş gücünün bulunduğu görülmektedir. Netice olarak çevre analizinin önemli bir kısmını oluşturan SWOT analizinin örgütler açısından göz ardı edilemeyecek bir yöntem olduğu şeklinde analiz edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM: GÜVENLİK VE İÇ GÜVENLİK

### 2.1. GÜVENLİK KAVRAMI

Yaşayan her canlının birinci öncelikte hedefi hayatını tehlikeden uzak bir şekilde sürdürmek ve idame ettirmektir. İnsanlar tarafından kurulan her tarz ve büyüklükteki toplumların yegâne hedefi kalıcı olmak ve yaşamını sürdürmektir. Güvenlik kavramının özünde de yaşamı emniyetli bir şekilde sürdürmek söz konusudur. Fakat literatürde çok fazla kullanıma sahip bir kavram olan güvenlik kavramı için sınırları belli net bir tanımlama yapılabilmemiş değildir. Kesin bir tanımlama yapılamamasının başlıca nedeni kavramın toplumlara, insanlara veya coğrafyalara göre değişen yapısı ve bu yapıdan kaynaklı türetme bir kavram olmasındandır (Sancak, 2013:124).

Güvenlik kavramını analiz ederken öncelikli olarak kelimenin farklı dillerdeki etimolojik boyutlarına ve anlamlarına değinmek kavramın yapısına ve içeriğine uygun olarak anlaşılabilmesi adına önemlidir. Günümüz Türkçesinde Güvenlik kelimesinin modern sözlük anlamı; “Toplum yaşamında yasal düzenin aksamadan yürütülmesi, kişilerin korkusuzca yaşayabilmesi durumudur.” (TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 26.08.2018). Güvenlik sözcüğü İngilizcede ise “security” sözcüğü ile ifade edilir ve anlam olarak güven, korkusuzluk ve koruma kelimelerine karşılık gelmektedir (Zengin, 2019: 17). Daha sonraki dönemlerde Avrupa Birliği Standardizasyon Komitesi tarafından güvenlik kavramının tanımı şu şekilde yapılmıştır: “Güvenlik; insanların, devletin, sosyal kurum ve kuruluşların; terörist saldırılara, düşmanca yaklaşımlara, doğal afet ve salgın hastalıklara karşı tedbir alınması gerekli olan veya teyit edilen durumdur.” (Şöhret, 2013: 79-80).

Güvenlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olsa da bu alan üzerine yapılmış olan bilimsel çalışmalar oldukça yenidir. Uluslararası ilişkiler literatüründeki temel alanlardan biri olan güvenlik kavramına yönelik çalışmalar, İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesiyle başlamış ve bu dönemde yapılan çalışmalarda dar bir pencereden bakılarak güvenliğin sadece askeri yönü temel alınmıştır. Ayrıca bu dönemde güvenlik kavramının uluslararası ilişkilerdeki geleneksel yaklaşımlardan biri olan realist yaklaşıma göre değerlendirildiği görülmektedir (Sancak, 2013: 125; Bakan ve Şahin, 2018: 138).

Güvende olma durumu “asayiş” sözcüğü ile açıklanmaktadır. Çünkü devletin yurttaşlarını korumakla ve güvenliklerini sağlamakla mesul olduğu düzenli durum; “asayiş”, “güven” ve “emniyet” gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Devlet erki olduğundan bu yana güvenlik hizmetlerini bu işle görevli kurumlarınca bizzat yürütmektedir. Günümüzde ise devletler, toplumun ve ülkenin güvenliğini sağlamak amacıyla kanunlarda belirtilen yetkiler çerçevesinde kişi hak ve özgürlüklerine müdahale edebilmektedir (Tekiner ve Gemici, 2019: 18-22). Güvenlik kavramı da küreselleşmenin etkisi ile boyutu ve kapsamı değişen kavramlar sınıflandırmasına dâhil olmuş ve ülke sınırları içerisindeki güvenlik boyutundan sıyrılarak uluslararası güvenlik düzeyine geçiş yapmıştır. Dolayısıyla küresel güvenlik ve ekonomi birbirleri ile ilintili olan kavramlar haline gelmişlerdir. Bu şekilde boyutu değişen güvenlik kavramı askeri durumlara ve savaş durumlarına ek olarak enerji, ekonomi, toplum ve çevresel alanlarda da kapsamlı bir değişime uğramıştır (Ağır, 2015: 99-105).

Yukarıda verilen değerlendirmelerle birlikte güvenlik kavramı üzerinde anlaşılmalı bir tanımın yapılması oldukça zordur. Bu nedenle anlamsal bir muğlaklık vardır. Bu muğlaklığın nedeni güvenlik kavramının genelde devlet politikaları üzerinden tanımlanmasıdır. Çoğunlukla bu tanımlamalar, askeri tedirginliklere ek olarak çevre, ekonomi, insan hakları, uyuşturucu, salgın hastalıklar gibi hususları kapsar (Sancak, 2013:124).

Güvenlik kavramının tanımlanmasının zor olmasından kaynaklı eklektik bir kaos ve karmaşa ortamı da oluşmaktadır. Bunun nedeni; tanımlanmaya çalışılan kavramın, çok fazla değişkene bağlı olması ve bu değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesinin zorluğudur. Güvenlik kavramının açıklanmasının ve tanımlanmasının zor olmasının bir başka nedeni ise; normatif yaklaşımlarla beraber kavramın derinleşmesi ve genişlemesidir (Bilgiç, 2011:123-142).

Güvenlik kavramı içerisinde üzerinde durulması gereken en önemli olgulardan birisi ulusal güveniktir. Bu bağlamda, Ulus devletlerarasındaki uluslararası ilişkiler 1789 yılında Fransız Devrimi ile baş göstermeye başlamış ve bu durum güvenlik kavramının şekillenmesinde etkili olmuştur. Devletlerin kendi sınır güvenliklerini koruma altına alma isteği, toprak bütünlüklerinin parçalanacağı korkusuyla toprak egemenliklerinin güvence altına alınarak mevcut yasal-siyasi düzenin korunması, güvenlik esasları olarak görülmüştür. Bu açıklama doğrultusunda, güvenlik kavramı



aslında devletlerin birbirlerine karşı almış oldukları ulusal tedbirler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Mevcut sistemlerin ve yaşanan toplumsal olayların etkisinin geniş çapta olmasından güvenlik kavramı da nasibini almış ve 20. yüzyılda meydana gelen politik olaylar güvenlik kavramının daha çok gündeme gelmesine sebebiyet verilmiştir. Baylis'e göre güvenlik kavramı genel olarak devletlerin salt güvenliklerini tehlikeye atacak durumların engellenmesinde geliştirilen tüm askeri yetenekler ve imkânlar olarak karşılık bulmaktadır.

Güvenlik kavramına kamu ve kişisel gibi farklı kavramlar ilintilendiğinde kavramın belirsizliği artmakla beraber, tanımının yapılmasındaki karanlık noktaların anlaşılması daha kolay olmaktadır. Bu anlamda "ulusal güvenlik" kavramı nesnel bir hale getirilmişse de öncelikle "ulus" kavramının netleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü ulus kavramının tam olarak çerçevesi ve işaret ettiği şeyler anlaşılmazsa güvenlik kavramı ile birlikte açıklanması güç olacaktır (Baylis, 2008: 69-85; Birdişli, 2011: 150).

Güvenlik kavramı geleneksel bakış açısına göre ulusal güvenlik kavramını anımsatır ve askeri güçle doğru orantılı olarak değerlendirilir. En kapsayıcı tanımlama ile ulusal güvenlik kavramı ulus devletin genelini içine alan tehlikelerden korunma anlamına gelmektedir. Ulusal güvenlik aynı zamanda koruma altına alınması gereken değerlerden olan toprak bütünlüğünü ve siyasi bağımsızlığı da kapsamaktadır. Güvenlik kavramı kullanım yerlerine göre tehdit algısını da değiştirir. Örnek verilecek olursa evlerde bulunan güvenlik sistemlerinin bulundurulma amacı hırsızlardan korunmak için tedbir almaktır. Ulusal güvenliği tehdit altında bırakan durumlar ise genellikle dış devletler tarafından her an oluşturulabilecek tehlikelere karşı uygulanır. Tehlike altında bulunan ya da bulunabilecek değerlere yönelik tehditlerin tespit edilmesi ve önlem alınabilmesi için çıkış noktalarının belirlenmesi gerekmektedir. Mesela Soğuk Savaş döneminde ulusal güvenliği tehlikeye sokan komünizm tehdidine atfedilen ve belirgin olmayan vurguların askeri, ideolojik ya da ekonomik mi yahut hepsinin bir arada bir cephe mi oluşturduğu tam anlamıyla netleştirilememiştir. Bu nedenle oluşan tehdidin hangi boyutta olduğu ve kaynağının ne olduğunun bilinmesi noktasında akli bir çıkarımın yapılabilmesi olanaksızlaşmıştır. Ulusal güvenlik ile ilgili konular genelleme yoluna gidildiğinde tartışmalar; barış, çatışma, güç, çıkar gibi temel kavramlar üzerinden sürdürülmüştür

(Yorulmaz, 2014: 105-109-120; Küçükşahin, 2006: 28; Aykın, 2015: 2; Özcan, 2011: 448).

Bu anlamda bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları devletlerin aynı zamanda vatandaşları olmalarından dolayı, ulusal güvenlik kavramının devletlerin konusu olduğu savına ulaşılabilir. Dolayısıyla, hangi devlet olursa olsun ulusal güvenlik konusu o devletin en temel yükümlülüklerinden sayılır. Yurttaş olarak bireylerin devletlerine güven duymaması aidiyet kavramının oluşmasını engelleyeceğinden bireylerin ciddi bir gelecek kaygısı taşımasına sebep olacaktır, bu da o devletin yönetimi açısından önemli bir iktidar kaybı tehdidini gündeme getirecektir (Ak, 2018: 85; Birdişli, 2011: 150-153; Watson, 2008: 2). Devletler askeri yetenekler ve imkânlar doğrultusunda; ulusal güvenliğini koruma altına alabilmek için başka ülkelerin baskılarına olanak vermeyerek yabancı ülkelerin ülke içi huzur ve barışı zora sokacak tüm girişimlerine karşı topyekûn mücadele alanı oluştururlar. Bir devletin ulusal güvenliğini sağlamak için izleyeceği yol, yöntem ve önlemlerin ülkenin ulusal prestijinin ve saygınlığının zedelenmemesi açısından yasal ve hukuki temeller üzerine oturtulmalıdır. Ulusal güvenliğin sağlanması noktasında alınacak tüm karar ve tedbirlerin meşru yollarla düzenlenmesi ve hukuki tüm yaptırımlara tabi olması gerektiğine dikkat çekilmelidir. Çünkü ulusal güvenlik birçok ülkenin anayasal düzenlemelerinde ve iç mevzuatlarında insanların özgürlüklerini sınırlama ve kısıtlama sebebi olarak belirtilmiştir (Watson, 2008: 3).

Her ülke iç ve dış politikasında belirli amaçlar üzerinden kendi imkânları doğrultusunda sistem içerisindeki devamlılığını sağlamayı hedefler. Bu hedeflerin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi ise ulusal güvenlik ve gelişime paralel olarak ilerleyebilmelidir. Her devlet belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için ulusal güvenlik esaslarını ortaya koymuştur. Bunlar; jeopolitik konum, sosyal, siyasal ve ekonomik yapı ve uluslararası ve bölgesel konjonktürün getirdiği etkileridir. Üç temel unsurdan oluşan ulusal güvenlik politikası aynı zamanda da rasyoneldir. Oluşmuş olduğu unsurlar ise ulusal güvenliğin şartlarının sağlanması, amaçlanan değerlere ulaşılması ve son olarak ilk iki unsurun iç ve dış politika süreçlerine uygunluğunun sağlanmasıdır (Birdişli ve Başurğan, 2017: 59-61; Küçükşahin vd., 2008: 9-11; İşyar, 2008: 1-42).

Güvenlik ve ulusallık kavramları birbirine eklentili olarak bir arada kullanıldıklarında bize genellikle ulus-devlet güvenliğini çağrıştırır. Bu aynı zamanda ülke sınırlarında yaşayan kişilerin devletlerine de bağlılıklarının kanıtı niteliğindedir. Soğuk Savaş döneminin bitmesi devlet sınırlarının daralmasında etkili olmuştur. Ulusal ve küresel düzlemde devletlerin egemenlik anlayışlarının sömürgeci taleplere evrilmesi ulusal güvenliğe olan önemi artırarak kavrama yeni boyutlar kazandırmıştır. Böylelikle güvenlik mutlak askeri bakış açısından sıyrılarak teknolojik, kültürel değişimler, politik ve enerji gibi konuları da içine alan geniş bir kavram haline gelmiştir.

Sonuç olarak, güvenliği tehdit eden ve tehlike arz eden olgular analiz edildiğinde aslında güvenliğin her anlamda çok önemli olduğu ve gerekliliğinin araçsal değil salt amaçsal olduğu anlaşılacaktır. Aynı zamanda bu amaçsallık sonuca varmak için vazgeçilmez bir unsurdur. Güvenlik hangi boyutta hangi biçimde ve hangi kavramlarla kullanılıyor olursa olsun salt güvenlik kavramından bahsedilebilmesi için var olan değerlerin, birikimlerin korunması ve devamlılığın sağlanabilmesi açısından dışsal ya da içsel, doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilen ya da ön görüde bulunulabilen tehditlerin olması gerekir (Aksu ve Turhan, 2012:69-70; Kanat vd., 2016: 573-584).

## **2.2. İÇ GÜVENLİK KAVRAMI**

İç güvenlik kavramı, bir yerin coğrafi hudutları dâhilinde muhtemel tehdit ve saldırılardan arındırılmış bir ortamda, halkın huzur ve emniyetinin temin edilmesi, vatandaşların mal varlıklarının her türlü sabotaj, saldırı vb. özellikteki tehlikelere karşı himaye edilmesi olarak tanımlanmaktadır. 11 Eylül saldırıları sonrasında yayımlanan ABD Ulusal Güvenliği Hakkındaki Ulusal Komisyonun Raporu'nda iç güvenlik kavramına yönelik yeni bir tanımlama yapılmış ve terörle mücadele hususu da bu kavramın içine dâhil edilmiştir (Tekiner ve Gemici, 2019: 20). Kamu düzeni kavramı, iç güvenliğin temin edilmesi bağlamında kullanıldığı durumda, kişilerin ve toplumun emniyet içinde varlığını sürdürmesi, sağlıklı ve huzurlu bir ortamda hayatlarını ikame etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Söz konusu tanımdan yola çıkarak iç güvenliğin tesis edilmiş olması ile emniyet ve asayişin sağlanmış olacağı

tezine ulaşılabilir. İç güvenliğin tesis edilmesi, genel anlamda hukukun tatbik edilerek düzenin sağlanması şeklinde ifade edilebilir (Güneş, 2019: 443-444).

Bu çerçevede, kamu düzeninin en önemli bileşenlerinden birinin iç güvenlik kavramı olduğu ifade edilebilir. İç güvenlik, bir ülkenin toprak bütünlüğü üzerinde yaşayan halkına temin etmek mecburiyetinde olduğu kamu düzeninin yanında vatandaşlarının kendilerini rahat hissedebildikleri, sağlıklı ve güvenli olabildikleri yaşamsal bir alana sahip oldukları ve aynı zamanda suç işlenmesinin önlenmesi için çalışan teşkilat ve hukuki yönetimin bulunduğu bir sistem şeklinde tanımlanabilir (Tekiner ve Gemici, 2019: 20).

İç güvenlik teriminin önemli unsurlarından birisi “kolluk”tur. Kamu yönetiminin en önemli unsurlarından birisi olan kollukla ilgili yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, kavramın tanım ve muhteviyatının hukuk disiplini kapsamında şekillendirildiği görülür. Tanımlamalardaki bilgiler dikkate alındığında, ortak hususlar dışında bakış açısından kaynaklanan bir kısım farklılıkların da olduğu gözlemlenmektedir. Toplum merkezli bakış açısıyla ele alındığında kolluk faaliyeti, merkezi yönetimin halkın canını malını huzur ve sağlığını korumak ve halkın güvenli bir sosyal alanda yaşamını idame ettirmelerini sağlamak amacıyla uygulamaya aldığı faaliyetlerdir. Tanımlamalardan da görüleceği üzere kolluk, kamusal düzeni tesis eden bozulan düzeni tekrar huzurlu hale getiren idari uygulamalar ve kamu faaliyetleridir. Kamu güvenliği halkın sağlığı ve huzuru unsurlarını içerir. Güvenlik, sağlık, huzur ve emniyetin tesis edilmesi idari kolluğun vazife alanına girer. İdari kolluk bireysel ve düzenleyici işlemler ifa ederek görevini yerine getirir. Kolluk idari iş ve işlemlerini tüzük, yönetmelik ve genelge yayımlayarak bireysel çalışmalarını ise izin verme, ruhsat verme, yasaklama, denetleme gibi yöntemlerle görev yapmaktadır (Arslan, 2018: 179-180).

Türk kolluk tarihi belli bir devre kadar bütünüyle askeri tarihle beraber gelişmiştir. Bu duruma kolluğun askeri idaresindeki dönemi olarak bakılabilir. Türk devlet teşkilatı anlayışı içerisinde yöneticilerin, halkın tehlikelerden korunması ve güvenliğinin temin edilmesi beklenmektedir. Yöneticiler söz konusu vazifelerini ihdas ettikleri devlet idaresinde görev verdikleri memurlar marifetiyle yerine getirmekteydi. Türklerin İslam diniyle tanışması neticesinde, sosyal hayatlarıyla birlikte güvenlik yönetimlerinin de bu değişimden etkilendiği vurgulanabilir. Ülke hudutlarının büyümesiyle devlet teşkilatlarının da büyüdüğü, bunun sonucunda

yönetimde dönemin gerektirdiği düzenlemelere dolayısıyla iç ve dış güvenliği tesis etmek için dayanılan askerî güçlerinde yeniden yapılandırmalara gidildiği anlaşılmaktadır. Ülke sınırlarının genişletildiği dönemlerde izlenen siyasetin gereği, asker-devlet yapılanmasının mevcut olduğu Osmanlı İmparatorluğunda, askerlerin mülki taksimatta yer almaları, asker yöneticilerin aynı zamanda kolluk faaliyetlerinde de görevlendirilmeleri alışılabilir bir durumdur (Bilgiç, 2019: 291; Duman, 2019: 148-150).

Söz konusu durumdan dolayı Osmanlı İmparatorluğu'nda bilhassa başkentte kolluk faaliyetlerinin bir ordu modeli olarak ortaya çıkarılan yeniçerilere dayandığı, Taşra olarak adlandırılan yerde güvenlik teşkilatının, tımarlı sipahi denilen sistem içindeki kişilerden mürekkep olduğu bilinmektedir. Devletin hudutlarındaki büyüme idari taksimatın da değişmesine yol açtığından, söz konusu değişikliklerle sisteme farklı kişilerin dâhili kolluk teşkilatını ve idaresini de karışık hale getirdi. 1453 yılında İstanbul'un ülke topraklarına katılmasıyla, kolluk yönetiminde de yeni bir devir açılmış oldu. İstanbul fethedildikten sonra farklı farklı bölgelere ayrılarak bir birinden bağımsız teşkilatların sorumluluğuna verilmiş ve böylelikle iç güvenlikte rol alan kolluk teşkilatlanması çeşitlendirilmiştir. Bu çeşitlendirmenin, devlet merkezinin İstanbul'a taşınmasına ve Anadolu'dan gelen göçlerin şehirde ciddi bir nüfus artışına sebep olmasıyla alakalı olduğu söylenebilir. Bu dönemde İstanbul'da maaşları halk tarafından karşılanan ve savaş sırasında çeşitli sebeplerle cepheye gidemeyen yeniçeri askerlerinden seçilen "kollukçular" vasıtasıyla asayiş görevleri yerine getirilirken, taşrada tımar sistemine bağlı kolluk örgütlerinin faaliyetlerini sürdürdüğü söylenebilir. Bu hızlı değişim neticesinde ordu teşkilatından bağımsız bir genel kolluk örgütü kurulması ihtiyacının ortaya çıktığı görülmektedir (Bilgiç, 2019: 291).

### 2.2.1. İç Güvenlik Yönetim Modelleri

Devletler, varlıklarını devam ettirebilmek ve dış sınırlarını güvence altında tutabilmek amacıyla askeri birlikler (ordular) kurmuşlardır. Bununla birlikte ülke sınırları içerisinde güven ve huzurun, asayiş ve emniyetin sürekliliğinin sağlanması için de iç güvenlik teşkilatlarını oluşturmuşlardır. İç güvenlik teşkilatlarının meydana gelişine ilgili ülkelere göre çeşitli yapısal farklılıklar mevcut olsa da genel olarak söz konusu teşkilatların iki kategori altında ele alındıkları ve örgütlendikleri görülmektedir. Söz konusu iki kategori altında ele alınan iç güvenlik yönetim modelleri şu şekildedir.

#### 1. Tekli Sistem

#### 2. Çoklu Sistem

Bu konunun tam olarak detaylandırılması için tekli ve çoklu sistem ile ilgili olarak kapsamlı bilgi verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, aşağıda maddeler halinde tekli sistem ve çoklu sistem kavramları üzerinde durulmuştur (Doğan, 2010: 24).

İç güvenlik yönetim modellerinden biri olan tekli sistem, ülke genelinde iç güvenliğin tesis edilmesi görevini tek bir kuruma yüklemektedir. Dolayısıyla söz konusu ülkelerde iç güvenliğin sağlanması ile ilgili yetki ve sorumluluk sahibi olan yalnızca bir teşkilat mevcuttur. Bu tür ülkelerde jandarma teşkilatı genellikle yer almamakta ve kentsel-kırsal alan ayrımı yapılmaksızın ülkenin iç güvenliğinin sağlanmasından yalnızca polis sorumludur. İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkeler, iç güvenlik yönetim modeli olarak tekli sistemi uygulayan ülkeler arasındadır (Tekiner ve Gemici, 2019: 22).

Bir diğer iç güvenlik yönetim modeli olan çoklu sistemde ise devletlerin iç güvenlik teşkilatlarında, tekli sistemin dışında genellikle iki teşkilat ile kurulan ve ikili sistem adı da verilen çoklu sistemler mevcuttur. Çoklu sisteme örnek olarak verilebilecek ülkelerden biri Türkiye'dir. Türkiye'de iç güvenlik uygulamasında kullanılan çoklu sistem, şehir merkezlerinin ve kırsal bölgelerin güvenliklerinin sağlanması açısından ayrıma tabi tutularak oluşturulmaktadır. Polis birimlerinin sorumluluklarında şehir

merkezleri bulunmaktadır. Kırsal bölgeler ise jandarma birliklerinin sorumluluğundadır (Bilgiç, 2019: 289-290; Doğan, 2010: 24).

## 2.2.2. Dünyada Yaygın Olan İç Güvenlik Yönetimleri

Günümüzde birçok ülke tarafından farklı modellerde iç güvenlik yönetimi uygulanmaktadır. Yani dünyada kabul gören tek bir iç güvenlik yönetiminin olduğu söylenemez. Örneğin Türkiye’de uygulanan iç yönetimi ile Çin’de tatbik edilen iç güvenlik yönetimleri birbirinden farklı olabilir. Konuya açıklık getirebilmek amacıyla aşağıda farklı ülkeler tarafından kullanılan iç güvenlik yönetim modelleri verilmiştir.

### 2.2.2.1. ABD’de İç Güvenlik

ABD İç Güvenlik Ulusal Stratejisi, iç güvenliği “*ülke içindeki terörist saldırıları önlemek, ülkenin teröre karşı hassasiyetini azaltmak, saldırı sonrası zararı azaltmak ve iyileştirmek*” şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda, ABD’deki iç güvenlik kavramı çoğunlukla terörle mücadele boyutuyla incelenirse de, bunun yanında doğal ve insanların sebep olduğu afetleri bertaraf etmek amacıyla alınan önlemler ve sürdürülen çalışmalar da iç güvenlik içerisinde değerlendirilmektedir. Esasında ABD dışındaki ülkelerde iç güvenlik kavramına atfedilen anlamlar farklılık göstermektedir. Bu yönüyle ele alındığında, Türkiye’de iç güvenlik kavramının tam bir tanımlanmasının olmadığı görülmektedir. İç güvenliği, bir ülkenin coğrafi hudutları dâhilinde meydana gelebilecek tehdit ve tehlikelerin ortadan kaldırılarak öncelikle halkın can ve mal güvenliğinin temin edilmesi; daha sonra da devlete ve özel kişilere ait olan yapıların, binaların her türlü sabotaj vb. tehlikelere karşı korunması şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda, bir yandan bütünleyici ve geniş kapsamlı bir yaklaşım meydana getirme adına iç güvenlik alanını sosyal dinamikleri kapsayacak şekilde genişletirken, öte yandan iç güvenliği terörle mücadeleyle kısıtlamak, mantıklı bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir (Yılmaz, 2012: 20).

ABD’nin başkanlık sistemine dayalı olan genel yönetim yapısına göre, ülkede yaşayan halkın ceza ve yerel suç kavramıyla sınırlı olan anlayışından farklı olarak iç

güvenlik ile ilgili politikaların hazırlanması ve ulusal seviyede güvenlik uygulamaları şeklinde algılanması gerekmekte olan federal iç güvenliğin sorumluluğu devlet başkanına aittir. Öte yandan federe düzeyde olan iç güvenlik sorumluluğu, güvenliğin geniş çapta yorumlanması durumunda eyalet valilerine, yerel anlamda yorumlanması durumunda ise polis örgütlerinin bağlı bulunduğu yerel yönetim birimleri başkanlarına aittir (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2018: 21-54).

Pek çok açıdan dünyanın en güçlü ülkelerinden biri olarak kabul edilen ABD için, iç güvenlik açısından 11 Eylül saldırıları büyük bir dönüm noktası niteliği taşımaktadır. Bunun en büyük kanıtı ise saldırıların ardından kısa bir süre sonra hazırlanmış olan İç Güvenlik Yasası ile bu yasayla kurulmuş olan İç Güvenlik Bakanlığı'dır. Konunun ne kadar hassas ve ciddi bir biçimde ele alındığını göstermesi açısından İç Güvenlik Bakanlığı'nın kurulması oldukça önemlidir (Özpek, 2012: 186).

ABD'de İç Güvenlik Bakanlığı'nın kurulması ile ilgili yasa önerisi 18 Haziran 2002 tarihinde Başkan tarafından sunulmuş olup Temmuz 2002'de 'İç Güvenlik İçin Ulusal Strateji' belgesi Beyaz Saray tarafından yayımlanmıştır. Sonrasında ise 24 Ocak 2003 tarihinde bakanlık kurulmuş ve Federal Acil Durum Yönetim Ajansı, Sahil Güvenlik, Ulaşım Güvenliği İdaresi, Gizli Servisler ve Gümrükler gibi bakanlığa katılacak olan örgütler 1 Mart 2003 tarihinde katılmıştır (<https://www.dhs.gov/homeland-security-act-2002>, Erişim Tarihi: 20.05.2019).

ABD'nin iç güvenlik sistemi ile ilgili olarak polis teşkilatı incelendiğinde, teşkilatın üç temel aşamadan meydana geldiği görülmektedir (Lyman, 2002: 43-46):

- 1840-1920 Yılları Arasını Kapsayan Politik Dönem: Bu dönem yerel politikacıların ve polisin yakın ilişkilerinden kaynaklanmakta olan sorun ve skandalların yaşandığı, şehirler ve ilçelerde resmi şeriflerin ilk kez olduğu, eyaletlerin bazılarında "Rangers" ismi verilen ve eyalet genelinde yetkili olan polis organizasyonlarının kurulmuş olduğu dönemdir.
- 1920-1970 Yılları Arasını Kapsayan Reform Dönemi: Bu dönemde polisin görev tanımlaması, sorumluluk ve yetkilerinin netleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmış ve Modern Polis Organizasyonları şekillendirilmiştir.
- 1970'ten Günümüze Kadar Olan Dönemi Kapsayan Toplum Destekli Polislik: Amerikan polisinin ulaştığı son aşama olan toplum destekli polislik, problem teşkil eden alanların öncelikle tespit edilmesi ve sonrasında bunları



değerlendirebilen modern polislik anlayışının temelini atmıştır. Toplum destekli polislikteki temel mantık, halk ve polis arasında karşılık olarak güven sağlanması ve söz konusu iki tarafın da ortak bir anlayış doğrultusunda toplum içerisindeki düzenin sağlanmasına yönelik sorumluluğu paylaşmalarına dayanmaktadır.

#### 2.2.2.2. İngiltere’de İç Güvenlik

Birleşik Krallık olarak bildiğimiz ve dört farklı ülkenin birleşmesinden oluşan ada yapılanmasında tek tip bir iç güvenlik yönetimi yoktur. Adada, iç güvenlik yönetimi Kuzey İrlanda ve İskoçya’da başka modelde yapılmış, İngiltere ve Galler’de ise farklı bir biçimde örgütlenmiştir. İngiltere ve Galler’de tekli sistem iç güvenlik yönetim modeli mevcuttur. Polis ülkenin hemen hemen her noktasında iç güvenlikten sorumludur. İngiltere Avrupa’nın diğer ülkelerine göre milli ve merkezi polis gücüne sahip olmayan bir ülkedir. İngilizler eskiden beri milli ve merkezi bir polis teşkilatı oluşturulması fikrine şiddetle karşı çıkmış, polis teşkilatının kişi veya kurumlara bağlı bir hiyerarşik yapı içinde olmasını insan hak ve hürriyetleri açısından tehlikeli görmüşlerdir. İngiliz polis birimleri, yerel polis amirleri, yerel yönetimler (belediye ve valilik) ve merkezi hükümet (İçişleri Bakanlığı) tarafından ortak bir akılla yönetilmektedir. Bu yönetim tarzı, üçlü sistem (the tripartite system) olarak adlandırılmaktadır. İngiltere’de bugünkü polis teşkilatı 1964 yılında çıkarılan Polis Kanunu ile oluşturulmuştur. (Yavuzdoğan, 2010: 1234-1235).

Kolluk hizmetlerinin ifasında özel sektör ve çalışanlarından istifade etmenin maliyet bakımından avantajları olduğunu gören devletler, risk katsayısı düşük ve bir bakıma basit sayılabilecek kolluk işlerini (Spor sahaları güvenliği, AVM güvenliği, havaalanı ve marina gibi yerlerin güvenliği konusunda fazla külfet doğurmayan yerlerin... vb.) sivil kuruluşlara yaptırmaya başlamışlardır. İngiltere özel güvenlik kullanma konusunda başı çeken ülkelerden birisidir. İngiliz devleti sivil güvenlik görevlisi kullanarak bu alanda ciddi tasarruflar sağlamıştır. İngiltere’de kolluk faaliyetlerinin neredeyse üçte biri sivil görevlilerce yürütülmektedir. Sivil güvenlik personelinin kolluk işlemlerinde kullanılmasının demokratikleşme anlamında çağdaşlık sağladığı düşünülmektedir. Sivillerin kolluk personeliyle bir arada görev yapması ve bu

durumun görünürlüğü vasıtasıyla ülkeye sivil bir yapı kazandırıldığı değerlendirilmektedir (Doğan, 2010: 67).

İngiliz hükümeti polis uygulamaları ve polisin halkla ilişkileri bağlamında bir dizi değişim ve yenileme çalışması yapmıştır. Sivil güvenlik görevlilerinin sisteme dâhil edilişi de bunlara bir örnektir. Yaşanan bazı toplumsal olaylarda polisin müdahale tarzı birçok kez tartışmalara sebep olmuş, hatta bu tartışmalara bakanlar ve başbakan dahi zaman zaman müdahil olmak ve basın açıklaması yapmak zorunda kalmıştır. 2011 yılı Ağustos ayında Londra'da başlayan yağma ve protesto olayları kapsamında açıklama yapan İngiltere Başbakanı polisin olaylara müdahale konusunda hatalı davrandığını ve süreci yanlış okuduğunu beyan etmiştir (<http://www.aljazeera.com.tr/haber/polis-hatali-davrandi>, E.T. 20.05.2019).

#### 2.2.2.3. Almanya'da İç Güvenlik

Geçmişten günümüze yönetim biçimlerinde farklılıklar göstermiş olan Almanya, son dönemde on üç tanesi eyalet ve üç tanesi şehir yapısı olmak üzere toplamda on altı farklı eyalet biçiminde yönetilmektedir. İç güvenlik dâhilindeki birimler, Eyalet Polis Teşkilatları ismiyle yapılanmıştır ve bu teşkilatların büyük bir kısmında rütbesi olmayan polisler görev yapmaktadır (Uzun, 2003: 603).

Almanya'daki polis teşkilatı yapılanmasında coğrafi alanlara göre, hem merkezi polis teşkilatlarının hem de bölgesel polis teşkilatlarının yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla Alman iç güvenlik yapılanmasında yalnızca polisten ibaret olan tekli sistem özelliği oldukça belirgin bir biçimde görülmekte ve jandarma vb. gibi farklı iç güvenlik birimlerine rastlanmamaktadır. Ayrıca kırsal bölgelerdeki güvenlik ihtiyacı da devlet tarafından polis teşkilatları kullanılarak giderilmektedir (Nitas, 2003: 672).

Federatif bir yapıya sahip Almanya'da her eyaletin kendine özgü iç güvenlik yasaları bulunmaktadır. Eyaletler mülki sınırları içinde kalan alanlarda iç güvenliklerini sağlamaktan mesuldür. Almanya genelinde tekli sistem iç güvenlik yönetimi benimsenmiş olup kolluk kuvveti olarak sadece polis teşkilatı bulunmaktadır. Eyalet polisleri kendi yasaları doğrultusunda görev yaparken federal polis merkezi hükümete bağlı görev yapmaktadır. Almanya'da iç güvenliğin sağlanması konusunda

kırsal ve şehir ayrımı yapılmamakta bütün hizmet polis teşkilatınca sağlanmaktadır (Akar vd, 2005: 95).

#### 2.2.2.4. Fransa'da İç Güvenlik

Krallık Fransası'nın mirası üzerine inşa edilen Fransız güvenlik sistemi, Fransız Devrimi neticesinde demokratik bir görünüme ve yapıya bürünmüştür. Napolyon yönetiminde son derece disiplinli ve düzenli yapıya bürünen Fransız güvenlik sistemi sivil denetime de açıktır. Günümüzde Fransa'da iç güvenlik yönetiminin sivil denetimi hem tarihin hem de yürütülen etkili siyasetin bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ekinci, 2016: 150-160). Fransız Devrimi ile demokratik işleyişine kavuşan Fransız iç güvenlik yönetimi yaklaşış iki yüzyıl boyunca, İkinci Dünya Savaşı'na kadar disiplinli ve merkezi yönetimi bağı bir şekilde görevine devam etmiştir. Son yarım asırda ise demokratik gelişmelere de bağı olarak daha dengeli bir hale gelmiştir. Merkezi yönetime bağı özelliğini korumakla beraber İngiliz tarzı kontrol ve denetim yöntemlerini de benimseyerek daha şeffaf bir hal almıştır(www.undp.org › UNDP-TR-Fransa-civilianoversight, Erişim Tarihi: 20.09.2019).

Fransız Devrimi, kraliyet sistemi temelinde üç bileşenli bir güvenlik sistemi oluşturmuştur (Uçarol, 2015: 15-17). Bunlar; merkezi yönetime bağı polis teşkilatı ile askeri bir birim olarak Savunma Bakanlığı denetiminde olan jandarma ve yerel yönetimler uhdesinde bulunan polis birimleridir. Adli kolluk görevi konusunda ise tüm iç güvenlik güçleri adli teşkilatın denetimi altındadır. İkinci Dünya Savaşı, Alman işgali ve sonrasında devam eden Soğuk Savaş iç güvenlik yönetiminde de bazı değışiklikler yapılmasına sebep olmuş ve yerel yönetimlere bağı polis ve merkezi yönetime bağı polis teşkilatları birleştirilmiştir (www.undp.org › UNDP-TR-Fransa-civilianoversight, Erişim Tarihi: 20.09.2019).

14. Lui'nin Paris'te bir polis generalliğı kurmasıyla Fransa'da polis teşkilatının tarihinin başladığı kabul edilir. Bu kurum yüz yıl kadar faaliyet gösterir ve Fransız İhtilaliyle ortadan kaldırılır. Napolyon, polis teşkilatını daha demokratik bir tabanda kurar ve bu teşkilatı Polis Bakanlığı adıyla kurduğu bakanlığa bağılar. Napolyon tarafından kurulan polis teşkilatı genelde casusluk faaliyetlerinde bulunmuş ve

sonraki yıllarda da diktatör rejimlerin elinde önemli bir güç, dayanak olarak görülmüştür. 1880'li yıllara gelindiğinde ise yerel yönetimlere bağlı yerel polis güçleri kurulmuştur. Daha sonra şehir merkezleri dışında kalan kırsal alanda görev yapması için jandarma teşkilatı kurulmuştur. Günümüzde Fransa'da şehir sınırları dışında kalan kırsal alanda jandarma ve şehirlerde ulusal polis güvenliği sağlamakla görevli olarak faaliyet göstermektedir. İki teşkilat da koordinasyon içerisinde ve merkezi yönetimin emir komutasında görev yapmaktadır. Fakat polisin baskıcı gücü hayata geçirilen onlarca reforma rağmen hala devam etmektedir. Almanya ve Fransa gibi ülkelerde polisin gücü ve yetkileri diğer Avrupa ülkelerine ve özellikle İngiltere'ye nazaran daha etkili ve baskıcı olmuştur (Delice, 2015: 448).

Tarihsel süreç içinde Fransız hükümetinin en önemli reformları güvenlik alanında yaptığı ifade edilebilir. Bu kapsamda polisin yetkileri daha çok artırılarak, cezalar daha caydırıcı hale getirilmiş, göç ve göçmenlerle ilgili yeni kanunlar yapılmıştır (Fırat, 2009: 120). Yukarıda belirtilen temel adımlar yanı sıra, kolluk güçleri üzerinde sivil denetimler hem güçlendirildi hem de genişletildi. Kolluğun bütçesinin belirlenmesi, insan kaynaklarının yönetimi ve eğitiminin planlaması sivil denetim altına alındı, bazı sivil denetim birimlerine kolluk faaliyetlerinin ulusal ve Avrupa düzeyinde denetlenmesi için fazladan yetkiler devredildi. 2009'da Jandarmanın Savunma Bakanlığı bünyesinden çıkarılarak İçişleri Bakanlığına devredilmiş olması da sivil denetimin kolluk üzerindeki etkisinin daha da artırılıyor olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Netice olarak, bu gelişmeler, Fransız kolluk güçlerinin faaliyetleri üzerinde İçişleri Bakanlığının doğrudan yetkili olduğu, şeffaflığın ön planda tutulduğu merkezileştirme adımları olarak tanımlanabilir (www.undp.org › UNDP-TR-Fransa-civilianoversight, Erişim Tarihi 20.09.2019).

### **2.2.3. İç Güvenlik Yönetiminde Teşkilatlanmalar**

Ülke sınırlarında iç güvenliğin sağlanabilmesi için oluşturulan faaliyetlere kolluk kuvvetleri teşkilatlanması denmekle birlikte, her ülke kendi içerisinde kendi yapılanmasına özgü bir teşkilatlanma ile belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir çalışma içerisinde. Yukarıda tekli ve çoklu sistem olarak anlatılan iç güvenlik

yönetim modellerinde iç güvenliği sağlamak konusunda görevli birimlerden kısaca bahsedilmiştir. Bu kısımda gerek tekli sistem gerekse çoklu sistem olarak uygulanan iç güvenlik yönetiminde rol alan birimler, teşkilatlanmalar ve kurumlar polis teşkilatı, jandarma teşkilatı, sahil güvenlik teşkilatı, siber güvenlik teşkilatı, afet yönetimi, göç ve göç yönetimi ve sınır güvenliği başlıkları altında irdelenecektir.

#### 2.2.3.1. Polis Teşkilatı

Sanayi devrimi sonrasında gelişen akımla başlayan hızlı kentleşme ve buna bağlı olarak suç oranlarındaki artışla birlikte Orta Çağ güvenlik anlayışını yansıtan askeri kuvvetlerle iç güvenliğin sağlanmasının artık imkânsızlaşmaya başladığını anlayan devletler askeri yapıdan bağımsız kolluk güçlerini kurmaya başlamışlardır. Askerden ayrı bir kolluk gücünün kurulma çabaları Osmanlı'da batılı devletlerin başlattığı süreçten neredeyse iki yüzyıl kadar sonra başlamıştır. 19. yüzyılın başlarında meydana gelen gelişmeler ve Tanzimat Fermanının ilanını takip eden süreçte devlette sivilleşme adımları hızlanmış ve askeri bürokratların yerlerini sivil yöneticilere bırakmasıyla devlet daha demokratik bir şekle bürünmeye başlamıştır. Mülki amir ve sivil yöneticilerin, askeri komutanların ordu üzerinde sahip olduğu yetkiye benzer bir yetkiye iç güvenlik yönetimi nezdinde sahip olmalarıyla bir yetki dengesi kurulma çalışmaları kendini göstermeye başlamıştır. Bu yüzyılda devlet kurumlarının neredeyse tamamında yeni dönemin ihtiyaçlarına cevap verebilecek modernleşme çalışmalarından güvenlik hizmetleri de payını almıştır (İnankul ve Doğan, 2016: 192).

Genel olarak polis, halkın hayatını daha güvende yaşanabilir hale getirmeyi hedeflemektedir. Bu amaca ulaşabilmek maksadıyla öncelikle iç güvenliğin tesis edilmesi gereklidir. Güvenlik kavramı, tehdit ve tehlikenin olmadığı bir yaşam ortamını tanımlamaktadır.

İnsan yaşamının ilk zamanlarında can güvenliğinin sağlanması konusu güvenliğin iş alanına girerken tarihsel süreç içinde tehdit algısı ve güvenliğin sağlanması konuları değişim göstermiştir. Yerleşik hayata geçişin hızlanması, insanların sahip olduğu taşınır ve taşınmaz varlıklarının artması, insanların güvende olmasının sadece can güvenliğini sağlamakla yeterli olamayacağını göstermiştir. İnsanlar can ve mal

dokunulmazlıklarının olduğu, bunlara yönelik herhangi bir tehdidin bulunmadığı ortamlarda güvende olduklarını hissetmeye başlamışlardır. Günümüz dünyasında ise can ve mal güvenliğinin yanında insanlar için kutsiyeti bulunan değerlere yönelik de tehditlerin olmaması güvenli ortamın olmazsa olmazlarıdır. Polisin sağladığı güvenlik hizmeti insanların canını, malını ve değerlerini korumayı teminat altına almaya yöneliktir. Polisin varlığı insanların tehditlere ve tehlikelere maruz kalmamaları, güvende olduklarını hissetmeleri, her türlü yasal iş ve işlemlerini kimseden çekinmeden ve korkmadan yapabilmeleri ve bireysel hak ve özgürlüklerini hür bir şekilde, kendi iradeleriyle kullanabilmeleri için gereklidir. Güvensizlik, anarşi, tehdit, suç vb. sıkıntıların bulunmadığı problemsiz ortamlarda polise olan ihtiyaç en az seviyeye inmektedir (Delice, 2015: 436).

İç güvenlik yönetiminin önemli bir parçası olan polislik mesleği, diğer mesleklerde çok bulunmayan bazı ayırıcı özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Devletin alandaki gücü olan polisler görev esnasında pek çok meslek grubunda bulunmayan takdir hakkını fazlasıyla kullanırlar. Polis; durdurma, kimlik sorma, delil toplama, trafik cezası ve kabahat cezası kesme, üst ve eşyalarda arama yapma, gerektiği yerlerde zor ve hatta silah kullanma, gözaltına alma gibi görevler yapmaktadır (Altuntop, 2014: 106).

İç güvenliğin sağlanmasında polis teşkilatı ön plana çıkmaktadır. Günümüz polisi insanların can ve mal güvenliğini sağlamadan, huzuru tesis etmeye; bazı ülkelerde pasaport işlemlerinden sürücü belgesi vermeye ve güvenliği bina etmekten suçla mücadeleye kadar birçok görevi yerine getirmek zorundadır. Fakat polis yapılanmaları daha derinlemesine incelendiğinde farklı ülkelerde bambaşka fonksiyonların öne çıktığı görülmektedir. Bu fonksiyonların en önemlileri, sosyal kontrol fonksiyonu ve suçla etkili mücadele fonksiyonudur. Sosyal kontrol fonksiyonu, kamu düzeni ve huzur tesis görevinde, suçla mücadele fonksiyonu ise suçu önlemede ve suçun faillerini yakalama görevlerinde ön plana çıkar. Ayrıca tüm gelişmiş ülkelerde olduğu gibi polisin görevleriyle ilgili hem yerel halka hem de merkezi yönetime karşı sorumlulukları vardır ve hesap verebilirlik hususu apayrı bir önemi haizdir (Yılmaz, 2004: 14).

### 2.2.3.2. Jandarma Teşkilatı

Dünyanın pek çok ülkesinde iç güvenlik, Polis ve Jandarma teşkilatları olarak iki kolluk gücü ile sağlanmaktadır. Kent ve kentleşmiş bölgelerde polis güçleri suçla mücadelede yetkili ve görevliyken Türkiye, Fransa, İspanya gibi ülkelerde kırsal alanda yani belediye mücavir alanları dışında Jandarma güçleri yetkili ve görevlidir(Altundaş, 2013: 415). Dilimize Fransızcadaki “Gendarmerie” kelimesinden çevrilerek geçen “jandarma” kelimesi köken olarak “gens” ve “d” “armes” kelimelerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş bir kavramdır. İlk defa 14. yüzyılda hayat bulan jandarma kelimesi o dönemki tanımlama olarak “silahlı adamlar” kavramına da tekabül etmektedir. Başlarda kolluk kuvvetleri bünyesinde adli yetkileri kullanan askerler için kullanılmıştır. Fransız Devriminden sonra kavram biraz daha modernlik kazanarak kamu güvenliğini ve düzenini sağlamak, kanun dışı faaliyetleri araştırmak ve önlemek ve adli mercilerden alınan kararları uygulamak ve uygulamak için görevlendirilmiş silahlı askeri kuvvetleri tanımlamak için kullanılmıştır (Nalbantoğlu, 1993:7).

Napolyon Bonapart’ın yönetime gelmesiyle yaptığı ilk icraat güvenlik kuvvetlerini güçlendirmek oldu. O zamanlarda jandarma, ülkenin kralı ve ailesinin güvenliğini sağlamaktan sorumlu özel bir birimdi ve vatandaş huzurunda iyi itibarı olan ve disiplinli bir teşkilattı. O dönem kırsal bölgelerin güvenliğini sağlamakla görevli olan Maréchaussée (Mareşosi) teşkilatı yıpranmış ve yolsuzluk olaylarına karışmış durumdaydı. Napolyon, bozulmuş durumda olan Mareşosi teşkilatının adını, Fransız halkına güvenliği, saygınlığı ve itibarı çağrıştıran birim olan Jandarma adıyla değiştirmiştir. 18. Yüzyılın son zamanlarına doğru bakıldığında şehirlerde polis teşkilatının etkili ve sorunsuz bir iç güvenlik yönetimi yürüttüğü söylenebilir. Fakat kırsal bölgelerde görev yapan Mareşosi birliklerinin disiplinsizliğinden kaynaklanan ciddi bir güvenlik boşluğu oluşmuş durumdaydı. Kırsal bölgelerde yaşanan bu güvenlik zafiyeti Fransa’nın gelişmesi ve ilerlemesi önünde engeller teşkil ediyordu. Napolyon’un Jandarma hamlesi kırsal bölgelerde ciddi bir değişime neden oldu. Jandarma kısa sürede kaosu bitirerek güvenliği tesis etti. Güvenliğin sağlanmış olması halkta kaybolmuş olan güven duygusunun yeniden oluşmasını sağladı, vergiler düzenli toplanmaya başladı, üretim sahaları tekrar canlandı, ticaret daha kolay hale geldi ve ekonomi tekrar canlandı. Bu kalkınma hareketi Fransa’nın kısa

sürede Avrupa'nın süper güçlerinden birisi olmasını sağladı. Fransa oluşturduğu bu güvenlik sistemini sömürgelerinde de uyguladı ve başarılı oldu (Alpar, 2013: 85-86).

1990'lı yılların başlangıcında iç güvenlikte rol olan emniyet ve asayiş birimlerinin geliştirilmesi konusunda iş birliği yapmak yönünde önemli ve ciddi gelişmeler olmuştur. 18 Mayıs 1994 tarihinde Uluslararası Jandarmalar ve Askerî Statülü Kolluk Kuvvetleri Birliği adı altında bir organizasyon kurulmuştur. Uluslararası arenadaki adı FIEP olan birlik kurucuları olan Fransa, İtalya, İspanya ve Portekiz ülkelerinin isimlerinin baş harflerini taşımaktadır. Organizasyonun kurulmasındaki en önemli amaç uygulama birliğini, ülkelerin birbirini örnek almasını ve gelişimi sağlayabilmektir (Aydın vd., 2019: 74). Türkiye 21 Ekim 1997'de "Gözlemci Üye" statüsü ile organizasyona dâhil olmuştur. Yürütülen başarılı çalışmalar ve Jandarma Genel Komutanlığının konuya olan bağlılığı neticesinde, 20 Ekim 1998 tarihinde asil üye statüsünü kazanmıştır (Demir, 2017: 116). Günümüzde dünyada 57 ülkede Jandarma ve askeri statülü kolluk kuvveti adıyla anılan kolluk kuvveti bulunmaktadır. Bu ülkelerden sadece 19'u FIEP olarak adlandırılan Uluslararası Askeri Statülü Kolluk Kuvvetleri Birliği üyesidir (Jandarma Genel Komutanlığı [www.jandarma.gov.tr](http://www.jandarma.gov.tr), Erişim Tarihi: 22.09.2019). Jandarma ve benzeri askeri özellik taşıyan kolluk kuvvetleri birbirlerinden farklı özelliklere sahip olsalar da hepsi askeri taksimatla şekillenmiş olmaları sebebiyle diğer kurumlara nazaran daha merkeziyetçi ve hiyerarşik yapıyı haizdirler. Ayrıca zor şartlarda görev icra edebilme yetenekleri, çok yönlü iş görme yetisi, askeri statülü kolluk kuvvetlerinin ortak özellikleri olarak öne çıkmaktadır.

Dünyada 57 ülkede jandarma ve benzeri tarzda askeri kolluk gücü bulunmaktadır. Bunlardan 26'sının görev tanımında adli, askeri ve mülki görevler yer alırken 31'inde ise adli konularla ilgili herhangi bir görevlendirme yoktur. Jandarma teşkilatlarının bakanlık düzeyinde bağlılık durumları değişmekle beraber, askeri yönü sebebiyle genellikle İçişleri ve Savunma Bakanlıklarına birlikte bağlı oldukları gözlemlenmektedir (Aydın vd., 2019: 75-76). Örneğin Fransa'da Jandarma İçişleri ve Savunma Bakanlığına bağlı olup, operasyonel faaliyetlerini İçişleri Bakanlığı bünyesinde yürütmektedir (İrdem ve Kavsıracı, 2017: 135). Jandarmalar genellikle belediye sınırları dışında kalan kırsal alanlarda görev yaparlar. Ayrıca Jandarma birlikleri askeri taksimata göre dizayn edildiğinden envanterlerinde ağır silahlar bulundurulur. Savaş veya seferberlik durumu söz konusu olduğunda da tehditlere



karşı koymak için bu üstünlüklerini kullanırlar. Sonuç olarak, 1990'lı yıllar ve devamında askerî özelliğe sahip kolluk kuvvetleri tüm Avrupa' da en fazla büyüme ve gelişme gösteren kolluk kuvvetleri olmuşlardır. Jandarmanın çok yönlü yapısı, hem adli hem de askeri faaliyetleri bir arada yürütebiliyor olması, İçişleri ve Savunma Bakanlığına bağlı olması yönü onun hem sivil otoriteye hemde askeri hiyerarşiye alışkın olmasını sağlar. Bahsedilen yönü sebebiyle jandarma barışı koruma operasyonlarının vazgeçilmesi konumundadır. Terörün ve baskının ortadan kaldırıldığı, bir nevi arındırma işleminin gerçekleştirildiği çatışma alanlarında sivil halkın yeni sürece adapte edilmesi hususlarında askeri statülü kolluk birimlerine duyulan ihtiyaç günbegün artmaktadır (Aydın vd., 2019: 75-76).

### 2.2.3.3. Sahil Güvenlik Teşkilatı

Dünya nüfusunun büyük çoğunluğu kıyı kesiminden uzakta yaşamasına rağmen dünya ticaretinin neredeyse % 90'lık kısmı denizler üzerinden icra edilmektedir. Ticaret ağının bu denli büyük kısmının istikrarlı bir şekilde devam etmesini sağlayabilmenin en önemli önceliği denizlerde emniyet ve asayişin sağlanmasıdır. Denizlerde oluşabilecek her türlü kaza, hırsızlık, boğulma, yangın ve daha sayamadığımız her türlü kriminal olayın önlenmesi için yürütülen faaliyetlerin tümü deniz emniyeti kavramının içinde yer alır. Bu kapsamda denizi kullanan insanlar tarafından alınması gerekli tedbirlerin kontrol ve denetimi sahil güvenlik birimlerinin görevleri arasında bulunur (Balkan ve Yılmaz, 2013: 207).

Sahil güvenlik, genel olarak denizler ve sahillerle alakalı güvenlik ve suç önleme faaliyetlerinin bütününe içeren ve açıklayan bir kavram biçiminde açıklanmaktadır. Bu kavramın içeriğini uygulayan ve uygulatan kuruma da "Sahil Güvenlik Teşkilatı" adı verilmektedir. Denize kıyısı olan ülkelerin hemen hemen hepsinde Sahil Güvenlik teşkilatlanması bulunmaktadır. Sahil Güvenlik birimlerinin nasıl görev yapması gerektiğine dair genel prensipler Cenevre Deniz Hukuku Sözleşmesi ile belirlenmiş ve güvence altına alınmıştır (Teber ve Özdemir, 2015: 84).

Bugünün dünyasında sahil güvenlik birimleri iç ve dış hemen hemen yeryüzündeki tüm denizlerde ön plana çıkmaktadır. Uluslararası suların dışında kalan ve devletlerin egemenliğinde bulunan denizlerden çok etkin olarak faydalandığı yerlerde, denizdeki ticaret yolları ve düğüm noktaları ile iç denizlerin emniyet ve asayişinin

tesis edilmesi görevi deniz kuvvetlerine ek olarak sahil güvenlik birimleri tarafından da yapılmaktadır. Devletlerin güçlendirme, daha ileriye taşıma ve geliştirme adına daha çok çaba ve mali kaynak aktardığı sahil güvenlik birimlerinin, iç güvenliğe dönük faaliyetlerinin yanında gerek küresel ve gerekse bölgesel yani yerel güvenlik ortamına da katkı yapması ümit edilmektedir. Bu kapsamda sahil güvenlik birimleri, denizde yapılan iş ve işlemlerin doğası gereği sorumluluk bölgesindeki risk ve tehditlerin bertaraf edilmesi açısından özellikle sınır komşusu bölgelerde bulunan sahil güvenlik birimleriyle yakın iş birliği içerisinde olmalıdır. 2000’li yılların başlamasıyla birlikte oluşturulan uluslararası sahil güvenlik birliği organizasyonları, denizlerde emniyet ve güvenliğin sağlanması bakımından sahil güvenliğe verilen önemi günbegün artırmaktadır.

Sahil güvenliğin sorumluluk bölgesini; devletlerin egemenliğinde bulunan kara suları ve iç denizler, bazı hak ve yetkilerin bulunduğu münhasır ekonomik bölgeler ve kıta sahanlığı bulunan deniz sahalarını oluşturmaktadır. Özellikle 1982 Birleşmiş Milletler Deniz Hukuku Sözleşmesi ile dünya denizlerinin önemli bir kısmı ilgili denize kıyısı olan ülkelerin deniz yetki alanları olarak düzenlenmiştir. 1982 tarihinden itibaren denize yönelik ticari, kültürel, bilimsel vb. faaliyetlerin artması, denizlerin çok daha fazla önem kazanmasını sağlamış ve sahil güvenlik birimlerinin denize kıyısı olan ülkeler için vazgeçilmez unsur hâline gelmesine sebep olmuştur. Dünyada sahil güvenlik birimleri en temel denizcilik işlemlerinin yönetiminden insanların ve gemilerin deniz üzerindeki güvenliğine kadar erişen geniş bir sorumluluk alanında görev ifa etmektedir. Deniz sahibi olan dünya ülkeleri kendi şart ve imkânlarına uygun olarak bir sahil güvenlik organizasyonu geliştirmiş ve denizlerinin emniyetli olmasını sağlamaya çalışmıştır (Sahil Güvenlik Komutanlığı, (Ed.) Ercan Bican, 2013: 1-2).

#### 2.2.3.4. Siber Güvenlik Teşkilatı

İnternetin çok hızlı yaygınlaşması ve dijitalleşme sürecinin hayatın her alanında yerini almış olması siber güvenlik kavramının doğmasına sebep olmuştur. Gelişen bilgisayar teknolojisi ile birlikte 1991 yılında internet sivil halkın kullanımına açılmıştır. İnternetin sivil halkın kullanımına açılmasıyla birlikte insanların fiziksel güvenliğinin sağlanmasının yanına bir de siber güvenlik kavramı eklenmiştir. 2000’li

yılların başlamasıyla birlikte bilgisayar teknolojilerindeki gelişme hız kazanmış ve literatürümüze “siber uzay” adını verdiğimiz bir kavram daha girmiştir. Bu hızlı gelişime ek olarak iletişim teknolojileri de insanların cebine kadar girmiş ve bilgi çok hızlı bir şekilde dünyayı dolaşır hale gelmiştir. Bu hızlı gelişmenin neticesi olarak kurumların, şirketlerin, ekonomik unsurların ve onlara temel teşkil eden vatandaşların tüm verilerinin güvende olmasını sağlamak gerekmektedir.

Son zamanlarda çok sık karşımıza çıkan siber güvenlik kavramı bilgisayar teknolojilerinin ve iletişim teknolojilerinin yer aldığı siber uzayda oluşan güvenlik sorunlarını bertaraf etmeye çalışmayı sağlayan bir tanıma sahiptir. Kısaca siber uzayın her türlü tehditten arındırılmış olması esastır. Siber güvenlik en önemsiz görülen suçtan en karmaşık sorunları içeren suça kadar bütün katmanlarla mücadele eden bütüncül birleştirici ve derleyici bir kavramdır. Konuya uluslararası ilişkiler yönüyle baktığımızda asıl olan devletin vatandaşını koruması zorunluluğu ilkesidir. Ancak internetin yeni yeni kullanılmaya başladığı 1990’lı yıllarda siber güvenlik ile ilgili yapılan tanımlamaların hepsi günümüzde çok geride kalmış ve arada korkunç uçurumlar oluşmuştur (Bıçakcı, 2019: 1, Erişim Tarihi: 21.07.2020).

Bilişim sistemlerinin hammaddesi bilgidir. 1990’lı yıllarda bilgisayar mühendisleri internet gibi çoklu ağa bağlı bilgisayarlar ile ilgili güvenlik problemlerini ifade edebilmek için siber güvenlik terimini kullanmışlardır. Siber dünyanın güvende olabilmesi için bilgi güvenliği olmazsa olmaz şarttır. Bilginin gizliliği, erişilebilirliği ve bütünlüğünün sağlanabilmesi gerekmektedir. Bilginin sadece o bilgiye ulaşabilme yetisi olan kişiler tarafından kullanılması o bilginin gizliliğini ifade eder. Bilgiye erişim, yazılı bir bilginin yetkili kişilerce görüntülenebilmesi, okunabilmesi ve kullanılabilmesi durumlarını ifade eder. Bilgi ne kadar hassas olursa onu bilen yetkili sayısı da o kadar az olmalıdır. Kıymetli bilgi ilgilisi tarafından bilinen bozulmamış, değiştirilmemiş, kısmen de olsa tahrip edilmemiş ve tamamı veya yarısı dahi silinmemiş, kazanmamış bilgidir. Bir bilgiye gerektiği zamanda sadece yetkili olan kişilerin ulaşabilmesi durumu “erişilebilirlik” olarak tanımlanabilir.

Günümüz dünyasında siber tehditler sadece bilgi teknolojilerine verdikleri zararlarla sınırlı değildir. Devletlerin kritik alt yapı tesislerine, enerji ve ulaşım ağlarına, askeri birlik ve karargâhlarına ve bunların sistemlerine zarar verebilecek ölçüde korkunç boyutlara ulaşmış asimetrik bir savaş yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Siber tehditlerin ileriki zamanlarda çok daha tehlikeli boyutlara ulaşabileceğinin bilinmesi

dünya devletlerini siber tehditlere karşı daha ciddi savunma sistemleri kurmaya ve bu tip acil durumlara hazırlıklı olmaya yönlendirmektedir. Siber güvenlik konusunda durumsal farkındalık hususu gittikçe ön plana çıkmaktadır. Bir ülkenin kendisine siber saldırı gerçekleştirdiğini anında tespit etmesi, sanal bariyerler inşa ederek siber tehdidi ortadan kaldırmaya çalışması ve ulusal anlamda siber güvenlik politikaları üretmesi siber saldırılarla mücadelede vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir (Aslay, 2017: 25).

Siber saldırılara karşı iyi ve üst düzeyde bir koruma sağlayabilmek için öncelikle siber saldırıların nevelerini, saldırı yapan insanları, saldırıda kullanılan araçları, saldırılara karşı koyma ve saldırıları önleme teknik ve teknolojilerini, saldırıları bertaraf etmede kullanılan uygulamaları, sistemleri ve koruma organlarını çok iyi bilmek gereklidir. Siber saldırı algoritmalarını yakından takip etmek, onlarla nasıl başa çıkılacağını araştırmak, gelişim ve başkalaşımı yakalayabilmek gibi pek çok unsuru denetlemek gereklidir.

Siber saldırıların birçok sebebi bulunabilir. Bunlar çok basit sebepler olabileceği gibi büyük ve tehlikeli gerekçelere de dayanabilmektedir. Siber saldırılarla ilgili bir değerlendirme yapmamız gerekirse; genellikle bunların sebeplerinin kurumsal, ulusal ama daha çok kişisel boyutlarda olduğu görülmektedir. Fakat devletler arasında kişisel husumetler olamayacağı için günümüz dünyasında soğuk savaş siber ortamda, dijital veriler üzerinden yapılmaktadır. Siber ortamda gerçekleşen saldırıları ortadan kaldırmak için saldırganları çok hızlı şekilde tespit etmek ve hızlı bir takip sistemi kurmak gerekmektedir. Saldırganları pasifize etmek ve son tahlilde suçluları yakalayıp cezalandırma yoluna gitmek siber saldırılarla ilgili yürütülen mücadele çalışmalarından bazılarıdır (Sağiroğlu, 2018: 38-42).

Siber saldırı ve müdahalelerinin ulaştıkları boyutlar değerlendirildiğinde artık siber terörizm olgusunun var olduğu kabul edilebilir. 1990 ve sonrası yıllarda ABD’ de bilgisayar ve bilgisayar ağlarının çok fazlaca kullanılmaya başladığı dönemde bilim insanları tarafından siber dünyada karşılaşılabilecek riskler konulu araştırmalar neticesinde ortaya siber terörizm kavramı gibi bir kavram çıkmıştır. Siber terörizm, bir toplum veya devlet üzerinde baskı ve üstünlük kurabilmek adına her türlü politik ve sosyal hedefleri merkeze alarak bilgi sistemleri ve internet ağı aracılığıyla yapılan psikolojik ve bazen fiili taarruz ve saldırıları içermektedir (Polat, 2020: 140-142).

Siber saldırganların özelliklerini incelediğimizde karşımıza meraklı, kendini tatmin etmeye çalışan, para ve itibar peşinde koşan ya da tam tersi saldırıda bulunduğu kurum, kuruluş veya ülkenin para ve itibar kaybetmesini sağlamak isteyen, terörist faaliyetler arayışı içerisinde olan insanlar veya gruplar oldukları görülür. Bu grup veya insanlar siber saldırılar düzenleyerek politik ve dini emellerini yerine getirmeye çalışır, saldırıya maruz kalan organizasyonların mahremiyetlerini öğrenerek bunları kullanmaya çalışır ve ait oldukları yapıya hizmet ettiklerini düşünürler. Siber saldırganlar genellikle saldırıların en kolay yolunu kullanmaya çalışırlar. Ülkelerin veya organizasyonların siber saldırıları bertaraf etmek için aldıkları önlemler bazen çok kompleks yapılar da olabilir. Siber saldırganlar sürekli en kolay yolu arayan durumdadırlar dolayısıyla alınan karmaşık önlemler bazen hiçbir şey anlam ifade etmemektedir.

Siber ortamların her zaman çeşitli açıklar barındırdığı ve çeşit çeşit sızma ve saldırılara maruz kalabileceği asla unutulmamalıdır. Bilgi teknolojilerinin korunmasında, bilgisayar ve ağ güvenliğinden başlamak üzere fiziksel, yazılımsal ve hatta bulut ortamlarının güvenli hale getirilmesinden haberleşme güvenliğine ve daha sayamadığımız yüzlerce kriteri içeren hususlarda birçok tedbirin tesis edilmesi gerektiği akıllardan asla çıkarılmamalıdır. Siber saldırılara karşı korunacak değerlerin ne işe yaradığını sınıfına ve bulunduğu konumuna göre etkili güvenlik sistemleri ve seviyeleri belirlenmeli siber saldırılara karşı bir koruma kalkanı oluşturulmalıdır (Sağiroğlu, 2018: 38-42).

#### 2.2.3.5. Afet Yönetimi

Afet, doğal veya insan eliyle üretilmiş ve içerisinde felaketler barındıran toplumu ve doğayı olumsuz yönde etkileyen olaylar bütünüdür. Türkçe sözlükte, farklı nitelikte doğa olaylarının sebep olduğu yıkımlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bilim terimleri sözlüğünde ise fiziksel, çevresel, sosyal ve ekonomik yönden ciddi zararlar oluşturan insan yaşamını durma noktasına getirerek toplumları etkileyen ve sonuçlarından etkilenen toplumun yerel imkân, kabiliyet ve kaynaklarını kullanarak üstesinden gelemeyeceği doğa, teknoloji veya insan eliyle üretilen olumsuz davranışların sonuçları olarak karşılık bulmaktadır. Yaşanan bir felaketin afet olarak değerlendirilmesi için büyük insan topluluklarını, yerleşim birimlerini etkileyerek

kayıplar verdirmesi ve insana ait faaliyetleri kesintiye uğratarak veya tamamen durdurarak birden daha çok yerleşim yerini etkilemesi gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle afet insanlığın malına, canına, üretmiş olduğu değerlere ve yürütmekte olduğu faaliyetlere zarar veren; doğal hayatta ve beşeri alanda zaman zaman kısa, kimi zamanda uzun vadeli sonuçlara neden olan, genellikle aniden ortaya çıkan ve önlenmesi zor olan, bir bölge, yöre ya da çevreyi baskısı altına alan olaylar silsilesidir. Afetler çok kısa sürede meydana gelir. Oluşmaya başladıktan sonra insanlar tarafından önlenmesi neredeyse imkânsız hale gelir ve sonuçta da belirlenemeyen miktarlarda can ve mal kayıplarına sebep olurlar (Sever ve Değirmenci, 2019: 3).

Günümüzde doğa ya da insan eliyle üretilen tehlikeler neticesinde oluşabilecek zararların, çevreye vereceği zarar, can ve mal kayıpları ve psiko-sosyal anlamda oluşturacağı etkilerin korkunç boyutlarda olabileceği aşikârdır. Bu boyutta karşımıza çıkan “Afet Yönetimi” kavramı meydana gelebilecek tüm tehlikelere karşı hazırlıklı olma, zararı minimize etme, oluşan felaketselere müdahale etme ve durumu iyileştirme maksadıyla mevcut imkân ve kaynakları yönlendiren analiz, planlama, karar verme ve değerlendirmeye tabi tutma safhalarının tümünü kapsar. Afet yönetimi kocaman bir yapbozun parçaları gibi birbirinden ayrılması zor bir bütünü temsil eder (Kadıoğlu, 2011: 18).

Afetlerin ne zaman, nerede, nasıl, ne şekilde, hangi büyüklükte ve ne çeşitte meydana geleceği bilinemez. Oluştukları ilk zamanlardan beri insanlığa yönelik en korkunç ve büyük tehlikeler afetlerdir. Afetler birçok ülkede telafisi zor kayıplara ve ekonomik çöküntülere sebep olmuştur. Meydana gelen afetlerin nedenleri farklılıklar gösterdiği gibi etkilediği ülkelerde yol açtıkları sonuçlar da farklı seviyelerde olabilmektedir. Bu nedenle afetlere karşı geliştirilen veya geliştirilmeye çalışılan mücadele yöntemleri de farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla afetlere karşı evrensel çözümler bulmak neredeyse imkânsızdır. Fakat tüm bu güçlüklerle rağmen afet ile karşılaşması an meselesi olan, tehdidin yüksek olduğu ülkeler afetlerin yol açabileceği problemlere çözüm aramaktan ve modern yaklaşımlar geliştirmekten vazgeçmemelidir. Afetlerin derecesi ve sonuçlarında belirleyici nitelikte olan çok değişkenli faktörler mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ersoy Yılmaz, 2017: 73):

- Afetin boyutları ve büyüklüğü,

- Afetin kalabalık yerleşim yerlerine uzaklığı,
- Ekonomik zayıflık ve geri kalmışlık,
- Kontrolsüz nüfus artışları,
- Kentleşme ve sanayileşmenin riskli bölgelere yapılması,
- Doğanın, toprakların ve orman arazilerinin yanlış kullanımı, tahrip edilmesi ve yok edilmesi,
- Eğitimsizlik ve cehaletten kaynaklanan bilgi noksanlığı,
- İnsanlığın veya yönetimlerin afet felaketlerini önleyebilmek için aldığı koruyucu tedbirlerin düzeyleri olarak belirtilmektedir.

Yukarıda sayılan faktörlerden afetin büyüklüğü ve yerleşim alanlarına olan uzaklığı faktörleri haricinde olanları insan kaynaklı faktörlerdir. Dolayısıyla insan etmeni afetlerin büyüklük ve derinliklerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle insanların ve toplumların kaçınamayacakları ve bütünüyle önleyemeyecekleri aşikâr olan afetlere karşı gerekli tedbirlerin alınması elzemdir.

#### 2.2.3.6. Göç ve Göç Yönetimi

Canlılar ile doğup büyüdüğü ve sonrasında yaşadıkları mekânlar arasında sıcak bir ilişki ve yakınlık bulunmaktadır. Canlılar içerisinde ayrıcalık sahibi olan ve düşünme yetisine sahip insanın ve insana ilişkin davranışların oluşmasında ve gelişmesinde sosyal ve fiziki çevrenin çok önemli katkısı bulunmaktadır. Sosyolojinin babalarından sayılan İbn-i Haldun “Asabiyet Teorisi” adını verdiği buluşunu çevresel faktörler üzerine bina etmiştir. Bu buluşla mekânın sosyal yapı ve ilişkiler üstündeki etkisi görülmüş ve anlaşılmıştır. Mekânsal ve çevresel yer değiştirme anlamına gelen göç insanın psikolojik hali başta olmak üzere, insanlığa dair neredeyse her şeyi etkisi altına alan bir süreçtir (Ekici ve Tuncel, 2015: 11).

İnsanlığın varoluşu kadar eski olan göç kavramı, başta Orta Doğu olmak üzere yeryüzünün farklı bölgelerinde yaşanan iç karışıklık, savaş ve travmaların etkisi ile yüz binlerce insanın yerinden yurdundan ayrılmak zorunda bırakılmaları sonucunda son yıllarda tüm dünyanın en çok tartıştığı konulardan birisi olmuştur. Bir yandan insanlar canlarına, mallarına ve özgürlüklerine yönelen tehlikelerden kaçmaya uğraşırken diğer taraftan devletler, farklı nedenlerle siyasi gerçekleri, insani

bütünlükleri ve ihtiyaçları ötelemek konusunda çaba sarf etmek durumunda kalmışlardır. Gelir dağılımlarındaki eşitsizlikler, iş imkânlarının uygunsuz dağılımı, etnik, dini ve benzeri kültürel haklar anlamında vuku bulan gerilimler, göç olgusunun itici ve cazip etkenlerini meydana getirmektedir. Göç dalgaları genel olarak yoksul ve çatışma bölgelerinde bulunan ülkelerden yayılabildiği gibi durum bazen farklı da olabilmektedir. Nitelikli, zeki beyinlerin buldukları ülkelerden farklı ülkelere taşınması, çalışmaya gitmesi hususları da göçün bir parçasıdır. Günümüz dünyasında sorun göç veren ve göç alan ülke boyutunu aşarak çok daha uzun süreli ve aşırı sirkülasyonlar yaşanması şeklinde devam eden bir sürece dönüşmüş ve göç akınlarının devletler ötesi boyutunu göz önüne getirmektedir (Ünsal, 2019: 51).

Göçle ilgili suç profillerine bakacak olursak insan ticareti ve kaçakçılığı, insanların yasal olmayan yollarla göç ettirilmesi gibi örgütlü suçlar karşımıza çıkar. Göç ile ilgili suçlar az sayıda devleti ilgilendiriyor olmaktan uzaklaşmış ve uluslararası bağlamda tüm dünyanın sorunu haline dönüşmüştür. Göçün uluslararası boyuta ulaşması ile göç alan devletlerin sosyo-kültürel, etnik ve demografik yapısının, siyasi istikrarının ve sosyal güvenlik sistemlerinin zarar gördü aleni bir gerçektir. Jeostratejik konum bakımından önemli noktalarda bulunan ülkelerde yasadışı göçe ilişkin ciddi sorunların başında göçmenlerle ilgili veri toplama sıkıntıları gelmektedir. Bu problemlerin en önemli sebepleri göçmenlerin yerleştikleri coğrafi mekânlarda kabul edilmemeleri ve mal edinmelerine izin verilmemesidir. Bu sebeplerden yasal olarak herhangi bir bilgilerinin kayıt altına alınması mümkün olamamaktır. Teknolojinin zayıf olduğu geçmiş dönemlerde gerçeğe örtüşen sayısal verilerin bulunmaması, bölgesel dilin farklı olmasından kaynaklı sorunlar, bilimsel olarak çalışma yürüten bilim insanlarına göçmenlerin uzak durması ve ilgi göstermemesi son olarak birçok göçmenin illegal olarak ülkede bulunmasından kaynaklı insanlara güven duyulmaması sayılabilir (Deniz, 2014: 200-201). Söz konusu durum, doğal olarak ülkelerin iç güvenliğini ciddi bir biçimde tehlikeye atmaktadır şeklinde düşünülebilir.

Göçle mücadele kapsamında üstünde durulması gereken en temel konulardan birisi düzensiz göçlerdir. İnsan ticareti ve kaçakçılığı konuları bünyesinde düzensiz göç olgusunu ele alırsak düzensiz göçün uluslararası göç politikaları içerisinde önemli bir problem olduğu gözlemlenmektedir. Devletler tarafından uygulanan sınır politikaları, iş gücü pazarlarının kısıtlanması, ekonomik politikalar ve egemenlik anlayış



içerisindeki kimlik politikaları, insan hakları problemleri gibi temel nedenler düzensiz göç vakalarının artmasına sebep olmaktadır. Düzensiz göç olgusu bazı literatürlerde yasa dışı göçle eşdeğer görülmekle birlikte esasında düzensiz göç kavramı çok geniş anlamlar ihtiva etmektedir (Kutlu vd., 2018: 429).

Günümüzde göç olgusunun yaygın görüldüğü biçim, egemen ülkelerin sınırlarının gizlice aşılması suretiyle yapılan göç biçimidir. 1970'lerde yaşanan petrol krizinden sonra Batı Avrupa kendisini dışarıya kapatmıştır. Tüm bunların sonucu olarak Avrupa'ya iltica başvurularında artış yaşanmış ve iltica şartlarının katılaştırılması insanları yasadışı göçe yöneltmiştir. Göçle ilgili farklı hareket tarzları, değişik kavramlarla nitelendirilebilir; örneğin sınırdan yasadışı geçişler için yasadışı göç kavramı daha çok kullanılırken, çaresizlikle bir ülkeden bir ülkeye illegal yollarla geçmek zorunda kalan insanlar için bazı bilim adamları düzensiz göç kavramını tercih etmektedirler. Esasında düzensiz göç kayıt dışı bir durumu tarif eden bir kavramdır. İçerisinde doğrudan suç unsuru barındırmaz (Bodur Ün ve Paydak, 2017: 190).

20. Yüzyılın başlarından itibaren ülkeler arası geçişler pasaport ve vize uygulamalarıyla denetim altına alınmaya çalışılmıştır. Uluslararası göçün hemen hemen tüm dünya ülkelerine yayılması ülkelerin kendi güvenliklerini sağlamaları adına çeşitli önlemler geliştirmelerine yol açmıştır. Geliştirilen bu önlemler sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik ve politik bağlamda farklılıklar göstermektedir. 2010 yılına gelindiğinde yasa dışı kayıtsız göçmen sayısı İspanya ve Yunanistan için tehdit edici boyutlara ulaşmıştır. Bu durumu kontrol altında tutabilmek adına Yunanistan ve İspanya' da geri gönderme merkezlerinin sayıları artırılmıştır. Göç güzergâhında bulunan veya haddinden fazla göç alan ülkeler bu durumu uluslararası diplomatik arenada bir koz veya baskı unsuru olarak kullanabilmektedir. Bu konuya örnek verecek olursak Arnavutluk ve Yunanistan arasında yaşanan diplomatik problemler neticesinde Yunanistan sadece 1990 ve 1998 yıllarını kapsayan sekiz senede 1.400.000 Arnavut insanını sınır dışı etmiş ve Arnavutluk'a yollamıştır (Kutlu vd., 2018: 429).

Göçle mücadele; sivil toplum kuruluşlarının, bu konuyu çalışma alanında bulunduran araştırmacıların, uluslararası yardımlaşma örgütlerinin ve en önemlisi de devletlerin bu alandaki tüm iş ve işlemlerini kapsamaktadır. Göçle mücadeleye yönelik literatür tarandığında kuramsal çalışmaların uygulama, geliştirme ve analiz başlıkları altında

toplandığı görülmektedir. Bu yaklaşımların vurguladığı ana esaslar diplomasi dünyasının kendine göre çıkarımlar ve seçimler yapan faydacı devletlerden oluştuğu yönündedir. Bahsi geçen yaklaşımlardan analiz yaklaşımı, politika analizi olarak da adlandırılabilir, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi araştırma parametrelerine farklı değişkenlerinde dâhil edilmesini inceler ve değerlendirmelerde bulunur. İnsan ticaretine karşı bir norm geliştirmeye çalışanlar ise insan ticaretinin bu denli büyük boyutlara nasıl ulaştığını göstermeye çalışırlar (Memişoğlu, 2019: 262).

Göç ve göçmen kaçakçılığı bilindiği üzere dünya genelinin ciddi bir problemidir ve bu alanda kabul edilebilir önlemlerin geliştirilmesi elzemdir. Bu kapsamda AB ülkelerinde artan göçmen kaçakçılığı ile mücadeleyi desteklemek amacıyla 2016 yılında EUROPOL bünyesinde Avrupa Göçmen Kaçakçılığı Merkezi ihdas edilmiştir. Merkezin 2016-2017 yıllarını kapsayan değerlendirme raporunda göçmen kaçakçılarının sadece Avrupa'ya yönelik göçlerden yılda 4,7 ila 5,7 milyar Euro civarında para kazandıkları tahmin edilmektedir. 2016 yılında düzenlenen “*Göçmen Kaçakçılığı ile Mücadele ve Göçmenlerin Korunmasına Yönelik Kapsamlı Küresel Yaklaşım*” adlı proje bünyesinde göçmen kaçakçılığına müdahale edebilmek için dört temel alanda çalışmalar yapılması ve stratejiler geliştirilmesi hususu vurgulanmıştır. Bu dört husus kaçakçılığa maruz kalmış düzensiz göçmenlerin korunması, devletin kaçakçılara yönelik engelleme gücünün artırılması, göçmen kaçakçılığı yapılmasına sebep olan temel etkenlerin incelenmesi ve göçmen kaçakçılığı konularında çalışma, araştırma ve veri toplama imkânlarının geliştirilerek desteklenmesidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10).

#### 2.2.3.7. Sınır Güvenliği

Küreselleşmenin de etkisiyle dünya üzerinde sınır tanımayan yeni tehdit türlerinin hızla yayılması ülkelerin sınır güvenlikleri ile ilgili yapılanma ve uygulama tarzlarında bazı değişiklikler yapmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan klasik güvenlik anlayışı, ülke güvenliğini bir bütün olarak ele almaktaydı. Fakat sonralarda, dünyada etkisini artıran terörizm, düzensiz göç dalgaları, organize suç örgütleri gibi illegal yapılar karşısında ülke topraklarını korumayı kollamayı hedefleyen yeni tip güvenlik yapılanmasına doğru bir yönelme olmuştur. Soğuk Savaş döneminde devletin bütünlüğünü tehdit eden saldırılar daha

fazla söz konusuken devletlerarası çatışmaların bitişine müteakip devletlerin ulus kimliklerini, güvenlik anlayışını merkeze almaları ve ulusal kimlik olgusuna kasteden her türlü müdahaleyi tehdit görmesi doktrini kabul edilmiştir (Kaya, 2013: 2).

Tehdit algılamalarında oluşan değişimler sonucunda güvenlikleştirme sürecinin etkisiyle hudut güvenliği söylemi ve hudut güvenliğini sağlamada kullanılan uygulamaların değiştiğini ifade etmek mümkündür. Güvenlikleştirme kavramı bilinen bir kamusal sorunun nasıl ve neden güvenlik problemine dönüştüğü hususunun anlaşılabilmesi için bizlere bir ortam sağlar (Miş, 2011: 348).

Yenilenen güvenlik konsepti doğrultusunda güvenlikleştirme sürecinin yasal ve kurumsal bakımdan somut örneklerinin bir hayli fazla görüldüğü AB’de sınır yönetimi entegre model kabul edilmiştir. Bu modelde ülkeler arası, kurumlar arası ve kurum içi olarak üç basamaklı işbirliği mekanizmasının ihdas edilmesi hedeflenmiştir. AB tarafından kabul edilen entegre sınır yönetim modeli bünyesindeki uygulamalar ve sınır ötesi suç ve suçlularla mücadelenin gereklilikleri göz önüne alındığında yeni tip sınır güvenliği anlayışının küresel dünyadaki oyuncuları ve etmenleri de içerisine alacak biçimde yeni bir kimlik kazandığı söylenebilir. Hudutsuz ve küreselleşen suçlarla başa çıkma doğrultusunda biçimlenen yeni sınır güvenliği yaklaşımının akademik ve günlük hayattaki karşılıklarının tartışılması ve sınır güvenliği hususundaki değişimlerin sebeplerinin göz önünde bulundurulması elzem bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2013: 2-3).

Soğuk Savaş sonrasında yaşanan sosyal, ideolojik, dini, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel ve sağlık alanındaki sorunların artması ve yayılmasıyla uluslararası güvenlik ortamı karar verme ve öngörülerde bulunma konusunda son derece değişken bir hale gelmiştir. Nitekim bu süreçte güvenlik alanında yaşanan ekonomik buhranlar, yasa dışı göçmenler sorunu ve keskin etnik hatlarla devletlerin dağılması, medeniyetler arası çatışma, kapitalizmin ulaştığı boyutlar, iklim değişikliği, küresel ısınma ve siber terör ve salgın hastalıklar gibi farklı tehditler ortaya çıkmıştır. Bireylerin güvenliği, doğanın güvenliği, toplumda yaşayan vatandaşların bir bütün olarak güvenliği gibi konular geçmişte ulusal güvenlik alanı içerisinde düşünülüyorsa da bu dönemle birlikte bu konular da ulusal güvenlik alanına dâhil edilmiştir. Geçmişte güvenliği tehdit eden olgulardan olan organize suçlar, çatışmalar, savaş suçları ve terörist faaliyetler gibi konular kabuk değiştirmiş

başkalaşmış ve yepyeni formlarda meydana tekrar çıkmışlardır (Erdoğan, 2013: 266). Bu da iç güvenlik açısından sınırların güvenliğini bir kez daha önemli hale getirmiştir.

Sınır güvenliğinin tesis edilmesinde ve devletlerin sağlam bir güvenlik sistemi kurmalarında rol oynayan etmenler şu şekilde sıralanabilir: ülkelerin coğrafi olarak birbirlerine olan uzaklık veya yakınlıkları, ülkenin bulunduğu bölge içerisinde yer alan diğer ülkelerin güvenliklerinin bütünüyle birbirleriyle ilişkili olması, coğrafi konum olarak bulunan yerdeki ülkelerin jeostratejik çıkarlarının birbirleriyle örtüşmesi ve bu anlamda karşılıklı güç ilişkileri veya yarışın ya da rekabetin bulunması ve bölge içerisinde yaşamını sürdüren devletler arasında savunma, destek, komşuluk hukuku, şüphe ya da tedirginlik içermeyen güçlü ilişkilerin olmasıdır (Birdişli ve Gören, 2017: 16).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KRİZ, RİSK VE ACİL DURUM YÖNETİMİ

Bu bölümde kriz ve kriz yönetimi üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulacaktır. Bilindiği üzere, yaşanan küreselleşme adımları ile ülkelerin sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, siyasi ve güvenlik ile ilgili alanları fark edilir bir değişim yaşamaktadır. Dünya kaynaklarının hızla azalış göstermesi, ekonomik, siyasi ve askeri açıdan kuvvetli ülkelerin bu kaynaklara hâkim olma arzuları, ülkelerin bugününü ve yarınını ciddi anlamda etkilemektedir. Gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler ise bu karmaşık uluslararası ortamda ilerleme mücadelesi verirken, aynı zamanda halklarını en iyi şekilde yaşatabilmeye çalışmaktadırlar. İletişim, ulaşım ve teknolojinin hızla gelişmesiyle artık hiçbir şey eskisi kadar durağan değildir. Bu hızla değişen dünyada krizler farklı türleri ve ortaya çıkış biçimleriyle hem ülkelerin ve organizasyonların, hem de bireylerin hayatlarının içerisine girmiştir. Günümüzde tarihin hiçbir döneminde yaşanmamış sıklıkta kriz ve olağan dışı durumlar ile karşılaşılmaktadır. Bu sebeple birçok organizasyon dağılma veya yıkım evresine sürüklenmekte, bir kısmı ise yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek daha da güçlenerek ve genişleyerek faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu kapsamda, üçüncü bölümde, “kriz ve acil durum yönetiminin kavramsal çerçevesi çizilerek, krizin aşamaları ortaya konularak ve kriz yönetim ve acil durum yönetim süreci detaylı bir biçimde irdelenecektir.

### 3.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Köken olarak Yunan dilinde bulunan ‘krisis’ sözcüğünden türemiş olan kriz sözcüğü, özellikle tıp alanında fazlaca kullanılan bir kavramdır ve genellikle; birden, beklenmeyen anda meydana gelen bir hastalık belirtisi veya hastalığın ileri derecede ağırlaşarak tedavisi zor bir hale gelmesi anlamlarına gelmektedir. Sosyal bilimlerde ise kriz; ani ve beklenmeyen anda ortaya çıkan kötü ve olumsuz yönde oluşan gelişmeler, zor durum, buhran, çözüm bekleyen acil problem ve sancılı dönem gibi sözcüklerle aynı manada kullanılmaktadır. Günlük hayatta sık sık rastladığımız kriz

sözcüğü genel olarak yanında ilgili olduğu konuyla anılır. Örnek verecek olursak ekonomik ve mali kriz, siyasi ve diplomatik kriz, kültürel kriz... vb. kullanımlar çok sık karşımıza çıkar. Kriz kavramını sosyal bilimler çerçevesinde tanımlamak kolay değildir. Karşılaşılan problemin veya vakanın hangi seviyede bir kriz olduğu ya da kriz olup olmadığı; kişiden kişiye, kültürden kültüre ve yönetimden yönetime değişiklikler göstermektedir (Aktan ve Şen, 2001:1225).

Kriz sözcüğünün diğer bir tanımı da şöyledir: Önceden kestirilemeyen ve beklenmedik anda gelişen, organizasyonca derhal cevap verilmesi gereken, organizasyonun engelleme ve uyum sağlama dinamiklerini yetersiz kılarak mevcut kıymetlerini, amaç, hedef ve varsayımlarını tehdit altına alan gerilim dolu bir süreçtir. Stres, korku, panik hali gibi olgular ise kriz hallerinde yaşanan duygu durumlarının yansımalarıdır (Tağraf ve Arslan, 2003: 150). Kriz, organizasyonların yakın çevresinde vuku bulan gelişmelere ayak uyduramamasından kaynaklı meydana gelen yönetsel açıklığın oluşturduğu, günlük faaliyet yapısının deforme olmaya başladığı, acele karar vermenin gerektiği ve yönetim kadrosunun karar vermekte güçlükler yaşadığı bir süreç ve normalin dışında bir ümitsizlik ve depresyon halidir. Organizasyon üst yönetiminin müdahale etmede ve önlemede yetersiz kaldığı, önceden tahmin edilemeyen değişim ve gelişmelerin meydana getirdiği çok çeşitli tehditlerle dolu buhran hali kriz dönemi olarak tanımlanır (Tekin, 2015: 122). Yapılan bu tanımlar ışığında meydana gelen bir olayın ya da durumun kriz olduğunu söyleyebilmek veya yaşanan sürecin kriz hali olarak adlandırılabilmesi için krizin temel bileşenlerinin ve özelliklerinin neler olduğunun bilinmesinde fayda vardır (Sezgin, 2003: 184).

Organizasyonlarda krize sebep olan çok sayıda etmen mevcuttur. Bu etmenleri iç ve dış çevreyle ilgili etmenler olarak iki farklı kolda ele alabiliriz. Krize neden olan dış çevre faktörleri; yasal, kültürel ve teknolojik çevrelerde meydana gelen değişimler ile doğal felaketler olarak sıralayabiliriz. Bunun yanında organizasyonun yaşam alanı, yapılan faaliyetin özelliği, katı hiyerarşik örgüt yapısı, organizasyonun büyüklüğü, diyalog ve koordinasyon eksikliği ve üst yönetimin yönetsel eksikliği krize neden olan iç çevresel faktörleri oluşturur. Sıraladığımız faktörler krizin meydana gelmesinde farklı derecelerde etkiye sahiptirler. Fakat kriz oluşumunda mevcut durum, istikrar hali ve meydana gelen çevresel değişimler de etkili rol oynamaktadır. Çevresel gelişmeler organizasyonel verimliliği etkileyen biçim, anlayış ve

süreçlerdeki başkalaşımı belirlerken, mevcut durum ise belirli bir zamanda hali hazırdaki durum ve devam eden fiili ve yapısal durumu ifade etmektedir. İstikrar ise organizasyonun etrafında gelişen şartlara ve mevcutta geçerli duruma uyum sağlama kabiliyetini ifade etmektedir. Değişimin devamlı ve hızlı yaşandığı bir zeminde değişen koşullara uyum sağlanması durumunda istikrara erişilebilir.

Krizlerle mücadele bağlamında karşımıza çıkan çeşitli seviyede olumlu ve olumsuz düşünceler vardır. Bu düşüncelere bakacak olursak, krizlerin önüne geçilemez durumlar olduğu ve hayatın cilvelerinden olduğunu değerlendirmek. Krizi anlayarak, tespit ederek ve önceden kestirerek engellemek konusunda gerekli olan bilgiye sahip olmadığımızı değerlendirmek. Ne kadar iyi bir teknolojiye sahip olursak krizlerle o kadar rahat başa çıkabileceğimizi düşünmek. Kriz yönetimine önem vermenin organizasyonun gelişimini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmek ve son olarak da kriz yönetiminde duygusallığın asla olmaması gereken bir anlayışla hareket etmek (Murat ve Mısırlı, 2005:4).

### **3.2. KRİZ YÖNETİMİ**

Kriz, ekonomik yönü ağır basan bir kavramdır. Meydana gelen ekonomik krizlerin bitiminde, tekrar canlanma ve şartlarda iyileşme durumu olur (Darıcan, 2013: 41). Global ekonomik krizlerin oluşmasında en büyük sebep, sermayeyi elinde tutan hâkim ekonomiler olmakla beraber oyunun kuralları farklılık göstermektedir. Daha önce para, mal ve paylaşma problemlerinin neden olduğu krizler yerlerini insan ve bilgi merkezli, karışık teknolojik sistemlere terk etmektedir. İşletme ve yönetim bilimi bakımından kriz; işlerin ters gitmeye veya olumlu yönde ilerlemeye başladığı kırılım noktası, son karar anı veya çok kıymetli zaman periyodudur. Bahse konu olay artık kritik bir aşamadır. Kriz; değişmeyi gerekli kılan, kararsız ve problemlili bir durumdur. Kriz; organizasyonlarda özellikle başarılı faaliyetlerden sonra, işletmesini feshederek, yok olma durumuna geline karar sürecidir.

Krizin dünya genelinde kabul edilen bir tanımı bulunmamakla beraber kriz denildiğinde genel olarak, organizasyonun bütününe etki altına alarak kötü sonuçlar doğmasına sebep olan ve hatta organizasyonu yok edebilecek vaka olarak

nitelendirilir. Kriz kimi zaman organizasyonun bir kısmında vuku bulabileceği gibi hizmetin vatandaşa sunulduğu sürecin herhangi bir safhasında da ortaya çıkabilir. Organizasyonda yapısal problemlere sebep olabileceği gibi mali yetkinliği de olumsuz etkileyebilir. Organizasyonun çevresini oluşturan bütün taraflar da kriz sürecinden etkilenmeye başlar. Hatta vaka organizasyonun çalışanlarını ve hizmet alanlarını aşarak tüm kamuoyuna mal olabilir. Güvenin yitirilmesi ile beraber itibar ve imajı da zedelenen organizasyon her an yok olmayla yüz yüze kalabilir (Örnek, 2007: 116-117). Bu durumlarda ortaya çıkan krizle başa çıkabilmek amacıyla kriz yönetiminin akli olması gerekir.

Kriz yönetimi, meydana gelebilecek problemlerin oluşmadan önce saptanması, önlem alınması veya sonuçlarının belirlenmesine yönelik hamleler yapmak yerine meydana geldiklerinde reaksiyon gösterilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlamadan da görülebileceği gibi krizlerin önceden saptanması ve meydana gelmesini önleyici veya önlenemediğinde çıktılarını sınırlayıcı hamlelerin yapılması gerekmektedir. Kriz yönetiminin organizasyonun imajı ve hedef kitleyle haberleşmenin sekteye uğramaması için gerekli olduğu bildirilen tanımda ise, kriz yönetimi hazırlıksız bir anda meydana gelen ve olumsuz sonuçlar doğurması olası bir durumda, yani krizin olduğu anda, organizasyonun imajının zedelenmemesi, hedef kitleleriyle haberleşmenin yaralanmaması için ortaya konulan bilinçli ve programlı olarak vatandaşla ilişkiler çalışmalarıdır. Kriz yönetimi açıklanırken, kazayı, felaketi ya da sorunu fırsata dönüştürme çalışması şeklinde tanımlanır. İyi yönetilen krizler birer fırsat niteliği taşır. Kriz anlarında, güzel değerlendirilemeyen fırsatlar kamuoyunun ve çevrenin çekimser kalmasına ve organizasyona olan güvenin zedelenmesine sebebiyet vermektedir (Akdağ, 2005:3).

Organizasyon varlıklarını devam ettirebilmek için organizasyonun dünyasında oluşan ani ve çabuk değişim ve gelişmelerin devamlı ve yakinen takip edilmesi gerekmektedir. Organizasyonlar kriz sürecine, teknolojik dünyadaki hızlı ve çabuk değişime ve buna bağlı olarak organizasyonların kullandıkları teknolojik alt yapıdaki değişmelerin tam ve net bir biçimde takip edilmemesine, üst derece yönetim birimlerinde bunlara uygun stratejilerin oluşturulamamasına bağlı olarak girerler. Organizasyonlar kriz sürecine girdiklerinde, yoğun ve üst düzey bir çalışma ve gayret sarf ederek organizasyonu bir an önce krizden kurtarma gayretine girerler (Zerenler, 2003: 102). Bu dönem içerisinde ise karar vermede hızlı hareket etme ve



uygulama gayretinin yoğunlaşması sonucunda yapılabilecek hatalı uygulamalarla krizin giderek derinleştiği gözlemlenmektedir. Kriz yönetiminde kullanılan metotlar güvenilir bir şekilde uygulandığı takdirde başarı sağlasada, organizasyon geride kalan süre zarfında önemli kayıplara uğramakta ve travmadan kurtulması çok uzun sürmektedir. Kriz yönetimi meşakkatli bir süreci içermektedir. En önemli öğe ise organizasyonlara gözdağı verebilecek olayları önceden kestirerek tehditleri ortadan yok etmeye yönelik olmasıdır (Tağraf ve Arslan, 2003: 149-150). Bu bakımdan, kriz yönetimi önem kazanmaktadır.

Kriz yönetiminin etkili bir yönetim olarak değerlendirilebilmesi için krizlere karşı proaktif bir tutum sergilenmeli, planlı olunmalı ve krizlerle nasıl mücadele edileceğine yönelik önceden hazırlanmış talimatlar bulunmalıdır. Organizasyonların sağlam alt yapıya sahip olmaları, donanımlı ve eğitilmiş olmaları ve krizle mücadele için ekonomik yetkinliklerinin olması gerekir. Krizle mücadelede en önemli faktörlerden biri, organizasyon üst yönetiminin kriz durumuna hazırlıklı ve kriz zamanında etkili yönetimi sağlayabilecek yetenek ve bilgide olmasıdır. Krizi yönetmenin ana özelliklerinden biri de krizin yaklaştığına dair belirtilerin hissedilmesi durumunda krizi olabildiğince engellemeye çalışmak olmalıdır. Bir organizasyonu önceliği, krizlere olabildiğince yakalanmamaktır. Fakat her şeye rağmen kriz kaçınılmaz olmuşsa mümkün olduğu kadar az zayıyla kurtulmanın yolları aranmalıdır (Bilgiç, 2017: 38-40).

Yönetimler kriz sürecini niteliksel olarak irdelemekte ve organizasyonun hangi yöne savrulduğunu ölçme fırsatı bulamamaktadır. Yönetimlerin krizin meydana gelişini ve hızını kontrol altında tutabilmesinde çok nadir karşılaşılan bir vaziyet olsa da, krizin göğüslenmesi ve çözümlenerek nihayete erdirilmesi kontrol edilebilir bir haldir. Zira krizlerin tamamı, umulmadık bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmaz; krizler bazen de yöneticileri uyara uyara, belirtileriyle göz göre göre gelirler (Bilgiç, 2017: 38-40).

### 3.2.1. Kriz Yönetimi Süreci

Organizasyonlar günümüzde farklı kriz çeşitleriyle karşı karşıya gelmektedirler. Karşılaşılan krizleri organizasyon içinden ve dışından kaynaklı krizler olarak kategorize etmek mümkündür. Doğal felaketler, teknolojik gelişmeler, terörizm ve finansal çevre organizasyon dışı faktörlerden kabul edilirken, tepe yönetimin eksikliği, organizasyonun yaşam çarkı, mali yapı gibi sebepler de krizi hazırlayan organizasyon içi faktörler olarak sayılmaktadır. Faaliyette bulunan alan açısından bakıldığında organizasyonların, krizi atlama ve itibar kaybı yaşamamak için değişik kriz yönetim safhalarını kullandıkları gözlemlenmektedir. Kriz zamanlarında organizasyonların devamlılığının sağlanabilmesi etkili bir itibar yönetimi planlamasından geçmektedir (Oran ve Demir, 2016: 195).

Kriz yönetim safhası, muhtemel bir kriz haline karşılık, kriz belirtilerinin analiz edilerek değerlendirilmesi ve organizasyonun kriz halini minimum kayıpla bertaraf edebilmesi için elzem önlemlerin alınması ve uygulamaya konulması safhasıdır. Kriz belirtilerinin fark edilmesi sürecinde olabildiğince veri toplanmalıdır. Kriz meydana gelmeden önce erken uyarı belirtileri gönderir. Bu safhada kriz takip sistemi kurulmalı ve basın, yasal mevzuat ve teknoloji takip edilmelidir. Krize hazır olma ve krizi bertaraf etme safhasında erken uyarı sistemleriyle fark edilen belirtiler analiz edilir ve sonucuna göre bazı birimler kurulur, alınan sinyaller kullanılır ve bazı mekanizmalar kurulur. Mekanizmalar aşağıda sunulmuştur (Güneş ve Beyazıt, 2010: 22-23).

Kriz planlamasının yapılması; muhtemel kriz tiplerinin ve alternatif hareket tarzlarının belirlenmesini içerir. Bunlara ek olarak (Güneş ve Beyazıt, 2010: 22-23):

- Kriz anı talimatlarının ve el broşürlerinin hazırlanması,
- Kriz anında görev alacak yönetici ekibinin kurulması,
- Etkili bir denetleme ve kontrol mekanizmasının kurulması,
- Oluşturulan planların simüle edilmesi ve eğitim.

Kriz yönetiminin 6 safhası bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar:

- Krize girmekten imtina,

- Krizi kontrol etmeye hazırlıklı olmak,
- Krizi tespit etmek,
- Krizin ilerlemesini durdurmak,
- Krizi çözümlenmek,
- Krizden çıkar elde etmek.

Kriz yönetimi esnasında üstünde durulması gereken mühim konulardan birisi krizlerin organizasyonlar üzerindeki etkisini açıklayabilmektir. Bu bağlamda, krizlerin organizasyonlar üzerinde olumlu ya da olumsuz tesirlerinin oluşabileceği savunulmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2005: 65). Ancak bir krizin organizasyon için tehdit mi yoksa aksine fırsat mı doğurduğu krizin bitiminde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz neticelere göre yapılacak değerlendirmelerle anlaşılabilir (Okumuş, 2003: 208-209). Bu safhada, krizin organizasyon ve yönetim yapısı üzerindeki tesiri ön plana çıkmaktadır.

Organizasyon ve yönetim yapısı denildiğinde; yöneticilerin liderlik tarzları, yönetim becerileri, hiyerarşik ilişkileri, örgüt içi iletişimi, sorumluluklarını ve yetkilerini nasıl kullandığı ve etkili karar alma konuları anlaşılmalıdır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010: 29). Yetkinin merkezileştirilmesi, karar alma veya karar verme sisteminin bozulması, çalışanların veya yöneticilerin hem fiziksel hem de psikolojik olarak zarar görmesi, çalışanların grev ve iş yavaşlatma davranışlarına girmek zorunda kalması, organizasyonun parçası olan çalışanların sürekli şikâyet eder pozisyona gelmesi, organizasyonun hayatını idame ettirecek gerekli maddi kaynağı bulamaması ve sonuç olarak yaşamına son vermesi krizin olumsuz etkilerini örnek verilebilir. Krizlerin küçük ve orta ölçekli organizasyonlarda daha yıkıcı sonuçlara ulaştığını gösteren araştırmalar mevcuttur. Bunun nedeni küçük veya orta ölçekli işletmelerin ya da organizasyonların genellikle dar bir iş kolunda faaliyet gösterdikleri için krizle gelen riski eşit olarak dağıtamadıkları, mali yapılarının yetersizliği ve kriz anında gelişen durumu sübvansede edebilecek krediyi bulmakta zorlanmaları olarak ifade edilmektedir (Okumuş, 2003: 208-209).

Kriz anında organizasyonlarda uyumlu çalışma süreci etkili işletilmezse, organizasyonların çalışma ve yönetim yapılarında değişimler gözlemlenir. Bu değişimlerin çok azının olumlu yönde, genel çoğunluğunun ise olumsuz yönde olduğu gözlemlenir (Özdevecioğlu, 2002: 99). Krizlerin organizasyonlar üstünde her

zaman olumsuz tesirlerinin olmadığı, pek çok zaman da organizasyonlara önemli fırsatlar getirdiği ve organizasyonlara faydalı olabildiği belirtilmektedir. Ortaya çıkan fırsatlara bakacak olursak bunlar; yeni alanlara açılma, yeni ürün ve hizmetler üretmek mecburiyetinde kalma, yöneticilerin meydana gelen krizleri kullanarak veya sebep göstererek organizasyonda radikal yönetsel değişimler yapmaları, bazı güçlü baskı gruplarını etkisiz hale getirmeleri ve önemli tasarruf adımlarını kolay ve hızlı bir şekilde atabilmeleridir. Krizlerin farklı bir avantajı da, yaşanan krizlerin yöneticilere yeni tecrübeler ve bilgiler kazandırmasıdır. Tecrübe kazanımı hususu kriz yönetimi biliminde üstünde önemle durulan bir konudur. Çeşitli tecrübeler kazanılarak çıkılan krizler, organizasyona örgütsel öğrenme faaliyeti yapma fırsatı da sunar. Bu öğrenme, organizasyonların krizlerden neler çıkardığı ve bu çıkarımlarını en alt kademelere kadar nasıl yaydıkları ve olası gelecek zaman krizlerine karşı nasıl önlemler aldığı şeklindedir. Krizi iyi idare etmek ve yaşanan krizlerden ders çıkarabilmek, organizasyonlar için önemli bir beceri olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu çıkarımların organizasyona ileriki dönemlerde daha güçlü rekabet edebilme hususunda faydalı olduğu savunulmaktadır (Okumuş, 2003: 208-209).

### **3.2.2. Kriz Yönetiminde Liderlik**

Liderlik teorik olarak, çok yönlü ve yapısında farklı disiplinlerden yaklaşımları ihtiva etmesi bakımından geçerliliğini ve popülerliğini koruyan mevzuların başında gelmektedir.

Kriz dönemleri çok fazla stres ve zorluk barındırır da akıllı çalışan ve zeki liderlerin bu dönemleri fırsata çevirmeleri de olasıdır. Liderlik tiplerinin krizlere göre belirlenmesi mümkün değildir; diğer bir deyişle “şu krizde bu tip lider bu krizde şu tip lider başarılı olur” demek imkânsızdır. Krizin büyüklüğünü, organizasyonun kültürü ve kurumsallığı, hisse veya pay sahiplerinin durumu, lider vasfını üstlenen yöneticinin karakteristik özellikleri, dış çevre etkenleri ve daha onlarca parametre işin içine girince kriz dönemleri karmaşık yapıya bürünmektedir. Dünyada meydana gelen kriz ve kriz dönemleri incelendiğinde bir organizasyonu kriz anından

en hızlı çıkararak veya süreci çok iyi yöneten yöneticilerin genellikle karizmatik liderlik özellikleri taşıdıkları gözlemlenmektedir (Arslan, 2009: 186).

Üzerinde sayısız araştırma ve tanımlama yapılan liderlik kavramı, düşünen ve sosyal bir canlı olan insan hayatı için vazgeçilmez bir olgudur. Akademisyenler liderlik kavramını açıklarken yönetici kelimesinden ve onun ihtiva ettiği özelliklerden ayrıldığı yönleri, liderliğin etkili ve olgun taraflarını, kriz safhalarını yönetme şekillerini, çalışanları veya iş ortaklarını etkileme şekillerinin ve gerektiğinde gücü nasıl kullandıkları gibi farklı açılardan bakarak açıklamaya çalışmışlardır. Literatür incelendiğinde liderlik konusu incelenirken üzerinde en fazla durulan özelliklerin dinamiklik ve çeviklik olduğu görülmektedir. Araştırmalar liderin peşinden gelenleri hedeflere ulaştırma seviyesi ve insan topluluklarını hedefe ulaştırma becerisini belirlemeye çalışmıştır. Genellikle kabul edilen görüşe göre, organizasyonun hedeflere ulaşma oranı aynı zamanda liderin başarı oranını da ortaya koyar, denilmektedir. Bu doğrultuda lider şahısların davranışları daha detaylı incelenmeye başlanmış ve analiz edilmeye uğraşmıştır. Günümüzde liderlerin organizasyon etkinliğine ivme kazandıran davranışlarının neler olduğu hususu tartışılmaya devam etmektedir (Bektaş, 2016: 44). Öyle ki her liderin kendine özgü bir karizması ve beyin yapısı vardır. Hal böyle olunca liderin davranışlarını tek düze bir kalıba sığdırmak neredeyse imkânsızdır.

Genel hatlarıyla bakıldığında lider hangi özellikleri sergilemelidir? Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler sürekli midir? (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 125). Lider ve takipçileri arasındaki iletişim nasıl olmalıdır? Bu konuları içeren sayısız gözlemsel araştırma yapılmış ve “özellikler yaklaşımı teorisi” adında bir araştırma teorisine ulaşılmıştır. Özellikler yaklaşımı derinlemesine irdelendiğinde liderlerin genel olarak kabul edilen kişilik özellikleri arasında; zekâ, güvenilir bir şahıs olup olmaması, dürüstlük, irade sahibi olma, empati yeteneği, karşısındakini dinleme ve etkileyebilme, özel kişisel yeteneklere sahip olma ve doğru insan olma özelliklerine sahip olması kişinin liderlik kalitesini belirlemektedir (Bektaş, 2016:44). Etkili bir liderin özellikleri neler olmalıdır? sorusunun cevabı ise (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131):

- Stratejik yönetim sürecinde alt birimlerde görevli ve farklı tecrübe seviyelerine sahip insanların tecrübe aktarımı yaparak yönetime katılmasını sağlar.

- Proaktiftir mevcut zamandan daha çok geleceği yönetir.
- Astarına zaman ayırarak danışmanlık faaliyetinde bulunur, sorunlarına çözüm önerileri sunar ve onları dinler.
- Yenilik yapabilmek yeri geldiğinde risk almak ve hata yapmakla alakalı bir durumdur. Etkili bir lider çalışanların veya paydaşların hatalarına makul seviyede göz yumar ve onları başarıya ulaşılabilmeleri için motive eder.
- Alttan gelen genç çalışanlar arasından yeni liderler çıkarmaya çalışır. Tepe yöneticiler istekli ve başarılı çalışanları organizasyona yön verme ve yönetimde fikir sahibi olmaları için cesaretlendirir.
- Her işi ve her safhayı en ince ayrıntısına kadar kontrol altında tutarak incelemektense en uygun kararları vermek için astlarına güvenir ve onları destekler.
- Yapılması gereken işler için astlara ihtiyaç duyabilecekleri zamanı verir, insanları sıkboğaz etmez.
- Çalışkanlığı, hareketleri ve heyecanı ile astlara örnek olur.
- Problemlere çözüm bulabilmek için çalışanları cesaretlendirir ve söz hakkı tanır.

Liderler bazen çeşitli nedenler öne sürerek kriz planlarına yönelik olumsuz tutum içerisine girebilmektedir. Kimileri işlerin rayında gitmeyeceğinden korkmaktadırlar. Kimileri ise karizmalarının planlamanın üzerinde olduğunu düşünerek krizleri doğuştan gelen özellikleriyle yenebilecekleri yanılgısına girmektedirler. Diğerleri ise fazla zaman harcayarak oluşturdukları itibarlarının zarar görebileceği düşüncesi içerisindedirler. Bazı liderler de kriz sürecinde bilgi eksikliğini öne sürebileceklerini düşünürler. Oysaki “bilmiyordum” gibi sebeplerin arkasına saklanan bir lider halkın gözünde kurumunu ehliyetsiz, aciz veya miskin işleyen bir organizasyon pozisyonuna düşürür. Bir organizasyonun saygınlığı ne denli sağlam ve tesirli bilinirse bilinsin, kriz anında komşu veya iş ortağı diğer organizasyonlar, hizmet alanlar ve hatta çalışanların bizzat kendileri tarafından vazgeçilebilir duruma gelebilir (Tuğcu, 2004: 20).

Bu gibi durumlarda liderler sanki bir kriz durumu söz konusu değilmiş gibi hareket etmemelidirler. Realist bir tutumla krizle karşı karşıya gelme olasılığının bilincinde

olmalı ve oluşabilecek her vaziye hazırlıklı bulunmalıdırlar. Etkili liderler krizin yeniden ortaya çıkma ihtimalini minimize etmeye çalışabilirler, oluşabilecek krizlerin süresini kısaltmaya çalışabilirler, kriz durumunda insan faktörünü göz önünde bulundurarak, krizin hesap edilemeyen etkilerini azaltabilirler. Liderlik genellikle kişilik özelliği, çoğu zaman işgal edilen makamın üstünlüğü, bazen de bir davranış şekli olarak kendini gösterir. Lider, organizasyonda çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak mecburiyetindedir. Liderlik, lider ile çalışanlar arasında bir diyalog ve karşılıklı etkilene sürecidir. Etkili bir liderde olması gereken temel nitelikler, ortak amacı başarmak, başarıyı devam ettirmek için çalışma grupları kurmak ve insanları hedefe yönlendirerek ilerleme sağlamaktır (Aksu, 2009: 2438).

Kriz dönemini etkili bir biçimde yöneterek sonunda kazanımlarla yola devam edebilmek için bir takım yollar izlenmeli ve lider kriz süreci basamaklarındaki gizli fırsatları değerlendirme ve insan gücünü etkili kullanma konusunda bilgili davranmalıdır. Krizlere karşı planının hazırlanması, kriz safhalarını yönetecek takımın kurulması, kriz durumunda dış çevreye bilgilendirme yapacak sözcünün belirlenmesi, ortaklara kriz müdahale ve yönetim takımının tanıtılması ve güven kazanılması, tüm paydaşlara sağlıklı veri akışının sağlanması ve kriz zamanı zarfında hem görsel medya hem de sosyal medyanın etkili bir biçimde kullanılması sağlanarak kriz sürecinden başarıyla çıkma hedefine ulaşılmaya çalışılmalıdır. Dönüşümcü bir lider paydaşlarla olan iletişim yollarını daima açık tutar, stratejik yönetimin önemli safhalarından olan ve hem geleneksel hem de modern yöntemlerle doğru mesajı iletme tekniklerini etkili kullanır. Dönüşümcü liderin paydaş ve çalışanlarla doğru mesajlar üzerinden iletişim kurması geri bildirim almasını sağlar ve lider de bu bildirimleri değerlendirilerek yönetim safhasında kullanmaya özen gösterir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 57).

Sonuç olarak, krizler her çeşit ve büyüklükteki organizasyonlar için kurtuluşu olmayan bir kavram halini almıştır. Krizden ayıklanmış bir çevrede yaşamını yürütme gibi bir durum kesinlikle söz konusu dahi olamaz. Bu nedenle organizasyonlar oluşması muhtemel veya içinde bizzat bulunan krizlerle başa çıkma yolunu bulmak zorundadır (İbrahimoglu, 2011: 743).

### 3.3. RİSK YÖNETİMİ

Genel geçer bir kavram olarak risk, şiddet ve olasılık durumlarının bileşkesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak, bu şekilde yapılan sığ tanım bir takım eleştirilere hedef olmuş ve kavramın açıklanarak tanımlanmasına yönelik bazı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Ercan Kalkan ve Deniz, 2013: 43). Risk kelimesi Fransızca kökenli olup, “risque” kelimesinden türetilmiştir. Sözlükteki manası telafisi güç bir zarar, zayıf ve tehlikeye neden olabilecek bir vakanın ortaya çıkma ihtimalidir. Ancak risk sözcüğü değişik bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneklendirmek gerekirse sigortacılıkta kaybetme tehlikesinin varlığı, zayıf verme ihtimali, bulanıklık, reel sonucun beklenen sonuçtan farklı olması ihtimali, ümit edilen durumdan farklı bir sonucun ortaya çıkma olasılığı olarak tanımlanır. Bankacılık sektöründe ise müşterilere verilen bir kredinin veya yüklenilen bir taahhüdün tahsil edilmesinde veya yerine getirilmesinde başarısızlık ihtimali manasına gelmektedir. Karar teorisinde risk, tepe yöneticinin bir vakanın sonuçlarını kestiremediği durumları anlatır. Finans alanında ise; işletmenin mali tarafıyla ilgili planlanan ya da ümit edilen herhangi bir olayın meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimalidir (Emhan, 2009: 210).

Risk yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kesintiye uğratacak risklerin belirlenmesi, minimuma indirilmesi ve başarılı bir sonuca ulaştırılmasını sağlayacak fırsatların bulunarak kullanılması sürecidir. Sigortacılık iş kolunda kullanılmasıyla literatüre kazandırılan risk yönetimi kavramının oluşmasında; 1967 yılında Edward Lloyd’un İngiltere’de açtığı bir kafenin zaman içerisinde armatörlerin deniz ticaretiyle ilgili bilgi alışverişinde buldukları bir mekân ve kısa zamanda deniz ticaretiyle alakalı sigorta merkezi haline alması etkili olmuştur. Lloyd, risk havuzları oluşturma ve riskleri derecelendirerek, risklerin muhteviyatını genişletmiş ve sigortacılık dalının en önemli aktörü konumuna yükselmiştir. Risk yönetimi kavramı yıllarca sigorta poliçesi yaptırmakla aynı anlamda kullanıldıktan sonra 1970’lerde iş dünyasında risk yönetimi adıyla kabul görmeye başlamıştır (Kızılboga, 2012b: 83).

1990’lı yıllarda kurumların mücadele etmeleri gereken risk olgusu daha çok alana yayılmış ve bu yayılmayla risk kavramının sürekli gelişen ve genişleyen bir olgu



olduğunun farkına varılmıştır (Kızılboğa, 2012a: 301). Bu dönemden sonra risk yönetimine daha çok önem verilmeye başlanmış ve çoğunlukla organizasyonun çökmesine sebep olabilecek risklere dikkat edilmeye başlanmıştır. Zaman içinde kapsamlı bir risk yönetim yapısı oluşturulması, organizasyon içi denetimin risk yönetimi pratiğiyle birleştirilmesi, organizasyonda risk farkındalığının ve risk yönetiminde tüm kademelerdeki yönetim sorumluluğunun üst seviyelere çıkarılması, organizasyonlarda risk yönetim birimi oluşturulması ve kurumsal risk yönetim planlamasının kabulü gibi konularda ilerleme sağlanmıştır. Risk yönetimi, riskleri tartarak derecelendirmek ve riskin siyasi sonuçlarını tespit etmek amacıyla kullanılan bir metot olarak tanımlandığında risk yönetimi olgusunun insanlığın yerleşik hayata geçişinden beri var olduğu değerlendirilebilir. Fakat bilinçli bir şekilde uygulanan risk yönetim sürecinin tarihi 20. yüzyılın ortalarına rastlayan bir zamana denk gelir (Kızılboğa, 2012b: 84).

Yukarıda bahsi geçen açıklamalar ışığında risk, etkileri itibariyle hayati önemi haiz bir belirsizlik durumudur. Belirsizliklerin derecelendirilmesi ve önem sırasına konulması hususu organizasyonun amaçlarını belirtir. Bu tarafla risk, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında olumlu-olumsuz etkisi bulunan belirsizliktir. Risk yönetimi ise risklerin açıklanması, kıymetlendirilmesi ve sonuçlarının kabul edilebilir bir düzeyde tutulabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, bu önlemlerin düzenli bir şekilde raporlanmasını ve denetlenmesini sağlayan bir süreçtir (Kıral, 2018:7).

Sonuç olarak, risk olgusu bütünüyle ortadan kaldırılabılır bir kavram olmadığından, risk yönetimi belirsizliklerin yaratabileceği olumsuz sonuçların minimize edilmesini, risk sürecinin etkili bir şekilde yönetilerek meydana gelebilecek olan kayıpları en aza indirmeyi amaçlamaktadır ve risk yönetiminin birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar (Akçakanat, 2012: 32):

- Ani gelişecek değişikliklere hazır olmayı sağlar
- Operasyonel zayıfları azaltır
- Değişikliklere uyum sağlamayı ve risk faktörüne cevap geliştirmeye imkân verir
- Organizasyonun hedefleriyle alakalı bulanık durumların tahmin edilmesini sağlar
- Fazla ve gereksiz etkinliklerin yok edilmesini sağlar

- Risk yönetimine ait prosedür maliyetini düzenler
- Riskin ne kadarının makul seviyede karşılanacağını belirler
- Sistemde oluşacak tüm risklerin yönetimini sağlar
- Kaynak ve para tahsisini geliştirir
- Organizasyon içi denetimlere göre risk kabul derecesini yapılandırır
- Organizasyonun imajını ve hizmetin kalitesini korur.

### 3.4. ACİL DURUM VE AFET YÖNETİMİ

Acil durumlar, olağanüstü haller, kitleleri etkileyen vakalar, afetler ve felaketler insanlığa büyük yok oluşlar ve kayıplar verdiren durumlardır. Her yıl on binlerce insan meydana gelen afetlerden etkilenmekte ve gerek manevi gerekse maddi olarak telafisi zor zararlara maruz kalmaktadır. Afetlerin doğuracağı zararlardan minimum düzeyde etkilenmek veya zarar vermeden önlenmesini sağlamak için her daim hazır olmakta fayda vardır. Meydana gelmesi muhtemel ziyanın azaltılması ve afet ve acil durumlara müdahale edilmesi, olay sonrası normale dönme çalışmalarının yürütülebilmesi için toplumun tümünü kapsayacak bir planlamaya ve koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Gerekli olan bu planlamanın kusursuz işlemini sağlayabilmek amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalı, hem kamu hem de sivil toplum kuruluşları bu doğrultuda yeniden tasarlanmalı, kaynaklar etkili ve verimli kullanılmalı ve uygulamada bir amaç birliği sağlanmalıdır. Tüm bunlar ancak ve ancak doğru ve bilimsel bir afet ve acil durum yönetiminin tesis edilmesiyle olur (Turan vd., 2015:442).

Doğal afetler; insan vasıtasıyla önüne geçilmesi pek mümkün olmayan, toplumun bütününe hem ekonomik hem de sosyolojik olarak aksi yönde etkileyen, azımsanamayacak miktarda can ve mal kaybına sebep olan, genel olarak veya tümüyle, doğal faktörlerin sebep olduğu, doğal tehlikelerle meydana gelen vakalar olarak tanımlanmaktadır. Doğal afetler, genellikle afete sebebiyet veren doğal tehlikenin ismi ile anılmaktadır. Afetler oluşum sebepleri (atmosferle ilgili yani cevvi, yer küreden kaynaklı, biyolojik) ve oluşum hızlarına (ilerlemesi yavaş veya hızlı olan) göre iki biçimde kategorize edilebilir. Afetler genellikle şu özelliklerle anılırlar; afetler doğaldır, ciddi oranda mal ve hayat kaybına neden olurlar; uzun

sürede meydana gelen erozyon, kuraklık ve küresel ısınma gibi felaketler dışında afetler genelde hızlı bir biçimde meydana gelirler ve son olarak da afetler olmaya başladıktan sonra insanlarca önlenmesi imkânsız bir hale gelirler. Yer kürenin oluşumuna göre bazı doğal afetlerin bazı bölgelerde daha çok meydana geldiği bilinmektedir. Örnek verecek olursak kıtaların levha kenarlarında volkanik patlamalar ve fay kırılmaları daha sık oluşurken topografyası keskin ve yoğun yağış alan yerlerde de heyelan olayları görülür. Deprem gibi hızlı ve ani gelişen afetlerin neticeleri derhal ve direkt ortaya çıkar. Fakat yavaş gelişen zamana yayılan küresel ısınma ve erozyon gibi afetlerin sonuçları yavaş yavaş ve dolaylı şekilde görülür (Sever ve Değirmenci, 2019:4). Acil durum ve afet yönetimi kapsamında doğal yollarla meydana gelen afetlere karşı önlemlerin alınması hayati önemdedir.

Acil durum planlamaları genellikle doğal afetlere karşı yapıldığı için acil durum yönetiminde afetlerle mücadele ilk sırayı alır. Genellikle mikro ölçekte yerel olanaklarla üstesinden gelinebilen, büyük ve aciliyet gerektiren bütün haller acil durum olarak tarif edilmektedir. Afet ise toplumun genelinde veya büyük bir kesiminde maddi, manevi ve ekonomik zayıyata neden olan, günlük yaşantıyı durma noktasına getiren veya kesintiye uğratan, etkilenen toplum kesiminin başa çıkma gücünü aşan insan veya doğal sebeplerden kaynaklı vaka olarak tanımlanmaktadır (Duruel ve Çelebi, 2019: 284).

Yukarıda belirtilen durumlar kapsamında karşımıza afet planı olgusu çıkmaktadır ve bu planın da bazı aşamaları bulunmaktadır. Afet planı aşamalarını; felaket başlamadan önce, felaketin oluşma ve devam ettiği an ve felaket bittikten sonraki süreç olarak üç basamakta toplamak mümkündür. Bu safhaların beş basamaktan oluşması gerektiğini savunan görüşler de vardır. Beş basamaklı görüşe göre bu evreleri önleme ve zararı minimize etme, afetlere karşı hazırlıklı olma, tahliye ve ilk müdahale, iyileştirme ve tekrar kurma şeklinde sıralayabiliriz. Risk yönetiminin birinci safhası risk analizi ve zararı minimize etme; ikinci safhası ise hazırlık yapmaktır. Birinci safhada afet oluşmadan önce bazı şeyleri kestirmeli ve erken uyarı sistemlerinden yararlanılmalıdır. Kriz yönetiminin ise birinci safhası ilk yardım ve müdahale, ikinci safhası ise yeniden kurmadır. Afet sonrası yapılacak olan müdahaleden önce tesir analizinin yapılması lazımdır. Afet planı çerçevesinde devam ettirilen ve uygulanan faaliyetlerin birbirini tamamlaması sebebiyle bu safhaların birbirlerinin peşi sıra oluşması gerekir (Şahin ve Üçgül, 2019: 54).

Afet ve felakete hazırlık evresi, afet ve felaketin oluşmasını önleme ve zararları minimize etmeden ayrı olarak afetleri önceden kestirebilmek, meydana geldiklerinde onlarla baş ederek sonuçlarını minimize etmek gibi afet oluşmadan önce ihtiyaç duyulan kapasite geliştirme işlemlerini içerir. Afetle mücadelede görev alan tüm ortakların katılımı ile bizzat afeti ve tesirlerini önceden kestirmek ve toplumun onlarla mücadele edebilmesine yönelik sistemli bir organizasyon kurmak dâhil olmak üzere vatandaş temelli bütün önlemleri yerinde ve zamanında almak afet yönetiminin hazırlık safhasındaki temel hedefidir. Afet yönetiminde hazırlık safhası tüm kurum kuruluş ve sivil toplum örgütlerinin katılımıyla olmalıdır. Bu hazırlık işlemleri katiyetle tek bir kuruma veya makama yüklenmemelidir. Afetlere hazırlık ve mücadele safhasında toplumun bütününe içine alan bir ekip çalışması olumlu sonuçlar alabilmek için olmazsa olmaz bir koşuldur. Afetlere hazırlık çalışmaları yapılırken erken uyarı sistemlerinden faydalanılmalı, senaryolar oluşturularak bunlara göre tahliye planı kurulmalı, afet yönetimiyle ilgili politikalar oluşturulmalı ve afet olduğu anda uygulanacak operasyon planı hazırlanmalı, gerekli eğitimler yaptırılmalı ve yeterli kaynak aktarımı sağlanmalıdır (Kadıoğlu, 2011:109-110).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME VE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (SÜRECİ)**

Analitik Hiyerarşi Prosesi (Süreci) (AHP), karar verme problemlerinde sıklıkla tercih edilen çok kapsamlı bir karar verme tekniğidir. Bu bölümde ilk olarak AHP tekniği kavramsal olarak incelenecek ve tekniğin sağladığı yararlarından bahsedilecektir. Sonrasında ise AHP'nin nasıl ve hangi problemlerde uygulandığı irdelenerek araştırmanın yöntemine esas teşkil eden bu teknik açıklanmaya çalışılacaktır.

### **4.1. KARAR TEORİSİ VE KARAR VERME**

Karar verme işlemi insanın yaşamı ile o kadar iç içedir ki kimi zaman insanlar karar verme eylemini gerçekleştirdiklerinin farkında bile olmayabilirler. Bu sebeple vermek zorunda olduğumuz kararlar çoğu zaman basit ve sıradan kararlar olabilecekleri gibi kimi zaman da karışık ve risk seviyesi arzu edilenden oldukça yüksek seviyede kararlar olabilir. Yaşanabilecek ikilem durumlarında, yöneticiler farklı teknikler kullanarak alternatifler arasından bir veya birkaç karar tipini tercih etmek mecburiyetinde kalabilirler. Karar tipinin karmaşıklığı ve kritiklik derecesi arttıkça yöneticiler üstündeki baskı, stres ve yönetici pozisyonundaki insanların kritiklik seviyesi de artar. Kararların önem dereceleri ise yaşantımızda oluşturmaları muhtemel farklılıklarla orantılıdır. Eğer ki verilen kararın telafisi de imkânsız ise alınan kararların önemi bir kat daha artar. Bu denli elzem bir konu olan karar vermenin çok farklı yüzlerce tanımı yapılmıştır. En genel ve kabul gören anlamıyla karar verme; organizasyonun hedefleri doğrultusunda seçenekler, imkânlar, araçlar ve yollar içerisinde bir tercih yapmayı bünyesinde barındıran; zihni, maddi ve duygusal süreçlerin bileşkesidir. Karar verme işleminin başlaması için bir problemin varlığını kabullenmek ve çözümü için çaba içerisine girmek elzemdir. Karar verme sürecinde ilk başta problemin tanımlaması yapıp mevcut bilgiler doğrultusunda çözüm için farklı seçenekler ortaya konmalıdır. Bu seçenekler değerlendirilerek içlerinden biri seçilmeli ve uygulamaya konulmalıdır (Çelikten vd., 2019: 583).

Karar verme işlemini sistematik ve analitik bir şekilde ele alan yaklaşım karar teorisi olarak kabul edilir. Karar teorisinde faydalanılmakta olan matematiksel modeller, en optimal kararın verilmesi hususunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Karar teorisi optimal iyilikte bir kararı; sayısal bir bakış biçimi kabul edilerek alternatifler arasından en optimal olanının kabul edilmesiyle verilen ve mantıksal bir tabana dayanmakta olan karar olarak tanımlanmaktadır. Bazen iyi bir karar olarak kabul gören kararın istenilen ve umut edilen neticeleri veremediği gözlemlenebilmektedir. Fakat bu durum, uzun vadede söz konusu kararın optimal olma özelliğini etkilememektedir. Karar teorisine göre kötü olarak addedilen bir karar ise sayısal olmaktan uzak sübjektif bir yaklaşımla, alternatiflerin tamamının gözden geçirilmeden verilen ve mantıksal bir tabana dayanmayan karardır (Eş, 2013: 3).

Karar verme teorisi bakımından üstünde durulması gereken asıl konu, kararın ne anlama geldiğidir. Karar, şahısların ve organizasyonların hayatlarını devam ettirebilmelerinin en ciddi öğelerinden biridir. Organizasyonlarda yönetim sürecinin esası olarak kabul gören karar olgusu yöneticilerin organizasyona ve personele en çok fayda sağlayacak biçimde dikkatle ele alması gerektiği hususlardan biridir. Çünkü yönetim; bünyesinde adalet, dürüstlük, tarafsızlık, açık sözlülük ve sorumluluk gibi ahlaki değerleri barındıran sosyal yanı ağır basan bir bütünlüktür. Personel karar sürecinde bahsedilen ahlaki değerleri görmek ve hissetmek isterler. Ahlaki yönü ağır kararlar vermek, bir vücudun işleminde hayati önemde olan kalbe (mecazi olarak kararı kalp organını kabul edersek), kan akışını sağlayan damarların fonksiyonel olarak işlemesi biçiminde resmedilebilir (Kıral, 2015:73). Yani organizasyonlar açısından karar verme süreci hayati bir durumu tasvir etmektedir.

Karar verme kavramının organizasyonlarda karşılık bulması için örgütsel kültür olgusuna dikkat çekilmelidir. Örgütsel kültür, bir organizasyonda rol alan paydaşların sahip oldukları ortak geçmişi, ilkeleri, değerleri ve inançlarıdır. Organizasyonlarda karar verme fiili esas olarak, örgütün değerleri ve hedefleri ile alakalıdır. Karar verme konusunda başarı sağlayabilmek için, organizasyonun lideri, organizasyon içerisindeki bireysel normları ve kültürü göz önünde bulundurmalı ve organizasyona uygun tarzda bir karar verme yöntemini benimsemelidir. Eğer bir karar, doğru verileri aktarmıyorsa bu karar organizasyon içerisindeki gerilimi yükseltecek ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü örgütsel kültür, genellikle bir organizasyonun karar verme tarzında hayati nitelikte rol üstlenmektedir. Bahsi geçen

tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, karar verme fiili araştırmacıların hemen hemen bütünü tarafından örgüt kültüründen feyz alan, yönetimin-yöneticinin en ciddi işlemlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Hatta yönetim işinin karar verme fiili ile aynı niteliğe sahip olduğu belirtilmiş, karar verme fiili olmadan yönetim işleminin gerçekleştirilemeyeceğinin altı çizilmiştir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3397).

Bir organizasyonda herhangi bir karar alınırken değerlendirmeye alınacak konu veya problem üstünde kafa yorular, bu işlem için bilinen bilgiler ve geçmiş deneyimler tekrar incelenir. Neticede uygun bir hükme varılır ve bu hüküm tatbik edilir. Karar verme işlemi yapılırken izlenen yollar, bilimsel araştırma yönteminin safhalarına benzer biçimdedir. John Dewey bilimsel yöntemin karar verme sürecinde de uygulanabileceğini dile getiren ilk bilim insanıdır. Bilimsel yöntemin basamaklarının karar verme sürecine uyarlanması aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Semerci, 2000:192):

1. Meselenin anlaşılması,
2. Meseleye dair bilgilerin toplanması,
3. Elde edilen bilgilerin tahlili ve yorumlanması,
4. Alternatiflerin analiz edilmesi,
5. Optimal alternatifin bulunması,
6. Pratik,
7. Kıymetlendirme.

Bu maddeler gözden geçirildiğinde karar verme işlemi safhalarının problem çözme ve bilimsel yöntem basamaklarını kapsadığı görülmektedir.

Karar verme süreci genellikle şartlara ve durumlara göre kategorize edilmektedir. Duruma göre yapılan sınıflandırmalara bakıldığında; belirlilik halinde karar verme, belirsizlik halinde karar verme ve risk halinde karar verme şeklinde üç temel karar verme çeşidinden bahsedilmektedir.

#### **4.1.1. Belirlilik Halinde Karar Verme**

Belirlilik halinde karar vermede, alternatiflerin hangi şartlar altında oluşacağı net olarak bilinmekte ve aşikârdır. Ortaya çıkması ümit edilen olayın olasılığı 1'dir. Belirlilik halinde oluşan karar verme modeli bilinen en basit ve temel karar verme modellerinden biridir. Zira karar probleminin hiçbir unsuru şansa bırakılmamıştır. Belirlilik halinde karar problemlerinde alternatiflere ilişkin kesin ve net bilgi vardır ve karar verici gelecek konusunda garantili bilgiye vakıftır. Diğer bir deyişle, belirlilik halinde karar vermede nasıl alınırsa alınsın verilen kararın doğuracağı neticeler önceden kestirilebilmektedir. Belirlilik demek karar vericinin birçok değişkenden haberdar olması demektir (Karakaşoğlu, 2008:9-10).

Belirliliğin hâkim olduğu ortamda karar verici, mevcut seçeneklerin hangi koşullarda meydana geldiği ve ne tür bir netice doğuracağı hususunda net ve mutlak bir bilgiye sahiptir. Diğer bir deyişle, herhangi bir karar verme sürecine dair tutumların doğuracağı neticeler önceden kati suretle biliniyorsa bu duruma belirlilik halinde karar verme denilmektedir. Örneğin; hazine bonusu veya devlet tahviline yatırım yapıldığında vade sonunda elde edilecek kazanç önceden net olarak bilindiğinden bu yatırım kararı belirlilik halinde karar verme olarak görülebilir (Emhan, 2007:218).

#### **4.1.2. Belirsizlik Halinde Karar Verme**

Belirsizlik ve risk kavramları kendi aralarında tartışmalı tanımlara sahip kavramlardır. Tanımlamalarda bir birliğin sağlanamamasının esas sebebi, ekonomik veya yönetici aktörlerin karar verme tutumlarının ele alınış şekillerinden kaynaklanır. Neoklasik teori, birey merkezli yaklaşımından yola çıkarak hali hazırda bulunan kısıtlamalar altında yöneticilerin en uygun kararları verdiklerini kabul eder. Ölçülü ve gerçekliğe aykırı olmayan beklentilere sahip olan yönetici elde etmek istediği faydayı en iyilemek için devamlı bir araştırma içerisinde. Neoklasik teoride belirsizlik durumunda karar vermenin standartlaşmış vasıtası beklenen değer teorisidir. Tarihte ilk kez on sekizinci yüzyılda Bernoulli'nin ortaya attığı beklenen değer teorisi, yirminci yüzyılda John von Neumann ve Oskar Morgenstern tarafından



türetilen aksiyomlarla iktisat camiasının kullandığı standart bir vasıta durumunu almıştır. Geniş bir kullanım alanına sahip olmasına rağmen literatürde beklenen değer teorisine birçok eleştiri yapılmıştır. 1979 yılında Daniel Kahneman ve Amos Tversky eleştirinin ötesine geçerek beklenen değer teorisine rakip olarak beklenti teorisini geliştirmişlerdir. Beklenti teorisi belirsizlik koşullarında karar vermeyi insan psikolojisinin rasyonel olmayan yani duygusal boyutlarıyla ele alarak çok daha gerçekçi bir temele bina etmiştir. Günümüzde ise insan beyninin nasıl işlediğini inceleyen nöro-iktisat bilimi karar verme hususunda önemli ve çeşitli bulgular ortaya koymaktadır (Aksoy ve Şahin, 2015: 2-3).

Organizasyonlarda karar, hem matematiksel hem de bir takım özel teknikleri bünyesinde barındıran bir bilgi toplamıdır ve önceden bilinen bilgi ve tekniklerden faydalanarak geleceğe yönelik belirsizlikler hakkında en iyi karara ulaşmaya çalışır. Bu yönüyle, risk ve belirsizliklerle dolu dünyada karar vericiye rehberlik eder. Bu rehberlik aşaması; meselenin yapısının belirlenmesi, belirsizlik ve ihtimal dâhilindeki sonuçların irdelenmesi ve en optimal stratejiyi bulmayı içerir. Böylece alternatifler içerisinde en iyi seçeneği ortaya çıkarır (Rençber, 2012: 97).

Yukarıda bahsedilen açıklama doğrultusunda, geleceğe dair bir fiil olan karar verme, geleceğin net bir şekilde bilinmemesi sebebiyle risk ve belirsizlik faktörlerini içermektedir. Frank Knight, “Risk, Belirsizlik ve Kâr” adlı kitabında risk ve belirsizliği farklı tanımlamalarla açıklamıştır. Knight’a göre risk, farklı organizasyonların faaliyet alanlarında içerdikleri risklere göre kategorize edilmesini sağlayan bir sigorta sistemiyle belirli oranda kontrol altında tutulabilecek bir kavramdır. Belirsizlik ise kesinlikle bir hesaplama konusu edilemez. Olasılık kuramı ise belirsizlik hallerinde verilen kararların neticelerini tahmin etmede faydalı olamaz. Genel olarak risk sözcüğüne olumsuz bir mana yüklenirken, riski de içeren belirsizlik hali olumlu ya da olumsuz herhangi bir anlam ifade etmez. Belirsizlik ortamının riske dönüşebilmesi için gelecekte yüz yüze kalınabilecek şartlar tanımlanmalı ve olasılıkları hesaplanabilmelidir. Bu bakımdan ele alındığında risk nicel bir belirsizliği ifade eder (Aktaş Şenkardeşler, 2016: 371-372).

### 4.1.3. Risk Durumunda Karar Verme

Karar aşamasında değerlendirmeye alınacak kararın hedeflere ulaşabilmek için yeterli nicelikte bilgi içeriyor olma hali risklilik durumu şeklinde ifade edilir. Kararı verecek yönetici veya yöneticilerin, karar ile alakalı tüm değişkenlerle, bunların meydana gelme olasılığını ve niceliksel olarak değişkenlerin ilerideki değerlerini sınırlayabilmesi halidir (İmrek, 2003: 304). Risk durumunda karar vermede, verilecek olan belirli bir karara ilişkin değişik miktarda şart mevcuttur. Her seçeneğin her hal ve şart altında ulaşabileceği sonuçlar belli bir ihtimal dâhilinde meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle bu tip durumlarda alternatiflerin nasıl neticeler doğuracağı önceden bilinmemektedir. Neticelerin gerçekleşmesi belirli ihtimallere dayanmaktadır. İhtimaller göz önüne alınarak yapılan alternatif seçimlerine risk halinde karar verme denilmektedir (Kıral, 2015: 78-79).

Risk halinde verilen kararlar, olaylarla alakalı bilgi seviyesinin noksan olması durumunda söz konusudur. Çeşitli seçenekler ve farklı durumlar vardır; olasılık hesaplamaları yapılarak en optimal neticeyi getirecek olan alternatifin belirli şartların gerçekleşmesiyle bulunmasına çalışılmaktadır (Koçyiğit ve Ayan, 2014: 21, Erişim Tarihi: 23.12.2019).

Uygulamada en çok karşılaşılan karar platformları belirsizlik ve risk ortamlarıdır (Eren, 2003: 187). Belirsizlik durumunda karar verecek yönetici, karar vermesi gereken durumla ilgili bilgisi yok veya noksan ise tam belirsizlik haline; karar verecek yöneticinin olayların gerçekleşmesine yönelik görüşü, örneklemelerden alınan bilgilerle olumlu yöne gidiyorsa risk durumuna yaklaşmaktadır.

### 4.1.4. Karar Ağaçları

Karar Ağaçları (KA) son dönemlerde literatürde sık kullanımı olan bir derecelendirme ve örüntü açıklama algoritmasıdır. Ağaç yapılarının meydana getirilmesinde faydalanılan kuralların sade ve kolay anlaşılabilir olması karar ağacı yönteminin yaygın olarak tercih edilmesine neden olur. KA sınıflandırma işleminin

yapılmasında çok aşamalı ya da ardışık bir yaklaşım tercih edilmektedir. Yöntem çok karmaşık bir sınıflandırma problemini aşamalı bir şekilde getirerek basit ve anlaşılır bir karar verme eyleminin gerçekleşmesini sağlar (Kavzaoğlu ve Çölkesen, 2010: 37).

Karar ağacı, kök düğüm ismi verilen bir değişkenden türeyen ağaç benzeri bir şekilde hiyerarşik bir ilinti grubudur. Bu kök düğüm, her bir köklenme safhasında veya düğümün ölçüğü oranında periyodik aralıkları temsil edecek şekilde çok miktarda dalda ikiye bölünür. Her bölüntüde, bölünen değişkeni sınıflayan veya bir özelliği bakımından ayırma tabi tutan bir soru sorulmaktadır. Sorular; cinsiyet ayrımı yapan, "erkek mi kadın mı?" veya büyüklük belirten "az mı, çok mu?" şeklinde olabilir. Bu tip sorular, ikiye ayrılmış karar ağacı dalları oluşturmak için tercih edilir. Karar ağaçları birden fazla bölme işlemi yapılarak da meydana getirilebilir. Her bölünme safhasında sorulan sorular, neticede ortaya çıkan hadiselerin bölünme aşamasında ne kadar muntazam olması gerektiğini yansıtan birtakım belirsizlik değerleri açısından tanımlanır. Her dal, değişkenlerin bölümleri ya da aralıkları kullanılarak tekrar tekrar bölünür. Yaşanan her bölünmede bölünen düğüme ana düğüm, yeni oluşan düğüm dallarına da alt düğüm denilir. Bu bölünme faaliyeti, kesme kuralı gerçekleşinceye kadar süregelmektedir (Aytekin, Sütçü ve Özfidan, 2018:784).

Karar Ağacı yönteminde kurulan sınıflandırma modeli basit yapılı ve anlaşılması kolay modellerdir. Ayrıca karar ağaçlarının çok sayıda nicel değişken barındırmaması yeni bilgileri keşfetmeye olanak sağlar, kullanılmakta olan farklı sınıflandırma modellerine göre daha hızlı oluşturulması ve sayılan diğer nedenler karar ağacı yönteminin diğerlerine oranla daha çok tercih edilmesini sağlar. Tüm bunların yanında karar ağacı yönteminde kurallar kolaylıkla elde edilir ve gerek kategorik gerekse sayısal verilerin klasifikasyonunda kullanılabilir. Gelişmiş işlevlerinden bahsedilse de karar ağaçları çıktının birden fazla işleve sahip olmasını sağlayamama, bazı yönlerden değişken sonuçlar üretme, test verilerindeki küçük değişikliklere duyarlı ve hassas olma ve dijital veri kümeleri için karmaşık bir ağaç yapısı oluşturma gibi bazı sorunlarla karşı karşıyadır. Sınıflandırma ve tahminlemede karar ağacı yöntemi; eğitim verilerinden bir karar ağacı modeli kurulması, uygun test kriterleri ile test verilerini kullanarak modelin değerlendirilmesi ve gelecekteki değeri tahmin etmek için ilgili modelleri kullanarak sonuca ulaşılması şeklinde çalışır (Onan, 2015: 11).

Bir karar ağacının esas örgüsü düğüm, dal ve yaprak adı verilen üç temel bölümden oluşur. Bu ağaç yapısında her özellik bir düğüm ile temsil edilir. Dallar ve yapraklar, ağacı oluşturan örgünün diğer unsurlarıdır. Ağacın son kısmına yaprak, üst kısmına ise kök adı verilir. Kök ile yaprak arasındaki kısım bir dal olarak temsil edilir. Diğer bir söylemle ağaç yapısı; veriyi içeren kök düğüm, dallar olarak adlandırılan iç düğümler ve yapraklar olarak tasvir edilen uç düğümlerden meydana gelir. Eğitim verilerinin öznitelik bilgilerini kullanarak bir karar ağacı yapısı oluşturmanın temel prensibi, veriler hakkında bir takım sorular sormak ve elde edilen cevaplara göre sonuca en kısa sürede ulaşmak olarak ifade edilebilir. Karar ağacı bu yöntemle aldığı sorulara verilen cevapları toplar ve verilecek karara ilişkin kuralları belirler. Kök düğümde (yani ağacın ilk düğümü), verileri sınıflandırmak ve bir ağaç yapısı oluşturmak için sorular sorulur ve bu işlem dalsız düğümler veya yapraklar bulunana dek devam eder. Meydana getirilen ağacın sıfırdan elde edilecek veri seti için genelleme yeteneğinin tayin edilmesi amacıyla test veri seti kullanılır. Eğitim veri seti kullanılarak oluşturulan ağaç yapısının yeni test verileri, ağacın kökünden sisteme dâhil olur. Kökte testi yapılan yeni veriler, test sonuçlarına göre alt düğümlere yollanır. Bu işlem, ağacın belirli bir yaprağına ulaşılan kadar devam eder. Kökten her yaprağa uzanan tek bir yol veya yalnızca bir karar kuralı vardır (Kavzaoğlu ve Çölkesen, 2010: 39).

#### **4.2. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**

Karar verme sürecinde birden fazla kriter varsa bu, çok kriterli bir karar problemidir. 1970'lerin başından bu yana, çok kriterli karar verme sorunlarını çözmek amacıyla birçok yöntem üretilmiş ve geliştirilmiştir. Farklı "Çok Kriterli Karar Verme" (ÇKKV) yöntemlerinin kullanılması, çok kriterli karar verme sorununa en iyi çözümü sağlayabilir. Değişik yöntemler kullanmak değişik çözümler önerebilir. Hangi yöntemin soruna en iyi çözümü sağlayabileceğini bulmak başlı başına yeni bir sorun olarak önümüze gelmektedir (Arslan, Köse ve Durak, 2018: 28).

Araştırmacılar, literatürde çok kriterli karar verme olarak adlandırılan bir problemi çözmek için klasik veya bulanık mantığa dayalı birçok yöntem kullanırlar.

Seçenekler içerisinden seçim yapmak için bunlar arasından Analitik Hiyerarşı Prosesi, Analitik Ağ Prosesi (ANP), MACBETH, TOPSIS, MAUT, PROMETHEE, Amaç Programlama, ELECTRE I, Veri Zarflama Analizi gibi programlar kullanılır. Alternatifler arasında derecelendirme yapmak için; AHP, AAS, MAUT, UTA, MACBETH, PROMETHEE, ELECTRE III, TOPSIS programları tercih edilir (Ishizaka ve Nemery, 2013: 5; Turan, 2015: 19). AHP, matematiksel işlemler ve anlaşılrlık bakımından kullanıcılara büyük kolaylık sağladığı için yukarıda bahsedilen yöntemler arasında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. AHP, ÇKKV problemlerinin neticelendirilmesinde tek başına kullanılabileceği gibi diğer yöntemlerle birlikte de kullanılabilir. Bu durumda, AHP aracılığıyla elde edilen veri ıktıları genellikle farklı yöntemler için girdi olarak kullanılır (Uludağ ve Doğan, 2016: 27-28).

Çok kriterli karar verme, çok sayıda kriteri (değerlendirme faktörleri) ve alternatif kriterlerini (karar noktaları) birleştirip aynı anda çözebilen bir yapıya sahiptir. ÇKKV kavramı, problemlerin kompleks yapısında bulunan stratejik ve kritik kararların verilebilmesi için doğru alternatifin tercih edilmesinde önemli role sahiptir. Çok Kriterli Karar Verme; vasıta- hedef (araç-amaç) ilişkilerinin net bir şekilde ortaya konulduğu, seçenekler yığınının en baştan açıkça belirlenebildiği, sayılabilir nitelikte ve karar vericinin tercihlerine göre neticeye ulaşmak için kullanılabilen yapıdaki problemleri inceler. Tek Kriterli yönteme nazaran çok Nitelikli Karar Verme, aralarında bağlantı olmayan çoklu kriterleri, amaçları ve özellikleri göz önünde bulundurarak, mevcut seçenekler, tercihler, olaylar veya alternatifler içerisinden en optimali belirlemeyi amaçlamaktadır. Kendi bünyesinde dört ana başlıkta ele alınan çok Nitelikli Karar Verme yöntemleri aşağdaki şekil 2' de gösterildiği gibidir (Tunca vd., 2016:1-12).

## BAŞLICA ÇOK NİTELİKLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ

TEMEL YÖNTEMLER	TEK SENTEZLEME KRİTERİ YÖNTEMLERİ	SIRALAMA YÖNTEMLERİ	ETKİLEŞİMLİ YÖNTEMLER
Baskınlık Yöntemi	MAVT	ELECTRE I, IS	HEDEF PROGRAMLAMA
Yetinme Yöntemi	MAUT	ELECTRE II, III, IV	STEM
Leksikografik Yöntem	UTADIS	ELECTRE TRI	IMGP
Ayrıştırıcı Yöntem	AHP	PROMETHEE I	PRIAM
Bağlayıcı Yöntem	SMART	PROMETHEE II	
Maksimaks	TOPSIS	MELCHIOR	
Maksimin	EVAMIX	ORESTRE	
	Fuzzy Max.	REGIME	
	Fuzzy Weighted Sum.	NAIADE	

**Şekil 2:** Başlıca Çok Nitelikli Karar Verme Yöntemleri (Tunca vd., 2016:1-12)

Kısacası, çok kriterli bir karar verme yöntemi, birden fazla karar verme kriterini değerlendirebilen ve alternatifler arasından seçim yapabilen ve bu alternatifleri listeleyen bir yöntemdir. Bu durum organizasyonlar için hayati öneme sahiptir.

### 4.3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (SÜRECİ) YÖNTEMİ

1970’li yılların başında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş olan AHP çok kriterli yöntemlere örnek bir karar verme modelidir. AHP; karışık ve bulanık ortamda hiyerarşik düzenleme yapması, alternatifler arasında karşılaştırma yapması, ağırlıkları bulmada özvektör ve tutarlılığın sınanması gibi daha evvelden vakıf olunan ayırık konsept ve yöntemden meydana gelmektedir. Saaty bahsedilen konsept ve teknikleri bir takım yeniliklerle bir araya getirerek parçalarının toplamından daha kuvvetli bir süreç meydana getirmiştir (Ünal, 2012: 38).

Model esas olarak karmaşık sorunları çözmek için kullanılan alanında uzman kişilere tatbik edilen bir yöntemdir. Bu yöntem, sanayi tesisi inşasından ekonomiye, enerji

politikalarının belirlenmesinden turizme, eğitim politikalarından mühendislik uygulamalarına kadar kompleks yapıdaki bir çok çevresel karar verme problemlerinde kullanılmaktadır. Katılımcı bir yaklaşımda, kamu ve çıkar baskısı grupları doğal kaynak yönetimi konusundaki görüşlerini ifade etme fırsatına sahiptir ve bu gruplar karar verme sürecini etkiler. Böylelikle katılımcının verilen kararlara sahip çıkması ve uygulamaya konulan yöntemi desteklemesi sağlanır. AHP tekniği dört safhada gerçekleştirilir; karar verme seviyelerinin oluşturulması, karar verme unsurlarının ikili karşılaştırması, karar verme unsurlarının önceliklerinin belirlenmesi ve karar verme unsurlarının öncelik değerinin belirlenmesi. Bir ÇKKV yöntemi olarak AHP sürdürülebilir planlamaların devamlılığı için öneme sahiptir. Sentez ve parçalara ayırma kurgusuna dayanan AHP, karşılaştırılan seçeneklerin veya öğelerin avantajlarını (üstünlüklerini) ve dezavantajlarını (zayıflıklarını) mantıksal olarak belirleyen ve derecelendiren bir sistemdir (Yılmaz ve Surat, 2015:166-167).

AHP'de ilk olarak ulaşılmaya çalışılan hedef belirlenmektedir. Daha sonra kriterler ve alt kriterler (varsa) tespit edilir. En alt düzeyde ise bu koşulları karşılayan alternatifler bulunmaktadır. Bu safhada karar sürecini etkileyen bütün kriterlerin tespit edilebilmesi amacıyla anket uygulamasına veya araştırılan alanda uzman şahısların görüşlerine başvurulmaktadır. Bunlar belirlendikten sonra karar verme hiyerarşisi oluşturulur ve hemen ardından ikili karşılaştırma matrisi oluşturularak karar vericiden karşılaştırma yapması istenir. Bu karşılaştırmaların uygunluk testini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir, eğer sağlama gerçekleşirse karar vericiden kararlarını tekrar kontrol ederek düzeltmesi istenir. Daha sonra göreceli ağırlık (özvektör değeri), ikili karşılaştırma matrisinin değerlerine göre hesaplanır. Özvektör değerleri hesap edilirken elde edilen karşılaştırmalar köşegenlerin üzerinde bulunan hücrelere işlenir. Her köşegenin değeri 1 dir. Köşegenlerin üzerlerindeki değerler  $X_{ij}$  ile temsil edilirse köşegenlerin altındaki değerler  $X_{ji} = (1 / X_{ij})$  şeklinde temsil edilir. Karşılaştırma matrisini oluşturduktan sonra, normalleştirilmiş matris değerini elde etmek için karşılaştırma matrisindeki her bir sütunun değeri bulunduğu sütunun değerlerinin toplamına bölünür. Normalleştirilmiş matristeki satır değerlerinin ortalaması hesap edilerek özvektör değerlerine (ortalamar) ulaşılmış olunur. Son safhada ise hiyerarşik yapı prensibiyle birlikte en alt seviyedeki alternatif seçeneklerin en üst seviyede bulunan genel amacına göre genel ağırlıklar elde edilir (Ömürbek vd., 2013: 107).

#### 4.3.1. Analitik Hiyerarşi Sürecinin Aksiyomları

AHP'nin kabul edilen dört adet aksiyomu vardır. Bunlar: karşılıklılık, homojenlik, bağımsız olma ve beklentilerdir. Dualite olarak isimlendirilen karşılıklılık aksiyomu çift taraflı olma ya da tersi olma şeklinde de anlamlandırılmaktadır. Karşılıklılık aksiyomu karşılaştırma matrislerinin kurulmasında kullanılmaktadır. Eğer bir karşılaştırma matrisi biliniyorsa bu durum buna karşılık gelen diğer matrislerin de bilinebilmesini sağlamaktadır. Eğer matrisin bir tanesi  $a_{ij}$  ise diğeri de  $a_{ji}$  dir. Örneğin, bir taş diğereinden beş kat daha ağır, daha küçük olan taş büyük taşın beşte biri ağırlığındadır. Karşılaştırma matrisi, ikili karşılaştırma ile oluşturulur. Bu işlev AHP'nin temelidir ve çok kriterli problemleri çözenin basit ama etkili bir yolu olarak kabul edilir (Ünal, 2011: 20).

Karşılaştırılan öğeler birbirlerinden çok fazla farklı olmamalıdır. Bir diğere ifadeyle öğeler homojen özellikte olmalıdır. Aksi halde öğelerin karşılaştırılmasında sorunlar yaşanacak bu durum da tutarsızlığı arttıracaktır (Başkaya ve Akar, 2005:275). Homojenlik aksiyomu şöyle açıklanabilir: AHP, özellik bakımından homojen olan unsurları karşılaştırabilir. Unsurların homojen ya da ortak özellikler barındırıyor olması aralarında karşılaştırma yapılabilmesine olanak sağlar. Aksi halde ciddi ölçüm hataları meydana gelir. Aynı zamanda tutarlılık oranını yüksek tutmak ve sınamanın doğruluğunu teyit etmek için karşılaştırılacak unsurların sayısı 9'u geçmemelidir. 1-9 skalasının karşılaştırma için yeterli olmadığı diğere bir ifadeyle karşılaştırılan unsurların heterojen olduğu durumlarda gruplandırma (clustering) yöntemi tercih edilir (Ünal, 2012: 40).

Hiyerarşide öğeler hakkındaki görüşler alt seviyedeki öğelere bağlı değildir. Bağımsızlık özelliği olarak isimlendirilen bu durum bir diğere aksiyomu temsil eder (Başkaya ve Akar, 2005: 275). Bir hiyerarşide belli bir seviyeye ait unsurlara ilişkin yargıların ya da önceliklerin farklı bir seviyedeki unsurlardan bağımsız olmasını gerektirir. Bu durum, üst seviye kriterlerin önceliklerine yeni alternatifler eklendiğinde ya da çıkarıldığında bağımsız olma özelliğinin değişmeyeceği anlamına gelir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 85).

Bahsedilen aksiyomların dördüncü ve sonuncusu beklentiler aksiyomudur. Beklentiler aksiyomu (expectation axiom) iki görüşü savunur ve öne sürer. Bu görüşlerden birincisi, insanların bilinçaltında bir takım gerekçeler vardır ve insanlar



fikirlerinin neticelere yeterince dâhil edildiğinden emin olmaya çalışırlar. İkincisi ise alternatiflerin sırası verilecek olan karara ve karar probleminin tabiatına bağlıdır. Bu aksiyoma sadık kalmak AHP'nin uygunsuz yollarla kullanılmasını engellemektedir (Ünal, 2012: 40).

#### 4.3.2. Analitik Hiyerarşi Sürecinin Avantajları ve Dezavantajları

AHP'nin birçok avantajı ve dezavantajı vardır. Öznel yargıların çok açık bir şekilde sayısal olarak ifade edilmesi hatalara yol açabilir. Bu nedenle kriterler derecelendirilirken "yüksek", "orta" ve "düşük" vb. şeklinde önem sırası alırlar. Karşılaştırmaya tabi tutulan faktörlerin çok olması, ikili matrislerin sayısının artmasına ve kriterleri puanlarken hicap duyulmasına ve hatalara sebep olmaktadır (Cengiz ve Çelem, 2003:150).

AHP yönteminin esas avantajı, çok taraflı kriterlerin rahatlıkla yönetilmesidir. Bununla beraber, AHP'nin anlaşılması oldukça kolaydır ve ihtiyaç duyulmayan fazladan matematiksel işlemler içermez. AHP, temelde, belirli kriterlerin ya da alternatif seçeneklerin ikili karşılaştırmalarından türetilen öncelik değerleriyle ilgili bir ölçüm teorisidir (Özgüven, 2011: 281). Bu doğrultuda AHP yönteminin avantajları şöyle sıralanabilir (Erganiş, 2010: 48-49):

- Karar verme sürecini formel ve sistemli duruma getirir ve doğru kararın alınmasını sağlar.
- Bilgisayar, sonuçların duyarlılık analizinin yapılmasını sağlamak için önemli bir unsurdur.
- Yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmeye yardımcı olur ve böylece karar alma ekibi üyeleri arasında fikir birliğine varılmasına ve karşılıklı ortak fikirlerin olgunlaşmasına katkıda bulunur. Böylelikle yöneticiler kararları daha kolay benimser ve uygulayabilirler.

- AHP, karar vericilerin amaca dair tercihlerini doğru ve etkili bir biçimde belirlemelerine olanak tanıyan, uygulaması kolay bir yöntemdir.
- Karışık problemleri sadeleştiren bir yapısı mevcuttur.
- Karar vericilerin karar problemlerinin tanımı ve unsurları konusundaki bilgi ve anlayışını artırır.
- Sübjektif ve objektif düşüncelere ek olarak nitel ve nicel bilgilerin de karar verme problemlerinin çözümüne ve karar verme sürecine dâhil edilmesini sağlar.
- Karar vericiye ait hükümlerin insicam derecesini takdir etmesine olanak sunar.
- Grupça alınacak kararlarda uygulamaya uygundur.
- Duyarlılık analizi uygulayarak son kararın esnekliğini değerlendirmeye imkân sunar.

Basitliği ve kullanım kolaylığı nedeniyle, AHP birçok karar verme probleminde uygulanmıştır. AHP’de karşılaştırma matrisleri yapmak için reel değerler kullanılır ve netice olarak bütün kriterlerin ve kriterlere göre alternatiflerin öncelik değerleri saptanır. Öte yandan AHP yönteminin de bazı dezavantajları vardır. Bu çerçevede, ÇKKV yöntemlerinden biri olarak kabul edilen AHP’nin birçok avantajına rağmen eksileri de mevcuttur. (Mutlu ve Sarı, 2017:193). Bu bağlamda Analitik Hiyerarşi Sürecinin dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:

- AHP, yapılan analizlerde karara, kriterlere ve alternatiflere dair oluşabilecek belirsizlikleri göz ardı etmekte bu durum da verilecek kararı büyük oranda etkilemektedir.
- AHP yönteminde yöneticilerin karar üstünde önemli bir tesiri bulunmaktadır. Karar vericilerin yanlış kıymetlendirmeler yapması alınacak olan kararın da yanlışlığına sebebiyet verebilmektedir. Bu durum alternatiflerin öncelik sırasının her daim doğru olmayacağı manasına gelmektedir.
- Karar problemi önceden tahlil edilerek tanımlanırsa, AHP kullanımını etkili ve güvenilir sonuçlar ortaya koymaktadır.

- AHP yöntemi ile çözülen karar problemine mevcutlardan daha zayıf bir seçenek eklenirse seçeneklerin sıralaması değişebilir. Bu durum AHP ile çözülen karar verme problemlerinin mutlak suretle doğru sonucu garanti edemeyeceğini göstermektedir (Erganiş, 2010: 48-49).

Sonuç olarak, faaliyet alanı hangi sektör olursa olsun rekabeti benimsemiş bir organizasyon, içerisinde bulunduğu şartlar gereği varlığını devam ettirebilmek için her anlamda elastik ve hem avantajları hem de dezavantajları fırsata çevirebilen bir yapıda olmak mecburiyetindedir. Bu elastik yapıyı tesis etmek ve devamlılığını sağlamak hiç de kolay değildir. Bilime dayalı, modern teknoloji ve yöntemlerle desteklenen bu süreç kapsamında önemli kararlar vermek, organizasyonun her daim bir adım ileride olmasını sağlayacaktır (Kapar, 2013:227-228).

## **BEŞİNCİ BÖLÜM: OPTİMAL İÇ GÜVENLİK YÖNETİM MODELİNİN ANALİZİ**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU**

Bu çalışmanın amacı küreselleşen ve her geçen gün nüfusu artan dünyada yeni kamu yönetimi anlayışına paralel bir doğrultuda en optimal ve uygulanabilirliği yüksek bir iç güvenlik yönetim modeli oluşturmaktır. Tarihin başlangıcından bu yana insanlar güvenliklerini sağlamak için uğraş vermektedirler. Göçebe toplulardan yerleşik hayata geçilmesiyle ve sonrasında insan topluluklarının devletleşmesiyle birlikte güvenlik ve güvende olma ihtiyacı makro ölçekte değerlendirilen bir husus olmuştur. Bireysel güvenliğin sağlanmasından öte bir arada yaşayan insan topluluklarının sorunsuz, kaygısız ve refah içinde hayatlarına devam etmesi konusu devleti yöneten erkin problemi olarak görülmeye başlamıştır. Çalışmada, oluşturulan iç güvenlik yönetim modeli stratejileri AHP yöntemiyle analiz edilmiş ve bu modeller uygulanabilirliklerine göre öncelik sırasına konulmuştur. Çalışmanın güvenlik hizmetini sunmaktan birinci derecede sorumlu olan devlet erkine yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

### **5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada Analitik Hiyerarşi Proses yönteminin kullanılmasının sebebi, değerlendirmeye tabi tutulacak olan faktörlerin ve alternatif stratejilerin seçim ve öncelik sırasına konulmasında Expert Choice paket program ve MS Excel gibi yazılımlar vasıtasıyla çözümlenebilirliğine olanak tanınmasıdır. Öte yandan literatürde AHP yöntemi ile stratejik önceliklendirme yapılmış çalışmaların olması ve ele aldığımız konunun da stratejik yönetim alanında çok kriterli karar vermeyi gerektiren bir problem içermesi yöntem seçiminde ayrıca etkili olmuştur. AHP yöntemi esasında fen bilimlerinin araştırma ve uygulama yöntemlerinden biri olmasına rağmen, disiplinler arası geçişkenliğin gözlemlendiği akademik dünyadaki

gelişmeleri takiben son dönemlerde sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda da kullanılabilir hale gelmiştir. Birden fazla alternatif seçeneğin olduğu karar verme problemlerinde optimal kararı verebilmek karar vericileri zorlayan bir süreçtir. AHP karar vericinin alternatifler arasından seçim yaparken, probleme daha geniş perspektiften bakmasını ve sadece ana stratejilerin değil o stratejileri oluşturan alt faktörlerinde ağırlıklarını görebilmesini sağlaması açısından tercih edilir hale gelmiştir. Bu kısımda AHP yöntemini hatırlatıcı bazı temel aşamalara değinilecek ve çalışmaya konu iç güvenlik yönetim modelleri ile ilgili hiyerarşik yapının oluşturulmasına yönelik ilkeler aktarılacaktır.

### **5.2.1. Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) Yöntemi**

AHP yöntemi Thomas L. Saaty tarafından 1970'lerin başlangıcında geliştirilmiş, hiyerarşik bir sıraya konulmuş kriterleri kapsayan, kriterlere ait ağırlıkları hesaplayan, alternatif seçenekleri karşılaştırarak bir önceliklendirme yapılmasına imkân veren bir yöntemdir. AHP, bir sorunun çok kriterli unsurlarının öncelik sırasını bir hiyerarşi dâhilinde belirlemeye ve temsil etmeye yarayan sistematik bir tekniktir. AHP ikili karşılaştırma matrisleri vasıtasıyla uzman görüşlerine dayanarak öncelikleri belirlemekte, karara konu problemin karışık yapısını minimize etmekte, kararları basite indirgemekte, planlamada, alternatifler arasından en iyi olanının seçilmesinde, kaynakların dağıtılması ve anlaşmazlık durumlarının çözülmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. İkili matrislerde, iki kriter kendileri arasında ve ikili alternatifler de seçilen bir kriterle karşılaştırılırken kararı verecek olan kişiye, “hangi kriter daha önemli ve bu kriter hangi oranda önemli”? sorusunu sormaktadır. AHP dört aşamada uygulanır:

#### Aşama 1: Hiyerarşik Modelin Oluşturulması ve Formülasyonu:

AHP yönteminde karar verme sürecini etkileyebilecek nitel-nicel bütün faktörler anket veya ilgili konuda uzman olduğu düşünülen şahısların görüşleri alınarak belirlenmektedir. Toplanan görüşler neticesinde amaç/hedef, faktörler, alt faktörler ve belirlenen alternatifler arasında hiyerarşik bir model oluşturulmaktadır.

### Aşama 2: İkili Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması:

Hiyerarşik yapı oluşturma işlemi bittikten sonra Şekil 3'te verilen ikili karşılaştırma skalası kullanılarak kriterlerin kendi aralarındaki göreceli önemleri bulunur ve skalada belirtilen sayılara göre derecelendirme yapılır ve ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur.

	<b>Tanım</b>	<b>Açıklama</b>
1	Eşit önemli	İki seçenek eşit derecede önemli
3	Biraz önemli	Seçeneklerden biri diğerine karşı biraz daha üstün
5	Kuvvetli derecede önemli	Seçeneklerden biri diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Seçeneklerden biri diğerine göre çok üstün
9	Kesin önemli	Seçeneklerden birinin ötekinden üstün olduğunu ortaya koyan kanıt çok büyük güvenilirliğe sahip
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde iki seçenek arasında kullanılacak değerler

**Şekil 3:** İkili Karşılaştırma Yönteminde Kullanılan 1-9 Skalası (Yüksel ve Akın, 2006: 257)

### Aşama 3: Kriterlere ait Ağırlıkların ve Alternatif Seçeneklerin Puanlanması:

İkili matrisler oluşturulduktan sonra seçilen alternatiflerin her biri için ağırlıklar hesaplanır. Daha sonra, ikili matrislerdeki sütun değerleri, yer aldığı sütunun toplam değerine bölünerek normalleştirme yapılır. Normalleştirilmiş bir matriste sütunda bulunan değerler toplamı 1 olarak bulunmaktadır. En sonda ise satırda bulunan değerlerin ortalama değeri alınarak özvektörlere ulaşılmaktadır.

### Aşama 4: Tutarlılığın Hesaplanması:

AHP yöntemi uygulanırken karar verenin tutarlı hareket edip etmediğini bulmak için Tutarlılık Oranı (T.O.) hesaplanır. Hesaplama yapılırken “n” alternatif sayısına bağlı olmak kaydıyla rastgele indeks (R.İ.) çizelgesinde bulunan sayılar esas alınır. Hesaplamalar neticesinde elde edilen değer 0,10'un altında bulunmuşsa kurulan ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığı kabul edilir. 0,10 değerinin üzerinde bir değer çıkması matrisin tutarsız olduğu ve düzenlenerek yinelenmesi gerektiği anlamına

gelir (Keçek ve Yüksel, 2016: 48-50; Sharma vd., 2008: 258; Ömürbek ve Şimşek, 2014: 308-311; Dağdeviren, 2007: 793; Yüksel ve Akın, 2006: 257).

Daha önce de bahsedildiği üzere çalışmada yukarıda anlatılan AHP yönteminden faydalanılacaktır. Çalışmanın konusu olan stratejik iç güvenlik yönetimi içerisinde bir takım hassasiyetler barındırmaktadır. Gerçek kişi, şehir veya ülkelerle çalışmak; ilgili birimlerin bir takım gizli bilgilerine, devlet sırlarına ve özel alanlarına temas etmek gibi olumsuz neticeler doğurabilecektir. Çalışma küresel ölçekte ele alındığından, dünya üzerinde yaşayan bütün insanları ve resmi olarak tanınan bütün devlet yönetimlerini ilgilendirir ya da ilgi alanlarına girebilir niteliktedir. Sayılan bu hassasiyetler göz önünde bulundurularak çalışmaya gerçek veriler konu edilmemiş, hiçbir kimsenin veya ülkenin giz sayılabilecek bilgileri ifşa edilmemiştir. Çalışmada yapılan analizler AHP yönteminin cevaz verdiği doğrultuda varsayımsal üretilmiş verilerle yapılmıştır.

### **5.3. KARAR PROBLEMİNİN TANIMLANMASI**

AHP yönteminde en başta karar verilecek olan problemin ne olduğu ve bu problemi ortadan kaldırmadaki amacın sebebi belirtilmelidir. Bu tez çalışmasında dünyanın her hangi bir yerinde kurulu ve konuşlu bulunan bir ülke, bir şehir veya daha küçük bir yerleşim biriminde iç güvenliğin sorunsuz bir şekilde yönetilebilmesini sağlayabilecek stratejik iç güvenlik yönetim modeli tayin edilmeye çalışılmıştır.

### **5.4. MODELİN YAPISINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER**

İç güvenliğin sağlanmasında ve ideal iç güvenlik yönetim modellerinin öncelik sırasına konulabilmesi kararında etkili olabileceği değerlendirilen faktörlerin belirlenmesi maksadıyla ilgili alan yazın taranarak yedi önemli faktörün etkin olduğu kanaatine varılmıştır. Söz konusu faktörler Şekil 4'te verilmiştir.

<b><u>TEKNOLOJİ (TK)</u></b>	Güvenlik Kamera Sistemleri (TK1) Tanıma ve Tarama Sistemleri (TK2) Siber Güvenlik (TK3) Araç-Kişi veya Kargo Takip Sistemleri (TK4) Alarm, Uyarı ve Önleme Sistemleri (TK5)
<b><u>İNSAN FAKTÖRÜ (IF)</u></b>	Toplum Mühendisliği (IF1) Kolluğun Disiplin Seviyesi (IF2) Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu (IF3) Kolluk Personelinin Niteliği (IF4) Ödül ve Ceza Sistemi (IF5)
<b><u>YÖNETİM (YM)</u></b>	Liderlik (YM1) Stratejik Bakış (YM2) Risk Değerlendirmesi (YM3) Tecrübe (YM4) Proaktif Yaklaşım (YM5)
<b><u>İLETİŞİM (IL)</u></b>	Halkla İlişiler (IL1) Medya Yönetimi (IL2) Haberleşme Güvenliği (IL3) Alternatif Haberleşme Sistemleri (IL4) Ulusal İletişim Ağı (IL5)
<b><u>LOJİSTİK (LK)</u></b>	Tesisler (Binalar, eğitim alanları) (LK1) Silah, Mühimmat ve Teçhizat (LK2) Ulusal Tedarik Kabiliyeti (LK3) Araç (Kara-Hava-Deniz) (LK4) Ulaştırma Ağı (LK5)
<b><u>ŞEHİR PLANLAMASI (SP)</u></b>	Cadde ve Sokak Yol Ağı (SP1) Nüfus ve Göç Planı (SP2) Aydınlatma Sistemleri (SP3) Kolluk Binaları Konuş Yeri (SP4) Kent Haritaları ve Krokiler (SP5)
<b><u>MEVZUAT (MT)</u></b>	İnsan Hakları (MT1) Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma (MT2) Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme (MT3) Yasal Düzenlemeler (MT4)

**Şekil 4:** Modelin Yapısını Oluşturan Faktörler

Bu çalışmada asıl ortaya çıkarılmak istenen verilerin gerçek anlamda analizlerinin yapılabilmesi için yukarıda sıralanan faktörler iç güvenlik yönetimi bağlamında değerlendirilecek ve bunların iç güvenlik yönetimlerinin başarıya ulaşmasında ne gibi etkilerinin olduğu değerlendirilecektir.



## 5.5. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ FAKTÖRÜ

İnsanlık yirminci yüzyılın sonlarından bu yana, “Bilgi Toplumu”, “Bilişim Toplumu”, “Sanayi Toplumu”, “Post-Modern Toplum” gibi farklı tanımlamalarda bahsedilen bir sürecin içerisinde bulunmaktadır. Bu köklü değişim ve etkili dönüşümün, Tarım Devrimi ile 1765-1850 yılları arasına rastlayan yaklaşık yüz yıllık süreçte ortaya çıkan Endüstri Devriminden sonra dünyanın geçirdiği üçüncü dönüşüm safhası olduğu ve bunun en gözle görülür özelliklerinden birinin de globalleşme olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur. Bir toplumun sosyokültürel gelişimini; teknoloji, ekonomi, sosyal hayat ve siyasal sistemde yaşanan gelişmelerin tümü olarak isimlendirirsek tarihi süreçte toplumların niteliklerini belirleyen kendilerine has kültürel değerler dizileri vardır. Teknolojik gelişmeler bakımından, İkel Toplum taştan imal edilen kesici ve delici aletler, Tarım Toplumu tarla mahsullerini yenilebilir hale getirmeye yarayan su değirmeni, Sanayi Toplumu ulaşım ve üretim aşamalarında kullanılan buhar makinası, Bilişim Toplumu ise hayatımızın her noktasına temas etmiş halde bulunan bilgisayar sistemleri ile betimlenebilir. Tarım devrimi toprağın sermayenin en temel unsuru olmasını sağlamış, insan beden gücünün yanında hayvan ve rüzgâr enerjisi kullanımı da üretim ve ulaşım alanlarında devreye sokulmuştur (Günay ve Arıdur, 1999: 23).

Küreselleşme kavramı ile teknoloji alanında yaşanan değişimler ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sosyal yapıyı başkalaşıma zorladığı gibi hem nitelik hem de nicelik bakımından iç güvenlik yönetiminde de farklılaşmalara neden olmaktadır. Bu farklılaşmanın etkisiyle sosyoekonomik, teknolojik, ve sosyokültürel gelişmelerin de kamu bürokrasisi ve halk arasındaki ilişkileri değiştirdiği gözlemlenmektedir. Zincirleme şekilde oluşan değişimler halka yansyarak vatandaşın isteklerini ve iç güvenlik stratejilerini farklılaştırmaktadır. İç güvenlikte meydana gelen bu gelişme ve taleplerin insan merkezli olarak oluşması kamu yönetiminde fikirlerin ve bu fikirleri destekleyen yönetsel paradigmalardan değişmesine sebep olmuştur. Tüm bunlara ek olarak esneklik, girişimci ruh, görünürlük, etkinlik ve verimlilik gibi faktörler, yeniden yapılanmayı sağlayan paradigmalara temel oluşturan değerler haline almıştır (Fırat ve Erdem, 2014:117).

Soğuk Savaş Dönemi akabinde meydana gelen teknolojik gelişmelerle beraber ulaşım ve iletişim alanında farklı imkân ve fırsatlar ortaya çıkmış ve globalleşme

önemli oranda hız kazanmıştır. Bilhassa internet ağının genişlemesi ve sosyal medyanın sürekli olarak daha çok insan tarafından etkili olarak kullanılmaya başlaması gerek ekonomik gelir dağılımında gerekse özgürlük, hak ve demokrasi alanlarında, güvenlik ve adalet gibi olguların daha geniş insan topluluklarınca tartışılmasını ve arzu edilmesini de beraberinde getirmiştir. Sovyetler coğrafyası olarak adlandırılan Kuzeybatı Asya ve Kuzeydoğu Avrupa' da bazı ülkelerde meydana gelen renkli devrimlerde ve yakın geçmişte Orta Doğu coğrafyasında ortaya çıkan Arap Baharı Hareketlerinde bu durum görülmüştür. Bir takım iktidar ve siyasal hükümet değişikliklerine sebep olan bu teşekküller ciddi güvenlik problemleri meydana getirerek güvenlik kavramına siyasi ve sosyolojik bir kapsam kazandırmıştır. Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler güvenlik olgusunu da etkisi altına almış fakat önemini azaltmamıştır. Ananevi olarak askeri bir konsept şeklinde değerlendirilen güvenlik kavramı günümüzde, siyasi, sosyokültürel, sosyoekonomik ve ekolojik tarafları ile beraber değerlendirilir olmuştur. Alanın genişlemesiyle beraber birçok güvenlik problemi de ülkelerin kendi imkânlarıyla çözebilecekleri problemler olmaktan çıkmıştır. Terör, göç, yoksulluk ve benzeri güvenlik problemlerinin uluslararası boyut kazanması ülkelerin birlikte hareket etmesini zorunlu hale getirmiştir (Sancak,2013:132).

Yukarıda izah edildiği üzere son dönemlerde iç güvenlik stratejilerinin belirlenmesinde bilim ve teknoloji ön plana çıkmaktadır. İç güvenlik alanında çalışan birimler teknolojiye fazlasıyla istifa etmektedirler. Bu çerçevede teknolojik güvenlik yardımcılardan olan güvenlik kamera sistemleri, yüz ve plaka tanıma sistemleri, siber güvenlik, araç-kişi veya kargo takip sistemleri ve son olarak da alarm ve uyarı sistemleri çalışmaya konu edilmiştir.

### **5.5.1. Güvenlik Kamera Sistemleri**

Günümüzde vukuu bulan kriminal vakalarda en başta başvuru ve vakaların dilsiz tanığı olarak isimlendirilen kamera görüntü delilleri soruşturmaların karanlıkta kalan pek çok yerini aydınlığa kavuşturmaktadır. Hiçbir görgü tanığının olmadığı bir yerde konuşlandırılmış olan bir güvenlik kamerası pek çok tanığın yükleneceğı misyondan

daha çoğunu yüklenmekte ve soruşturmayı yürüten adli kolluğa önemli seviyede yardımcı olmaktadır. Kamera görüntü delillerinin adli kolluk bakımından önemli bir yeri olmasına karşın soruşturmacıların yanıltılması maksadıyla bu delillerin karartılmaya çabalanması da ayrı bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Kolaylaşan kullanımıyla görüntü düzenleme programları kamera görüntülerinin farklı şekilde yönlendirilmesinde kullanılan önemli araçlar haline gelmişlerdir. Mahkemelere sunulan kamera görüntüleri üstünde manipülasyon yapıldığını ortaya çıkaran bulguların varlığı ve bu durumun yaygın hale gelmesi, müştekinin mağduriyetini ortadan kaldıracak bulguların delil olarak kabul görmesini sağlayacak tespitlerin yapılmasını elzem kılmıştır. Güvenlik kameraları kamuya açık alanları izlemek maksadıyla kullanılır. Bu durum çoğunlukla gizlilik, mahremiyet ve kişiye özgü özel hayat gibi insan haklarını geçersiz hale getirir. Çünkü kamuya açık sokak ve caddelerde bulunan birey kendisini toplumun dışında göremez. Kural olarak, insanlar günlük işleri nedeniyle gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğasına uygun biçimde hareket ederler (Atılğan ve Samet, 2018: 333-334).

Son yıllarda, kamera görüntülerinin foto grafik olarak karşılaştırılması ve tarama kameralarının yaygınlaşması sayesinde suç ve suçlularla mücadele daha da önemli hale evrilmiştir. Bu teknolojik gelişim safhası ile işlenen suç ve suçluların yakalanmasına yönelik imkân ve kabiliyetler bir hayli güçlenmiştir. Kapalı devre güvenlik kameraları (CCTV) belirli bir alana belirli sayıda monitörle sinyal transferini gerçekleştiren kameralar kullanılan sistemlerdir. İnsanlar, adli amaçlar için kapalı devre video kameraları ve video kamera görüntülerini giderek daha fazla kullanmaya başlamışlardır. Güvenlik amaçlı bu sistemler, artan talep ve teknolojik ilerlemeyle karmaşık sistemler haline gelmiştir. Mağazalarda hırsızlık, binalarda ve otoparklarda güvenlik koruması, kaza ve araç plakalarının tespiti, büyük binalara giren ve çıkan kişilerin tespiti dışında her gün yeni kullanım alanları ortaya çıkmaktadır. CCTV sisteminde hareket algılamanın amacı, yüksek güvenlik gerektiren yerlerde hareket varlığını sürekli olarak izlemektir. Güvenlik kamerası kayıtlarından alınan görüntülerin yeterli seviyede kaliteli olması, vakaların içinde bulunan şahıs, araç, eşya gibi nesnelere tanınabilmesi, tanımlanabilmesi soruşturmanın seyri açısından bir hayli önemlidir (Berber vd, 2010: 20-22). Buradan da açık bir biçimde anlaşılacağı üzere iç güvenlik birimlerinin suç ve suçlularla

mücadelelerinde başarıya ulaşması ve iç güvenliği en yüksek seviyeye çıkarması bakımından güvenlik kameraları etkin bir rol oynamaktadır.

### 5.5.2. Tanıma ve Tarama Sistemleri

Tanıma ve tarama sistemleri, son yıllarda etkin bir biçimde pek çok alanda kullanılmaktadır. Bir hayli gelişmiş sistemler olmalarına rağmen uygulama yerlerine bağlı olarak bir takım sıkıntılar da oluşabilmektedir. Tanıma ve tarama sistemlerin tarihsel temelleri soğuk savaş döneminde Amerika ve Rusya arasındaki enformasyon kaçakçılığını bertaraf etmek amacıyla atılmıştır. Soğuk savaş içerisinde olduğu bilinen devletler birbirlerini ateşli silahlar kullanmadan kıymetli istihbari bilgilerle tehdit ettiğinden istihbari mahiyetteki bilgilerin bulunabilecek en sert güvenlik önlemleriyle korunması hayati öneme haizdi. Kaldı ki istihbari mahiyetteki bilgilerin hangi insanlarla paylaşılacağı sorunsalı alışlagelmiş yöntemlerle yürütülemeyecek durumdaydı. Şöyle ki düşman taraflardan birinin ajanı diğer devletin ajanı gibi davranıp, onunla aynı giyinip aynı aksanla konuşarak güven telkin edip bilgi hırsızlığı yapabiliyordu. Bu tip problemlerden arınmak amacıyla kullanılmaya başlayan en güvenli yöntem, kişiden kişiye farklılık gösteren ve tanıma ve tarama sistemlerinin en etkilisi olan biyometrik sistemlerdir. Biyometrik sistemlerin bu denli güvenli olduğunun anlaşılması ve bu konuda çalışmalara ağırlık verilmesi soğuk savaş döneminin hemen arkasına rastlar (Varol ve Cebe, 2011: 1151-1152). Tarama ve tanıma sistemleri içerisinde parmak izi tanıma, ses tanıma, retina tanıma ve yüz tanıma en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra tanıma ve tarama sistemleri içerisinde plaka tanıma, X ışınli tarama ve metal detektörleri de önem arz eden güvenlik materyalleridir.

İngiliz bilim insanları Faulds ve Herschel parmak izi ile biyometrik tanıma alanında çalışmayı başlatan ilk adımı atmışlardır. Parmak izi, insanın yaşının ilerlemesi ve zaman içerisinde oluşan fiziksel değişimlere bağlı olmayan ayırt edici nadide bir özelliktir. Biyometrik tanıma ve tanımlama sistemleri arasında en eski yöntem parmak izi kullanımı olduğundan bu hususta gerek teknolojik donanım gerekse alt yapı olarak hayli gelişim sağlanmıştır. Parmak izi ile insanları ayırt etme yöntemi

hem kolay uygulanabilir hem de çok eskiye dayanan kullanımıyla en yaygın biyometrik tanıma sistemidir. Parmak izi yöntemi kullanılmaya başladığı günden beri suçlular tarafından tersine çevrilmeye çalışılan ve bu uğurda birçok yöneme başvurulmuş bir sistemdir. Parmak izi kopyalama veya asit bileşenli çözeltiler kullanılarak parmak izi silme başvurulmuş tersine yöntemlerdendir. Kullanılan bu aldatma yöntemlerini bertaraf etmek adına parmak izi almanın yanında vücut sıcaklığı veya parmakta bulunan damarlarda mevcut oksijen miktarı gibi belirleyici ve bireyden alındığına dair kısıtlayıcı özellikler eklenerek güvenlik düzeyini arttırıcı pratikler geliştirilmiştir (Arslan ve Sağıroğlu, 2016: 104).

Biyometrik sistemlerden biri olan ses analiz yönteminde, ses sinyallerinin tespit edilebilmesi için öncelikle sesin doğru ve temiz bir biçimde tanıtılması gereklidir. Başka bir ifadeyle, analize tabi ses sinyalinin içeriğinde bulunan ve yalnızca tespit edilmesi hedeflenen sese ilişkin unsurlar, çeşitli sayısal sinyal analiz teknikleri arka arkaya uygulanarak belirlenir. Bu işlemlerden sonra tespit edilen elemanların bir öznitelik vektörü ile tanımlanması gerekir. Bu öznitelikler sayesinde ses analiz veri tabanı meydana getirilir. Veri isteği durumunda, araştırmacı tarafından sisteme yüklenen ses örüntüsü, veri tabanındaki kayıtlardan herhangi biriyle eşleştirilmeye çalışılır. Yapay zekâ kullanılarak gerçekleştirilen bu işlemler neticesinde sistem veri tabanında oluşan veya oluşmayan eşleşmeyi çıktı olarak sunar (Dede ve Sazlı, 2010: 2-3).

Retina tanıma teknolojisi biyometrik güvenlik sistemleri içerisinde yer alan en etkili teknolojidir. Şahısların retinalarından yaklaşık beş yüz farklı karakteristik noktadan tarama yapması nedeniyle güvenliği en üst düzeyde tutar. Şifre, anahtar veya kart gibi unutulma ya da kaybolma, çalınma vb. riskleri taşımaması, bireylerin birbirlerine devredemiyor veya veremiyor oluşu, şifre gibi sayısal ve ele geçirilmeye müsait bir yöntem olmaması retina tarama teknolojisinin güvenilirliğini arttırmıştır. Ağa bağlı çevrimiçi teknolojiye ihtiyaç kalmaksızın kullanılabilmesi kolaylık sağlarken, bireyin sensörlere yaklaşıp yaklaşmaz sistemin devreye girmesi zamansal anlamda da hız sağlar. Retina tarama sistemleri sensöre yaklaşan gözün canlı olup olmadığını da anlayarak olası aldatmaların önüne geçer ve sadece canlı bir bireyin gözünü tanır ve böylelikle güvenlik seviyesini her daim en üst seviyede tutar (Kerestecioğlu, 2017: 70).

Biyometrik tanıma sistemleri içerisinde önemli yere sahip olan yüz tanıma teknolojisi 1970'li yıllardan bu tarafa üstünde çalışılan bir yöntemdir. Yüz tanıma teknolojisi ile bilgisayarlara insan gözünün görmesine benzer bir biçimde görme özelliği kazandırılır ve sisteme görüntüsü yüklenen insanları tanınması sağlanır. Yüz tanıma teknolojisi, sağlık, güvenlik, personel takibi ve en önemli olarak da suçluların takibinde kullanılan bir yöntemdir. Tarihsel süreçte pek çok farklı algoritma kullanılmış ve yüz tanıma teknolojisinin geliştirilmesine çaba sarf edilmiştir. Yüz tanıma teknolojilerinde kullanılan yöntemler modern ve geleneksel yöntemler olmak üzere ikiye ayrılır. Geleneksel yöntemde veri tabanına önceden yüklenmiş olan görüntülerin kameralar vasıtasıyla bilgisayara aktarılan yüzlerle karşılaştırması ve çeşitli ayırt edici geometrik özelliklerin incelenmesi esas alınmıştır. Bu sistemde algılanan yüz veri tabanındaki herhangi bir yüz şablonuyla eşleşirse başarı elde edilmiş kabul edilmektedir. Geleneksel yöntemlerde kullanılan algoritmaları örneklendirecek olursak Fisher Vektör Algoritması ve Öz Yüzler olarak adlandırılan Temel Bileşenler Analizi karşımıza çıkar. Modern yüz tanıma yöntemi ise esas olarak makine öğrenmesi ve bunun yanında derin öğrenme yöntemlerine bağlı tekniklerdir. Modern yöntem de dijital görüntüler sürekli surette depolanarak algoritmanın zaman içerisinde zenginleşmesi ve veri tabanındaki dijital yüzlerden beslenerek insanları ayırt etmesi prensibi benimsenmektedir (Yıldız vd., 2019: 3).

Tanıma ve tarama sistemleri içerisinde ele alınması gereken bir diğer sistem ise plaka tanıma sistemleridir. Yaşadığımız dünyada köprü geçişleri, trafik ve yol kontrolleri, radarla hız tespitine dayalı cezai yaptırımların uygulanması ve uygulatılmasında görüntü kaydına bina edilmiş olan plaka tanıma teknolojileri kullanılmaktadır. Teknolojik bağlamda geline son noktada, plaka tanıma sistemleri kapsama alanından geçiş yapan araçların fotoğraflarını, süratlerini ve hatta aracın ön camında bulunan bir takım geçiş sistemi aparatlarını dahi algılayarak veri tabanında depo etmektedir. Algılanan plaka yahut geçiş aparatı çok hızlı bir şekilde anlık sorguya tabi tutulmakta, bu sorgular neticesinde araç ile ilgili yapılacak veya yapılması gereken tüm iş ve işlemler çok çok kısa sürede yerine getirilmektedir. Aranılan şahısların veya çalıntı kaydı bulunan araçların seyahatleri esnasında tespitlerinin sağlanması, bazı bölgelere ya da bazı otoyollara giriş izinlerinin kontrol edilmesi anlamında plaka tanıma sistemleri ciddi öneme sahip ve zaman tasarrufu sağlayan sistemlerdir. Araç ve plaka tanıma sistemlerinin yaygın olarak kullanılmaya

başlanması güvenli bir trafik yönetimini de beraberinde getirmiştir (Aydın vd. 2017: 553-554).

Tanıma ve tarama sistemleri bağlamında ele alınacak bir diğer sistem ise X ışınli tarama cihaz ve dedektörleridir. X ray cihazı olarak bilinen ve X ışınının karşısında bulunan algılayıcı dedektör grubuna çarpmasıyla çalışan tarama sistemleri, içerisinden geçen veya geçirilen eşyalara ya da insanlara temas ederek foto diyotların maddeleri algılaması prensibine göre çalışır. Foto diyotların maddelere çarpmasıyla oluşan sinyaller işlenir ve görüntü oluşturma yöntemleri kullanılarak X ray cihazının bağlı olduğu monitöre bir madde silueti olarak gönderilir. X ray cihazları transport taşımacılıkta kullanılan tırlardan en küçük boydaki zarflara kadar birçok nesneyi tarayabilecek şekilde farklı boyutlarda üretilirler. Üretim boyutlarına göre cihazda kullanılacak olan X ışın tüplerinin enerji seviyeleri değişiklik göstermektedir. Kontrol edilmek istenen nesnenin boyutuna göre harcanan enerji de farklılık göstermektedir. X ışınlarının kontrol ve suç önleme amaçlı kullanılması bir hayli yararlı iken X ışınlarının insan sağlığı üzerinde yarattığı tehdit de bir o kadar zararlıdır. Bu yönüyle dünyada X ışını kullanımına karşı alınması gereken önlemler üzerine çalışmalar yürütülmektedir (Ülker, 2010: 15-16).

### **5.5.3. Siber Güvenlik**

Siber güvenlik, en yalın manasıyla siber uzayın her çeşit tehditten korunmasını temel alır. Siber güvenlik kavramı bütüncül ve derleyicidir. En basit siber suçtan en kötü ve karmaşık saldırıya kadar tüm katmanları içerisinde barındıran birleştirici unsurlar bütünüdür. Siber güvenlik en basit haliyle veri mahremiyetinin, bütünlüğünün ve ulaşılabilirliğinin korunmasıdır. Siber tehditleri üç ana konu başlığında toplayabiliriz. Bunlar: siber hatalar, siber kazalar ve siber saldırılar. Bu konu başlıklarının ulusal güvenlik bakımından organize edilmesi elzemdir. Siber suçlarla mücadele, siber askeri operasyonlar ve organizasyonlar; istihbarat ve istihbarata karşı koyma, kritik altyapı bileşenlerinin korunması ve kriz yönetimi, internet ağının yönetişimi ve siber diplomasi konuları ulusal siber güvenliğin esaslarını meydana getirmektedir (Bıçakcı, 2019: 1, Erişim Tarihi: 21.07.2020).

Siber tehditler yalnızca bilgisayar sistemlerine yarattıkları zararlar ile kalmamakta ülkelerin hayati öneme haiz haberleşme sistemlerine, enerji altyapılarına, ulaşım yollarına, askeri komuta ve koordinasyon merkezlerine zarar verecek boyuta ulaşmış asimetrik bir savaş yöntemi olarak kabul görmektedirler. Küreselleşen dünyada siber tehditlerin en önemli savaş tehlikelerinden birisi olacağı tüm dünya sistemleri tarafından kabul görmeye başlamıştır. Bu nedenlerle siber saldırılara karşı etkili savunma sistemlerinin bina edilmesi acil durum ve kriz haline hazırlıkların oluşturulması önem arz etmektedir. Oluşabilecek saldırının gerçekleşmeye başladığı anda derhal tespit edilmesi, sanal veya fiziksel koruma kalkanı inşa edilmesi, ulusal anlamda makro ve mikro siber güvenlik politikalarının tesis edilmesi zorunluluk halini almıştır. Tüm bunların yanında siber güvenlik konusunda durumsal farkındalık meydana getirmek elzemdir. Son yıllarda popülerleşmeye başlayan siber güvenlik alanında durumsal farkındalık yaratılması ile ilgili araştırmalar bu ihtiyacı karşılamaya yönelmekte ve konu ile ilgili araştırmaların artması beklenmektedir. Devletler siber ortamda güvenliği sağlayabilme adına siber dünyanın bileşenlerini her türlü saldırılara karşı korumak, bu saldırılara müdahale etmek, saldırganları cezalandırmak, yasal anlamda düzenlemeler yapmak ve tüm bu faaliyetleri iyi ifa edecek organizasyonları tesis etmek maksadıyla siber politika ve stratejiler geliştirmektedirler (Aslay, 2017: 24-25).

Dünyada vukuu bulan siber güvenlik olaylarının neredeyse tamamına yakını aşağıda sıralanan yöntemlerden bir ya da birkaçının bileşkesi şeklinde meydana gelmektedir. Genel erişime açık internet ağlarının veya bu ağda bulunan sitelerin içeriğini boşaltmak, bu sitelerde kayıtlı bulunan dosyalara izinsiz olarak erişerek bilgi çalmak gibi yöntemler çok sık rastlanılan saldırı şekillerindedir. Site veya web sayfalarına erişimi engellemek, her ne kadar sistemdeki dosyaların içeriğini değiştirmemiş olsalar dahi ilgili sunuculara virüs benzeri zararlı yazılımlar eklemek, bu yazılımlar sayesinde sisteme fiziksel zararlar açmak, bu yollarla bilgi ve emek hırsızlığı tarzında siber suçlar işleyerek elde edilen bilgileri üçüncü şahıslara vermek, karşılaşılan saldırı çeşitlerinden bir kısmı olarak kabul edilmektedir. Şahısların istemleri dışında bilgisayar sistemleri üzerinden çeşitli propaganda ve gayri yasal faaliyetler gerçekleştirmek, siber ortamda bir takım zararlı organizasyonlar kurmak ve bunları koordine ederek çoğunluk sağlamak, masum vatandaşların bilgisayarlarını ele geçirerek köleleştirmek ve saldırganların istediği zamanda bir güç çarpanı olarak



kullanmak da siber yollarla yapılan saldırılardandır. Siber ortamda karşılaşılan en önemli faaliyetlerden bazıları da görsel olarak ortaya konulan yayınlardır. Çocuk istismari videoları, erişkin içerikli görüntülerin kullanıcıların isteği dışında ekrana yansıtılması, insanların mahrem hayatlarının ifşa edilmesi ve bu görüntülerin pazarlanması, rahatsız edici reklamların devamlı surette ekranda döndürülmesi veya insanları reklam butonunu tıklamaya zorlayıcı yazılımlar kullanılması da siber saldırılar arasında sayılmaktadır (Öğün ve Kaya, 2013: 170).

Siber güvenlik konusu içinde değerlendirilen suç ve suç unsurları üç ana başlığa ayrılır. Birincisi internet ağları vasıtasıyla işlenen ve dolandırıcılık, taciz, şantaj ve sahtecilik olarak adlandırılan klasik suçlardır. İkincisi ise internet ortamında yayınlanan yasal olmayan içeriklerdir. Üçüncü başlıkta ise elektronik ağlara mahsus ve korsanlık, virüs benzeri zararlı yazılım yükleme, hizmet verilmesini ve erişimi engelleme ve propaganda içerikli sosyal mühendislik şeklinde adlandırılan suçlar bulunur (Hekim ve Başbüyük, 2013: 137-144). Söz konusu siber suçlarla mücadele kapsamında dünyada güvenlik kuvvetleri tarafından ciddi bir efor sarf edilmektedir. Esasında son yıllarda siber güvenliği tehdit eden suçların çoğalması ve ülkelerin güvenliğini ciddi bir biçimde tehlikeye düşürmesi bu alanda uzman personelin yetiştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle iç güvenlikte siber suçlarla mücadele birimleri son derece önem kazanmıştır.

Siber güvenlik konusunda irdelenmesi gereken temel hususların başında kişisel verilerin korunması gelmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarınca birtakım iş ve işlemlerin elektronik cihazlar ve internet ağları üzerinden gerçekleştirilmesi bazı riskleri doğurmaktadır. Zararlı yazılımlar ve art niyetli şahıslarca yapılan elektronik saldırılar, gerek kurumsal gerekse kişisel verilerin gizliliğini ihlal etmekte, bilgiye ulaşılması hususunda kontrolü zorlaştırmakta ve bazı güvenlik risklerini meydana getirmektedir. Bununla beraber internet ağlarına ve donanımlarına zararlı yazılımlar yüklenmesi ve bu yazılımlarla savaşılan karşı tedbirlerin geliştirilmesi ihtiyacı, yazılım şirketleri ile işbirliğinin artırılmasını ve farklı siber güvenlik yöntemlerinin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. İletişim ve bilgi teknolojilerinin çok hızlı yaygınlaşması, internet tabanlı iletişim kanalları önde olmak üzere farklı elektronik cihazların günlük yaşantımızda daha çok yer kaplaması ve bilgiye ulaşmanın hayli kolaylaştığı dikkate alındığında kişisel verilerin mutlak surette korunmasına olan ihtiyaç küresel boyutta değerlendirilmesi gereken bir sorunsal haline gelmiştir.

Dünyada meydana gelen bazı olaylarda, kişisel verilerin yasalara aykırı biçimlerde ilgisiz, hatta art niyetli şahısların eline geçmesi ve yine yasalara aykırı bir biçimde kullanılması kamuoyunda çok ciddi bir duyarlık oluşmasına vesile olmuştur (Kutlu ve Kahraman, 2017: 46).

Kişisel verileri korumak için kullanılan bilgi güvenliği önlemleri, bilgi edinmeden bilgilerin yok edilmesine kadar tüm süreçlerde aktif olan tüm katılımcılara ve bilgi işlemeye dâhil olan tüm paydaşlara belirli sorumluluklar atfeden bir güvenlik zinciri oluşturmaktadır. Bu sebeple, etkili teknik önlemlerin yanında idari personelin yasal sorumlulukları ve veri sorumluluğu kapsamında tüm yükümlülüklerini yerine getirmesi önemlidir. Bilgi teknolojisi, depolanan verilerin niteliğinde geçmişe dönük değişiklikler geçirmiş ve bu değişiklikler, alınacak güvenlik önlemleri ile ilgili sorumlulukların paylaşılmasını gerekli kılmıştır. Günümüzde bilgi güvenliğinin sağlanması bilginin nasıl edinildiği, hangi maksatla işlendiği, verilerden sorumlu güvenlik personelinin kim olduğu, verilerin hangi şartlarda ve nasıl saklandığı, kullanım ömrünü tamamlayan verilerin kimlerce nasıl imha edildiği sorularının cevabının açıkça verilebiliyor olması önem arz etmektedir. Bilgiye ilişkin verilerin elde edilmesinden imha edilmesine kadar olan süreçte yer bulan tüm elemanların yasal sorumluluklarını kabul edilen bilgi güvenliği politikası ışığında yerine getirmeleri durumunda bilgi güvenliği çarkının tamı tamına çalıştığı görülebilecektir. Fakat kişisel verilerin korunması gibi önemli bir konuda verilerin en üst seviyede korunuyor olması gerekmektedir. Bilgi güvenliği politikaları oluşturulurken, kişi hak ve ödevlerine mutlaka değinilmesi gerekmektedir. Bilgi güvenliğinden sorumlu yöneticilerin bu sorumluluklarını paylaşmaları ve paydaşlarla koordineli çalışmaları sağlanmalıdır (Henkoğlu, 2017: 47-48).

#### **5.5.4. Araç-Kişi veya Kargo Takip Sistemleri**

Etkili bir iç güvenlik yönetiminin tesisi için çeşitli yöntemlerden faydalanılmaktadır. Bu yöntemler arasında yer bulan araç, kişi veya kargo takip sistemleri sayesinde suç ve suçlularla mücadele de önemli başarılar sağlandığı görülmektedir. İnternet teknolojilerindeki son dönem gelişmelerine bağlı olarak, araç takip sistemleri olarak

adlandırılan takip ağı hızla gelişmektedir. İcat edildiği dönemlerde genellikle askeri amaçlarla kullanılan küresel konum belirleme sistemi (GPS), teknolojinin ilerlemesiyle birlikte sivil halkın da kullanımını sunulmuştur. GPS sistemleri cep telefonlarımızdan saatlerimize, bilgisayarlarımızdan bu özelliği bünyesinde barındıran arabalarımıza kadar birçok yerde kullanılır hale gelmiş ve hayatımızın bir parçası olmuştur. Araç takip sistemleri kurulu bulunduğu aracın yerini belirlemekte, ulaşılmaya çalışılan noktaya en zahmetsiz, ekonomik ve güvenli bir biçimde ulaşmayı sağlamaktadır. Araç takip sistemleri kullanılmaya başladığı ilk yıllarda çok büyük boyutlara sahip hatta aracın içerisinde önemli bir alanı işgal eder şekildeydi. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte çipler ve nano çipler sayesinde boyutlar oldukça küçültülmüş ve bu sayede GPS sistemleri insanların hatta hayvanların dahi üzerlerinde rahatlıkla taşıyabilecekleri hali almış ve yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Akçetin vd.,2014: 1).

İç güvenlik alanında kullanılan takip sistemlerinden bir diğeri de şahıs takip sistemleridir. Takip sistemlerinin çalışma prensipleri incelendiğinde uydular vasıtasıyla GPS konum bilgilerini alabilen yazılımlar geliştirilmiş ve sistem bunun üzerine bina edilmiştir. Alınan bu konum bilgileri çeşitli algoritmalarla yorumlanır ve veri iletim araçları ile takip edilmesi istenen merkezlere gönderilir. Elde edilen bu koordinat bilgileri, kullanılmakta olan veri tabanına işlenerek takip yazılımlarına aktarılmaktadır. Bu yazılımlar ise aldıkları koordinatları online haritalar üzerine işaretleyerek takip edilen kişi veya nesnelerin yer tespitlerini yapmaktadır. Son yıllarda GPS takip işlemlerine ek olarak GSM operatörleri de kendilerine ait baz istasyonları aracılığıyla takip yapan uygulamalar geliştirmişlerdir (Filiz vd., 2013:2). Söz konusu uygulamalarla suça karışmış ve güvenliği tehdit eden çok sayıda şüpheli yakalanmakta ve bu yolla kolluk kuvvetlerinin suç ve suçlularla mücadelede işleri daha da kolaylaşmaktadır.

Kişi takip sistemleri alanına son yıllarda eklenen diğer bir bileşen de elektronik kelepçe ile hükümlü takip yöntemidir. İşledikleri suçlar neticesinde hapis cezasına çarptırılan hükümlülerin takibinde kullanılan bu yöntem tüm dünyada tercih edilmeye başlamış bir infaz aracıdır. Hükümlülerin cezaevlerinde tutulması devletlere mali yük getirmektedir. Gerek toplum gerekse devlet açısından elektronik kelepçe kullanımının birçok yararlar sağladığı değerlendirilmektedir. Elektronik kelepçe ile cezalarını çekmeleri düşünülen hükümlüler titizlikle seçilmeli ve

işledikleri suçlara göre bu yaptırımla kontrol altında tutulmalıdırlar. Cezaları elektronik kelepçe ile infaz edilen hükümlüler adalet bakanlığı yetkililerince kolaylıkla takip edilebilmekte, basit suçlardan ceza alan hükümler açısından da hem psikolojik hem de sosyal manada toplumdan kopuşu en aza indirgemektedir (Uludağı, 2012: 1337).

İç güvenlikte kolluk kuvvetleri tarafından suç ve suçlularla mücadele de uygulanan yöntemlerden birisi de kargo takip sistemleridir. Kargo takip sistemi, gönderilerin muhteviyatında yasal olmayan eşyaların bulunmaması veya bulunuyorsa bile müdahale edilmesi hususunda çalışır. Kolluk kuvvetleri kaçakçılıkla mücadele kapsamında kargo gönderilerini titizlikle incelemekte ve suç unsuru taşıyan gönderilere işlem yapmaktadır. Kargo gönderilerinde yapılan incelemelerde kişisel mahremiyete önem verilmekte ve gönderiler paket üzerinden kontrol edilmektedir. Yapılan kontroller esnasında çoğunlukla kolluğa ait hassas koku köpekleri veya x ışınlı dedektörler kullanılmaktadır.

### **5.5.5 Alarm, Uyarı ve Önleme Sistemleri**

Alarm, Uyarı ve Önleme Sistemleri çok eskiden beri kullanılagelen güvenlik sistemlerindedir. Başlarda büyük boyutlarda olan, kablo ve elektrik sistemiyle çalıştırılan bu sistemler teknolojik gelişmelere bağlı olarak zamanla hem boyut olarak küçülmüş hem de kablo ile enerji sağlama konusunda geliştirilmiştir. İlk icat edildiği dönemlerde büyük parçalardan oluşan ve yer kaplayan sistemler, sonrasında kontrol paneli, güç adaptörleri ve sensörlerin küçülmesiyle daha ergonomik bir hale gelmiştir. Gelişen teknoloji ile bu sistemler telefon hatlarına bağlanarak ihlal durumunda aşırı ses çıkarmanın yanında tanımlanan telefonu aramak suretiyle çift mekanizmalı uyarı yeteneği kazanmıştır. Fakat bu durum da bazı engeller barındırmaktadır. Örneğin bir davetsiz misafir, sireni duyduktan sonra sireni / tuş takımını / baz istasyonunu basitçe parçalayabilir veya duvardan zorla çıkarabilir ve alarm sistemi ve otomatik telefon çevirici devre dışı bırakılır. Bu nedenle, yeterli güvenliği sağlamak için en azından otomatik telefon çeviricinin aparatlarının sirenden ayrı olması fayda sağlayabilir. Sistemin geliştirilmesi çalışmalarının

devamında entegre ve akıllı sistemler üretilmiştir. Bu akıllı sistemler çip ve ana kart mekanizmalarıyla çalıştırılmaya başlandıktan sonra boyutları oldukça küçülmüş ve güvenlik özellikleri en üst seviyeye çıkarılmıştır (Marman ve Kai, 2003; Dawes vd., 2015).

Alarm, uyarı ve önleme sistemleri günümüzde herkes tarafından kullanılan kolay ulaşılabilir ve ergonomik hale gelmiştir. Akıllı telefon ve cihazların hayatımızda fazla yer işgal ediyor oluşu bu sistemlere neredeyse tüm bireylerin aşına olmasını sağlamıştır. Akıllı ev sistemlerinin geliştirilmesi, insanların evde veya eklentilerinde kalan çocuklarını, evcil hayvanlarını, araçlarını... vb. kıymetli eşya ve canlılarını güvende tutma isteği sistemleri hayatımızın vaz geçilmezleri arasına sokmuştur. Bu sistemler deprem, yangın ve sel gibi doğal afetlerin önceden bilinmesinde ve önlem alınmasında da önemli işleve sahiptir. Günümüzde hemen hemen tüm insanlık tarafından kullanılan akıllı saatler dahi uyarı sistemlerinin bir parçası olmuştur. Sahibinin kolunda kaldığı sürece vücut değerlerini kontrol eden ve vücutta ters giden bir şeyler olduğunda sinyal yollayarak sahibini kontrol eden ve hatta cevap alamadığında acil yardım çağırabilen yetenekleri kazanmıştır.

## 5.6. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ

Soğuk savaşın bitmesi ile birlikte güvenlik algısında birçok değişim ve derinleşme meydana gelmiştir. Devletin birincil seviyede, koruyan ve korunan rolü sorgulamaya açık bir hale bürünmüştür. Güvenlik olgusu irdelenirken bazı değişimlere gidilmiş, devletin merkez de olduğu güvenlik yaklaşımlarına toplumun güvenlikte söz sahibi olması ve bireylerin güvenlik yönetimine dâhil edilmesi hususları da eklenmiştir. Süreç içerisinde disiplinler bir dönüşüm gözlemlenmektedir. Sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel, askeri ve siyasi etmenler başta olmak kaydıyla bireylerin geleceğini, refahını ve hayatlarının bütününe ilgilendiren tüm tehdit olgularına yönelik mücadeleyi sürdürmek, insana dayalı güvenlik yaklaşımının esasını teşkil eder hale evrilmiştir. Birleşmiş Milletler insani güvenlik kavramını açıklarken bireylerin tüm ihtiyaçlarının eksiksiz olarak karşılandığı ve korku ortamından uzak olmaları şeklindeki tanımlamayı kullanmıştır. Fakat bütün bu uğraşlara rağmen

güvenlik olgusunun tam tamına bir çerçeveye oturtulduğu söylenemez. Birleşmiş Milletler yapmış olduğu insani güvenlik açıklamasını sonrasında birkaç kez daha revize etmiştir. 2003 yılında kurguladığı insani güvenlik açıklamasında, demokrasinin üstünlüğü, hukuka dayalı yönetim anlayışının en üst seviyeye taşındığı ve istikrara dayalı güvenlik şeklinde tanımlamıştır. Daha sonraki süreçte insanların onurlu ve şerefli bir hayat yaşamaları hususunda özgür olmaları ve her türlü tehlikeden uzak, refah içerisinde sürdürülecek bir hayata da vurgu yapılmıştır. Birleşmiş Milletlerin yapmış olduğu bu tanımlamalardan insanların her türlü doğal afet, terörist baskı, ekonomik tehdit ve salgın hastalıklardan uzak tutulması ve bireylerin mutlu bir yaşam sürmesine olan ihtiyaç hususlarının vurgulandığı görülmektedir (Tüysüzoğlu, 2019: 24-25). Bu kısımda insan faktörünün iç güvenlik yönetimine etkisi değerlendirilecek ve değerlendirme de Toplum Mühendisliği, Kolluğun Disiplin Seviyesi, Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu, Kolluk Personelinin Niteliği ve Ödül ve Ceza Sistemi konuları irdelenecektir.

### **5.6.1. Toplum Mühendisliği**

II. Dünya Savaşı'nın bitmesiyle birlikte ABD sanayisinin hızla gelişmesi, 1970'lere değin sürmüş, iletişim yollarındaki modernleşme çalışmalarının da etkisiyle kapitalizmin hükmüne giren dünya anlayışı ve piyasaların yayılmacı hamleleri hız kazanmıştır. 1960'lı yılların yarısına kadar ABD'de kapitalizm anlayışının yaşadığı sözde altın çağ, ABD'de şehir hayatında etkili değişikliklere sebebiyet vermiştir. Gün geçtikçe global bir süper güç haline bürünen ABD'de, 1950'li yıllara kadar "Tüketim Toplumu" anlayışını ve davranışlarını oluşturmak maksadıyla, toplum mühendisliği faaliyetleri görece başarıyla tatbik edilmiştir. Psikolojik altyapısını Sigmund Freud'un oluşturduğu bu durum, Edward Bernays tarafından geliştirilen yöntemlerle halkın kontrol altında tutulması hususunda başarı sağlamıştır. 1960'lara gelindiğinde insanlığın farklı ihtiyaçlarının doğması ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik oluşan talepler, toplum mühendisliği, sosyoloji ve psikoloji alanlarında değişim ihtiyacını zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda, Sigmund Freud'un 1950'li yıllara kadar toplum mühendisliği alanına yön veren, insanın bilinçaltındaki hayvani

içgüdülerinin baskı altına alınmaması halinde sosyal bir problemin tetikleneceği şeklindeki görüşü, 1960'lı yılların başlamasıyla kadük kalmaya başlamıştır. Yaşanan bu yetersizlik Freud ve görüşlerinin ciddi anlamda eleştirilmesine sebep olmuş ve Freud'un eski arkadaşı olan Wilhelm Reich bu eleştirilerin başını çekmiştir. Reich eleştirilerini yeni bir psikoloji akımı başlatarak sürdürmüş ve başlattığı yeni akım 1960'lı yıllarla beraber toplum sorunlarına karşı geliştirilen yaklaşımları etkilemiştir (Abuşka, 2010: 59-60).

Sosyal mühendislik günümüz toplumlarında tabulaşmış bir konu olarak kabul edilir. İnsan psikolojisine etki etmeye çalışarak onları mahrem bilgilerini paylaşmaya zorlamak toplum mühendisliğin esasını oluşturur. Günümüzde toplum mühendisliği konusunda farklı yöntemlerle suç işlenmektedir. İnsanların şifrelerini ele geçirmek, kredi kartı birilerini bulmak veya bir organizasyonun bilgi sistemlerini tehlikeye düşürücü değişimler yapmak bunlardan birkaçıdır. Toplum mühendisliği yöntemlerini kullanan insanlar son derece usta ve farklı yönlere uyarlanabilir yapıdadırlar. Böylelikle hassas bilgileri manipüle etmek ve belli etmek adına insanların kendi doğalarını yönetirler. İnsanüstü iletişim becerilerine sahip toplum mühendisleri becerilerini kullanarak insanları gizli kalması gereken konuları açıklamaya ikna ederler. İnsanları ikna ederken; basit olmayı, ilgili yaklaşımları, uyumlu iletişimi, güven telkin eden yapıyı ve empati kuran tavırları kullanırlar (Greavu-Serban ve Serban, 2014: 5).

Sosyal mühendislik belirli bilgilere erişim sağlamak veya belirli bir davranışı yaptırmak için bir bireyin veya bir grup insanın manipüle edildiği bir dizi yöntemden oluşan bir sistemdir. Başka bir ifadeyle sosyal mühendislik insanlar üzerinde psikolojik stratejiler kullanmaya dayalı bir ikna yöntemidir. 21. yüzyıl toplumu, bilgi toplumu olarak adlandırılır ve tüm faaliyetleri bilgi alışverişi üzerine kurulmuştur. Günümüzde elde tutulan bilgi miktarı, bir bireyin başkaları üzerinde sahip olabileceği güç ve etki ile doğru orantılıdır. Bu sebeple bilgiyi elde etmek ne kadar önemliyse onu korumak da o kadar önemlidir. Küreselleşen dünyada bilgi teknolojilerinde birçok koruma mekanizması ortaya çıkmış ve bilgi güvenliği ile ilgili sorunlar çözüme kavuşturulmuş gibi bir algılama vardır. Fakat bilgiye sahip olanlar onu korumak için ne kadar çaba sarf ediyorsa bilgi elde etmek isteyen art niyetli insanlar da bir o kadar sızma yapmaya çalışıyorlardır. Bahsedilen tüm bu koşullar altında makineler ve bilgisayar ağları ne kadar otomasyona sahip olursa

olsunlar insan faktörü olmadan çalışmaları ve bakıma alınmaları neredeyse imkânsızdır. Sistemlerin insana bağlı olduğu gerçeği göz önüne alındığında toplum mühendisliği sıcak bir konu olmaya devam edecektir. Tüm bu bahsedilenler ışığında “Toplum Mühendisliği” kavramı neredeyse insanlığın var oluşundan beri kullanılan bir kavramdır ve insanların doğasında mevcut olan yardımlaşma ve karşılıklı güven duygularından beslenmektedir. Sayılan bu özellikleriyle tarihten beri var olan bu kavram gelecekte de varlığını sürdürmeye devam edecektir (Greavu-Serban ve Serban, 2014:5-6).

### **5.6.2. Kolluğun Disiplin Seviyesi**

Disiplin; hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini temin eden, toplumsal düzeni sağlayan, her şeyin üzerinde bir otoritenin varlığını kabul eden birey, toplum ve yönetim münasebetlerini tanzim eden yaptırımlar ve kuralların tümü şeklinde anlamlandırılırken, kamu hizmetlerinin verimli ve etkin bir biçimde yürütülmesi amacıyla kullanılan, hukuki dayanakları ve neticeleri olan bir araçtır. Disiplinin amacı; düzen tesis etmek, gelişmeyi sağlamak, güdülemeyi temin etmek ve başarıya ulaşmayı mümkün kılmaktır. Organizasyona aidiyet ve birlikte hareket etmek konusunda üst seviyede olan kurumlarda, disiplin ihtiyacı artmaktadır. Disiplinin organizasyon becerisi yüksek kurumlardaki esas fonksiyonu, kontrol altına alınmış düzgün davranışlar için optimal şartları oluşturmak ve insanların olumsuz davranışlar içerisine girmesini men etmektir. Disiplin kuralları cezai yaptırım içeren özelliktedir. Fakat cezalandırma işleminin tek başına olumsuz davranışları önlemede yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir (Taşçı, 2015:219). İnsan psikolojisinin uygun davranışlara yöneltilmesi ve istenilen davranışların memnuniyetle müşahede edilmesi önemlidir.

Disiplin yönetim olgusunun en iyi şekilde işletilmesini sağlayan ilkelerden birisidir. Her seviye organizasyonda ve her seviye yöneticide olmazsa olmaz niteliktedir. Disiplinsizlik organizasyonlarda zaman zaman karşılaşılan sorunlardandır. Bunun sebebi stres veya farklı nedenler olabilir. Karşılaşılan disiplinsizlik olaylarında hemen cezai yaptırımlara başvurulmamalıdır, hizmet içi eğitim ve seminerler



düzenlenerek personelin eğitim seviyesinin artırılmasına ve disiplinsizliğe sebep olan davranışların giderilmesine gayret edilmelidir. Sadece cezai yaptırımlarla konuya yaklaşırsa farklı olumsuzlukların doğmasına mahal verilebilir. Kolluk görevi ifa eden silahlı güvenlik kuvvetlerinde de disiplinsizlikler katı cezai yaptırımlarla giderilmeye çalışılır. Kolluk güçlerinin görev özelliği ve hiyerarşik yapısı gereği tüm kurumlara nazaran daha katı kurallara sahip olması, kolluk personelinin de diğer memurlara göre daha disiplinli olmasını gerektirmektedir (Öztürk, 2018: 29).

Kolluk kuvvetlerinde görevli memurların uygunsuz davranışlarda bulunmaları sonucu doğacak olan disiplinsizliklerde disiplin soruşturması yürütmek ve disiplin kurulları vasıtasıyla cezai yaptırım uygulamak en temel disipline etme yöntemlerindedir. Vatandaşla sık sık karşı karşıya kalan kolluk personeli hakkında yapılan şikâyetlerde disiplin soruşturması marifetiyle araştırılarak nihayete erdirilir. Disiplin soruşturmaları yapılırken adil olunmalı personelin prosedürlere uygun olarak yaptığı davranışlar sırf vatandaş şikâyet ediyor diye eleştirilmemelidir. Yapılan disiplin soruşturmalarının neticelerinden şikâyetçi tarafa da bilgi verilmesi elzemdir. Disiplin soruşturmalarının eğitici yönü de bulunmaktadır. Gerek soruşturulan personelin gerekse diğer personellerin gelecekte benzer tarz hatalar yapmasının önüne geçici özellikleri de mevcuttur. Kollukta disiplinin titizlikle takip edilmesi, kamuoyunun kolluk kuvvetlerine olan bakış açısını olumlu yönde etkilemeye ve kurumun profesyonelliğini ortaya koyma yönünde gelişmeler sağlar (Taşdöven ve Kula, 2015: 234-235).

Kolluk mesleği kendine özgü ritüelleri ve kuralları bünyesinde barındıran bir disiplin mesleğidir. Ast-üst ve amir-memur ilişkilerinin çok önemli kabul edildiği bir meslek olarak kolluk, iş hiyerarşisini görev esnasında her şeyin üzerinde görmelidir. Hukuk kurallarına bağlı, insan hak ve özgürlüklerinin ön planda olduğu bir yönetim anlayışı benimsenmeli, keyfiliğe asla yer verilmemelidir. Kolluk kuvvetlerinin diğer memurlardan ayrılan disiplin anlayışı; görevde tereddüt etmemeyi, ölçülü, zamanında ve anında en uygun hareket tarzını sergilemesinin mecburi olması, tamiri mümkün olmayan zarar ve ziyanın meydana gelmemesi ve koşulsuz başarıya ulaşılmasına dayanır. Kolluk kuvvetlerinin iş ve işlemlerinin tek elden kullanılması, kolluk yetkisinin başkalarına devredilemez ve kullanılması kamu düzeni için mecburi olan bir salahiyet olması kolluğun disiplin anlayışını farklı yapan diğer bir husustur (Taşçı, 2015: 219-220).

### 5.6.3. Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu

Küreselleşen dünyada rekabet ortamı hayli gelişmiş ve önemli bir yer işgal eden pozisyona gelmiştir. Özel sektörün vermiş olduğu hizmetlerin, rekabetçi bir anlayışla sürekli gelişim göstermesi, halkın hizmet aldığı bir diğer taraf olan kamu sektöründe de gelişmeyi ve yeniden yapılanmayı mecburi hale getirmiştir. Kamu yönetiminin bu rekabet ortamına ayak uydurabilmesi için hizmetlerini, ayrımcılık yapmayacak, açık ve net, etkili ve vatandaşın katılımcı olarak söz sahibi olabileceği yüksek kaliteli bir yönetim anlayışı benimseyecek şekilde re organize etmesi gereklidir. Bu değişimi yakalayabilmek adına stratejik yönetimin bileşenlerinden yararlanmakta fayda vardır. Bu doğrultuda, kamu yönetimi anlayışı stratejik yönetim bağlamında yeniden yapılandırılmaya başlanmış ve insan kaynakları yönetiminin stratejik fonksiyon kazanması ile personel kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi olarak değerlendirilebilecek bu kavramsallaşma uzmanlaşma olarak adlandırılabilir. Uzmanlaşma kavramı ile sağlanmak istenen şey, personel kalitesinin yükseltilmesi ve personelin işinde uzmanlaşarak en kaliteli hizmeti üretir hala getirilmesidir (Koçköprü vd., 2008:134-135).

Kolluk kuvvetlerinde kurulacak bir uzmanlaşma sistemiyle de en kaliteli ve etkili hizmet sağlanmaya çalışılmaktadır. Cinayet, hırsızlık, terör, mali suçlar... vb suçların araştırılması ve soruşturulması esnasında yararlanılacak uzman personeller vaka dosyalarının titizlikle yürütülmesini sağlayacak ve suçluların bir an önce cezalandırılmasında etkin rol oynayacaklardır. Uzmanlaşma veya branşlaşma evrimini tamamlayamamış kolluk birimlerinde genellikle yapılan işe acemilik durumu hâkimdir. Uzmanlaşmasını sağlayamamış bir personel, stratejik olmaktan uzak bir insan kaynakları yönetimiyle sürekli farklı birimlerde çalışmak zorunda kalabilir, tam bu işi öğrendim derken bir yer değişikliğine maruz kalıp bambaşka bir görevde çalışmaya başlamak zorunda kalabilir. Bu olumsuz durumlar personelin işe yabancılaşması ve yaptığı işten keyif almaması gibi olumsuz neticeler doğurur. Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz yüzyıl, insanların uzmanlaşma ve yaptığı işte en iyi olma düşüncesine sahip oldukları bir yüzyıldır. Netice olarak kolluk personelinin belirli bir alanda uzmanlaşması işlerin çok daha hızlı ve kaliteli olarak yapılmasını sağlar.

#### 5.6.4. Kolluk Personelinin Niteliği

Kolluk mesleğinde başarı çeşitli kişisel ve profesyonel özellikler gerektirir. Kolluk görevlileri kendilerini fiziksel eğitime ve silah kullanma becerilerine adanmış bireyler olmalıdırlar. Bu görevliler ayrıca stresi yönetebilmeli ve zorlu şartlarda sakin, soğukkanlı ve kontrollü bir şekilde durumla nasıl başa çıkacaklarını bilmelidirler. Ancak bilgi çağı olarak adlandırdığımız yeni milenyumda kolluk kuvvetleri için siber suçlardan terörizme ve sosyal medya ağlarında işlenen suçlardan sokak suçlarına kadar değişen zorlu bir hayat vardır. Ülkelerin iç güvenliğini sağlayan kolluk personeli diğer bir tabirle suç savaşçıların bir dizi temel niteliklere sahip olmaları giderek daha da önemli hale gelmiştir. Taktik beceriler çok önemli olmasına karşın tutum, hoşgörü ve insanlar arası ilişkilerin yönetilmesi becerileri de hayli önem kazanmıştır. Sürekli değişen dünyada etkili bir kolluk personeli olabilmek için memurların eğitimlerine çok önem verilmeli, eğitim süreci personelin kariyeri boyunca devam etmelidir. Kolluk kuvvetleri personeli için bazı temel niteliklere daha yakından bakmak gerekirse en önemli nitelikler şöyle sıralanabilir: Dürüstlük, doğruluk ve etik, iletişim yeteneği, empati ve nezaket, açık fikirlilik ve çeşitlilik, karar vermede yetkinlik ve işbirliği, sürekli öğrenme ve gelişme. Görüleceği üzere bir kolluk personeli doğruluk ve dürüstlüğü kendisine düstur edinmeli, zor durumlarda ahlaksızlık yapma baskısına boyun eğmemeli, bir olay yerinden nakit para almaktan delilleri karartmaya kadar her türlü olumsuzluklardan uzak durmalıdır. Kolluk görevlileri her hal ve şartta hesap verebilirliği sağlamalı ve etik dışına asla çıkmayarak halkın güvenini kazanmalıdır. Diğer bir niteliğe bakacak olursak, kolluk görevlileri; tanıklar, şüpheliler, şikâyetçiler, savcılar, sağlık personeli ve sivil halk olmak üzere çok çeşitli insanla yüz yüze konuşabilmeli, yazılı ve sözlü iletişim becerilerini geliştirmelidirler. Kolluğun iletişim yeteneği ise mahkemede ifade vermektan şüphelilerle müzakereye kadar çeşitli durumlarda açık talimatlar, cevaplar ve bilgiler sağlayarak potansiyel krizlerin barışçıl bir şekilde çözülmesinde fark yaratır durumda olmalıdır. Yine kolluk kuvvetleri için empati ve nezaket vazgeçilmez özelliklerden birisidir. Kolluk; personeli empati ile dinleyebilmeli, nezaket, hoşgörü, anlayış ve saygıyla karşısındaki bireye iletişim yollarını açabilmelidir. Yapılan araştırmalarda mağdurların kendilerine şefkat, adalet ve saygı çerçevesinde muamele eden kolluk personeline daha çok inanarak işleri

kolaylaştırmaya çalıştıkları görülmüştür. Kolluk personeli görev esnasında açık fikirli olmalı, çok sayıda farklı insana hizmet ettiğini aklından çıkarmayarak herkese eşit ve adil bir biçimde davranmalıdır. Başka bir nitelikten bahsedecek olursak kolluk personeli; müdahale ettiği olaylarda ani karar verebilme yeteneğine sahip olmalı, stres altında iş yapabilme yeteneğini geliştirmeli ve her türlü olayda işbirliğine açık olmalıdır. Teknoloji ve suç analizindeki gelişmeler modern kolluğun çehresini değiştiren birçok faktör barındırmaktadır. Kamu güvenliğine yönelik tehditlerin bu değişen doğası yasama yetkileri ve yargı kararları ile yaygın kolluk uygulamalarında da önemli değişiklikler sağlamıştır. Kolluk kuvvetlerinin bu değişime ayak uydurabilmesi için sürekli olarak yeni eğitim ve bilgi alması elzem bir ihtiyaçtır. Kolluk kuvvetleri personellerinin etkili hizmet üretebilmeleri ve suçla mücadele alanında stratejik davranışlar sergileyebilmeleri için hayat boyu öğrenme prensibine bağlı ve öğrenmeye istekli olmaları gerekmektedir (Oliver, 2014:1-10).

#### **5.6.5. Ödül ve Ceza Sistemi**

Günümüzde çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda istekli bir biçimde görevlerini yerine getirmelerini sağlamak yönetim kademesinin en önemli görevlerinden birisidir. Çalışanların arzu, istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir ortamda iş tatmini yükselirken organizasyonun verimliliği de artmaktadır. Bu verimli ortamı sağlayabilmenin başlıca yollarından bir tanesi çalışanları en iyi şekilde güdülemektir. Hangi ölçekte hangi boyutta olduğu fark etmeksizin bir kuruluşun büyümesi ve gelişmesi çalışanlarının eğitilmişlik seviyesine bağlıdır. Çalışanların öğrenme ve gelişmedeki istekleri asla göz ardı edilmemeli, başarılar tatmin edilerek ödüllendirme yoluna gidilmelidir. Çalışanların işe alınması süreci ile başlayan güdüleme olgusu iş yapılırken devam eden ve yapılan işin nihayete erdirilmesine kadar süren yaşayan bir süreçtir. Bu süreçte iyi olan tüm davranışlar ödüllendirilmeli, kötü sonuçlarla neticelenen hareketler ise ceza yöntemi kullanılarak men edilmelidir. Güdülenmenin ve motivasyonun önemli etkenlerinden birisi olan ödül ve ceza sistemi yönetim bilimlerinde yaygın kullanıma sahip kavramlardandır. Ödüllendirme yönetiminde iyi ücret, terfi ve iyi çalışma koşulları, yapılan işin takdir

edilmesi ve personele anlayışlı yaklaşım sergilenmesi gibi faktörler personel üzerinde motive edici etkiye sahiptir (Karatepe, 2005:118-122).

Ödül ve ceza sistemini iç güvenlik yönetimi bağlamında ele alacak olursak kolluk personelinin iyi veya kötü yaptığı her işten sorumlu olması ve davranışlarını buna göre şekillendirmesi gibi bir durumdan bahsedildiğini görürüz. İnsanların huzur ve refah içerisinde yaşamasını sağlamak gibi bir görevi olan kolluk personeli, hizmet kalitesini her daim en üst seviyede tutmalıdır. Yukarıda bahsedildiği gibi kolluk personeli de örnek davranışları sonunda ödüllendirilmeli, kötü davranışları içinde cezalandırılmalıdır. Etkin bir şekilde yürütülen ödül ve ceza sistemi; işini ahlaklı ve istekli olarak yapan personelde daha da etkin bir güdüleme sağlayacak, personelin kurumsal aidiyetini güçlendirerek işini benimsemesine yardımcı olacaktır. Ancak durumun tersi de tehlike yaratacaktır. Ödül ve ceza sistemi etkili olarak işletilmeyen organizasyonlarda personel arasında iyi ya da kötü yönde bir ayrıma gidilemez. İşini istekli ve iyi yapan personel ödüllendirilmediğini ve işi savsaklayan bir çalışandan farkı olmadığını hissettiği veya gördüğü anda motivasyonunda ciddi düşüşler meydana gelecektir. Eşitlik adalet değildir sözü akıldan çıkarılmayarak personel yönetiminde ödüllendirme ve cezalandırma hususlarına dikkat edilmelidir.

## **5.7. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE YÖNETİM FAKTÖRÜ**

Yönetim kavramının gelişmesiyle beraber karmaşık organizasyonları kontrol etmek kolaylaştı ve evrildi. Yönetim, bir organizasyonu yönetmekle alakalı tüm insanları bünyesinde bulundurur ve bu insanlar tarafından organize edilen faaliyetlerin toplamıdır. Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapmayı anlatan bir kavramdır ve çeşitli organizasyon seviyelerinde karar vermeyi içerir. Hem bilim hem de sanattır çünkü yönetimin temelleri her yerde aynıdır ancak uygulamalar farklıdır. Yönetim biliminin kurucusu kabul edilen Henry Fayol, “yönetme işi, tahmin etmek, planlamak, organize etmek, koordine etmek ve kontrol eylemlerinin bileşkesidir”, şeklinde bir açıklama yaparak yönetim kavramını açıklamaya çalışmıştır. George R. Terry ise; yönetimi, insanları ve kaynakları kullanarak hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için planlama, organize etme, harekete geçirme ve kontrol etmekten oluşan ayrı bir

süreç olarak tanımlamıştır. Stanley Vance ise “basitçe, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanların eylemleri üzerinde karar verme ve kontrol etme süreci yönetim olarak adlandırılır” demiş ve yönetim kavramını tanımlamıştır (Riaz, 2016:1-2).

Tanımlardan da görüleceği üzere yönetim kavramı, insanları belirli bir hedefe yöneltme, çalışanlar vasıtasıyla iş yapma veya yaptırma, yapılması gereken işleri planlama, koordine etme ve kontrol etme üzerine kurulu bir kavramdır. İç güvenlik yönetiminde ise kolluk amirleri yönetim işini yapan ana aktörlerdir. Kolluk amirleri emirlerindeki kolluk görevlileri vasıtasıyla günlük hayatın sorunsuz bir şekilde güven içinde yaşanmasını temin etmek için çaba sarf etmektedirler. Katı hiyerarşik yapıya sahip olan kolluk birimlerinde emir verildiğinde, tüm memurlar o emri layıkıyla yerine getirebilmek adına, silah kullanma yetkisinden para cezası kesmeye hatta insanları zor kullanarak gözaltına almaya kadar varan yetkilerini kullanırlar. İnsanla ve günlük hayatla iç içe yaşayan iç güvenlik yönetimi kanunun verdiği yetkilerle ve kolluk personeli vasıtasıyla güvenliği tesis etmeye çalışır. Silah taşıyan ve etkili yetkilere sahip kolluk organizasyonlarını yönetmek de zor bir iştir. Bu kısımda yönetim faktörünün iç güvenlik yönetimine etkisi değerlendirilecek olup bu değerlendirme; Liderlik, Stratejik Bakış, Risk Değerlendirmesi, Tecrübe ve Proaktif Yaklaşım başlıkları altında yapılacaktır.

### **5.7.1. Liderlik**

Liderlik, bir yöneticinin belirli bir durumda belirli hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve çalışmalarını yönlendirebileceği ve etkileyebileceği bir süreçtir. Liderlik, bir yöneticinin astlarını güven ve şevkle çalışmaya teşvik etme yeteneğidir. Liderlik, başkalarının davranışlarını etkileme potansiyelidir. Aynı zamanda bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik bir grubu etkileme kapasitesi olarak da tanımlanır. Liderlerin gelecek vizyonlarını geliştirmeleri ve organizasyon üyelerini vizyonlara ulaşmak istemeleri için motive etmeleri gerekir. Başka bir ifadeyle liderlik, başkalarını coşkuyla tanımlanmış hedefleri aramaya ikna etme

yeteneğidir. Bir grubu birbirine bağlayan ve onu hedeflere doğru motive eden insan faktörüdür (Sharma ve Jain, 2013:310-315).

İç güvenlik yönetiminde liderlik kavramı; oluşabilecek her türlü durumla başa çıkmada, optimal güvenlik düzeyini yaratmada ve güvenlik stratejilerini en verimli şekilde ortaya koyma durumlarında ortaya çıkan bir yönetici özelliğidir. Güvenlik yöneticileri veya güvenlik liderleri, birlikte görev yaptıkları kolluk görevlilerini huzurlu bir ortam yaratmaya yönlendirir. İç güvenlik yönetiminde hedef tüm vatandaşların kendilerini güvende hissetmeleri durumunu sağlamaktır. Lider personel; halkın güveninin kazanılmasında, suç ve suçlunun en kısa sürede adli mercilere teslim edilmesinde ve güvenliği tehlikeye atan her türlü olayın bertaraf edilmesinde en önemli role sahip insandır. Güvenlik yöneticisinin liderlik özelliklerinin gelişmiş olması ve etkili yönlendirme yeteneğinin varlığı kolluk görevlilerinin de verimli bir şekilde hizmet sunmasını sağlar. Takım çalışmasını bir ahenk içinde kurabilen güvenlik lideri, kolluk personelinin yaptığı işten zevk almasını sağlayarak onların az eforla çok ve etkili işler yapabilmelerine olanak sunar. Böylelikle personel gereksiz yere yorulmaz, bıkkınlık yaşamaz ve örgütsel aidiyetini kaybetmez. Güvenlik yöneticisi/lideri proaktif bir tutum sergilemelidir. Kolluğun asli görevi suç işlenmesini önlemek ve olumsuzluklar oluşmadan güvenliği tesis etmektir. Proaktif bakış açısına sahip bir lider suç ve suçlular için caydırıcı bir etken olma özelliği taşır ve görev mahallinde suç vakalarını en aza indirgeyerek güvenliği sağlar.

### **5.7.2. Stratejik Bakış**

Organizasyon içindeki herkesin kabul ettiği varsayım ve inançları sorgulamak ve bu inançların değişmesi durumunda hangi yeni fırsatların yaratılabileceğini tartışmak önemlidir. Strateji oluşturulurken sonucu önceden görmek mümkün olmadığından, deneyimlere dayalı öngörülerin de değişebileceği kabul edilmelidir. Organizasyonlarda görevli her birey yaratıcı düşünce yetisine sahiptir. Bu durum yaratıcı düşünce üretilmesini yönetim kademesinin tekeline çıkararak bastırılmış ve izole edilmiş yeni ve ilginç bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Strateji

geliştirmek için dünyaya yeni bir bakış açısıyla ve yeni bir hedefle bakmak, gerçekleri en basit şekilde düşünmek ve bunlara göre tanımlamak ve incelemek göremediğimiz noktaları görmemizi sağlar (Bütüner, 2012: 98).

İç güvenlik yönetiminde stratejik düşünme ve stratejik bakış açısına sahip olma yöneticilere güvenlik stratejileri geliştirmelerinde avantaj sağlar. Uygulanacak olan stratejilerin içinde bulunulan koşullara ve karşılaşılan olaylara göre değişiklikler gösterebileceği, geçmişte tecrübe edilen hareket tarzlarının her zaman yanlışlanabilir olma özelliği taşıdığı akıllardan çıkarılmamalıdır.

### **5.7.3. Risk Değerlendirmesi**

Risk değerlendirme terimi yönetim bilimlerinde sık sık kullanılan ve 1970'lerin sonlarında ortaya çıkan bir disiplin olarak doğmuştur. Risk değerlendirme bazen bir süreci bazen de sürecin çıktısını tanımlamak için kullanılır. Risk değerlendirme sürecinde bir takım kısıtlamaların olduğu ve ulaşılmaya çalışılan hedeflerin birden fazla olduğu değerlendirildiğinde, hem uygun süreç seçimi hem de nihai çıktısının belirlenmesi karmaşık bir tasarım zorluğu oluşturmuştur. Risk değerlendirmesinin yapılması yaşanan bir süreç olduğundan bazı yerlerde 10-20 yıl sürdüğü bilinmektedir. Verilerdeki belirsizlikler, yasal zorunluluklar, politik öncelikler, konular ve bilime dair tartışmalar risk değerlendirme sürecine etki eden faktörlerdir. Etkili bir risk yönetiminin olmadığı durumlarda risk yönetimi ile ilgili kararlar kurumların kendi çabalarıyla veya merkezi yönetimin kendi iradesiyle alınır. İyi tasarlanmış değerlendirme süreçleri risk yöneticileri, topluluk ve ekonomik paydaşlar, risk değerlendiricilerinin kendileri ve halkın bütünü dâhil olmak üzere toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden çıktılar ortaya koyar (National Research Council, 2009: 65-90).

İç güvenlik yönetiminde risk değerlendirme yapılırken tehdidin nereden nasıl ve kim tarafından gelebileceği konuları en hayati öneme haiz sorulardır. Oluşabilecek her türlü olumsuz duruma hazırlıklı olmak ve kamuoyunun huzur, sükûn ve refahını sağlamak iç güvenlik yönetiminin en temel vasfıdır. Risk değerlendirme yapılırken izlenmesi gereken yol; “planla, uygula, kontrol et ve gereken önlemi al” şeklinde



olmalıdır. Planlama aşamasında mevcut durum ve duruma etkiyecek tehditlerin analiz edilmesi ve hedeflerin belirlenmesine çalışılır. Uygulama aşamasında ise öncelikle personelin eğitimine ağırlık verilir daha sonra ise risklerin kabul ihtimal dereceleri değerlendirilir. Kontrol sürecinde amaçlanan hedeflere ulaşma düzeyleri kontrol edilir. Son olarak önlem alma basamağında eksik kalınan eğitimlerin planlanması ve denetleme sistemlerinin güçlendirilmesi sağlanır. Bu yöntemlerle etkili ve planlı bir iç güvenlik yönetimi kurularak hizmet kalitesi en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılır (Özkılıç, 2005: 31-32).

#### **5.7.4. Tecrübe**

Deneyimin en iyi öğretmen olduğunu ve sınıfın gerçek hayatın yerini tutamayacağı söylenir. Eğitimin öğrenme faaliyetinin temelini oluşturduğu tartışmasız bir gerçektir fakat tecrübeyle öğrenilenlerin kıymetini teslim etmek gereklidir ve tecrübenin en iyi öğretmen olduğu görüşünü doğru kabul etmek gerekebilir. Yeni ve farklı bir deneyimin neye benzediğini bilmek istiyorsanız dışarı çıkarak ve gerçekten bu deneyimi yaşayarak öğrenebilirsiniz. Dersleriniz ne kadar kapsamlı olursa olsun, tecrübeyi bahsedilerek öğrenmeniz neredeyse imkânsızdır. Yaşanılan tecrübeyi üreten uyaranlar ve bu tecrübeye sahip olduğunuzda içinizde devam eden süreç hakkında hiçbir bilimsel bilgi, tecrübeye sahip olmanın nasıl bir şey olduğunu bilmenizi sağlamaz. Bir tecrübeye sahip olmak, bu tecrübenin neye benzediğini öğrenmenin kesinlikle iyi ve tek pratik yoludur. Mümkün olan tek yolun bu olduğunu açıkça söyleyebilir miyiz? Muhtemelen hayır. Tecrübeye sahip olduğunuzda ve böylelikle neye benzediğini bildiğiniz zaman içinizde meydana gelen birtakım değişiklikler olur. Gelişen teknolojiyle bu değişimleri sanal ortamda test etmek ve öğrenmek belki mümkün olabilir. Fakat akan bir hayatta değişkenler asla bizim kontrolümüzde değildir. Hal böyle olunca bir durumu gerçekten tecrübe etmek zaman, emek ve hatta tehlikeler içeren bir süreçtir (Lewis, 1988: 1-3).

Tecrübe kavramı hakkında yapılmış farklı tanımlarda mevcuttur. Genel bir tanımlamaya varmamız gerekirse “bir olay vasıtasıyla gerçek yaşamı anlama, yaşamı oluşturan bilinçli olayların toplamı ve yaşantıyla elde edilen teknik, bilgi ve

becerilerin analiz edilerek çıkarımlar yapılması yoluyla geleceğe rehberlik edilmesi” şeklinde tanımlanabilir. Bir insanın doğumundan ölümüne kadar hayatının her anında tecrübe edinme vardır. Koşmayı, yürümeyi, bisiklet sürmeyi öğrenirken, okumayı, çarpım tablosunu öğrenirken bile tecrübeler devreye girer. İnsanlar öğrenilen tecrübelerle hayatına yön verir ve toplumda hata yapmadan yaşamaya çalışırlar (Erlich, 2003:1125-1147).

İç güvenlik yönetiminde rol alan aktörler güvenliği temin etmeye çalışırken geçmişin hatalarından ders çıkarmaya ve hata yapmamaya çalışır. Öte yandan kollukta görevli personeller bilgi aktarımı ve devir teslim yoluyla tecrübe aktarımı yapar ve devam eden faaliyetlerde en etkili kararı vermeye çalışırlar. Tecrübe seviyesi yüksek kolluk personeli olaylara müdahale ederken ya da vukuu bulmuş olayları aydınlatmaya çalışırken geçmişin tecrübelerinden azami seviyede faydalanır.

#### **5.7.5. Proaktif Yaklaşım**

Proaktif davranış sözlük anlamı olarak bir olay vuku bulmadan önce tepki vermek ve olayın ya da durumun önüne geçmek şeklinde tanımlanır. Proaktif davranış mevcut şartları iyileştirmek adına inisiyatifi elde bulundurmaya, edilgenlik yerine etken ve etkin olarak karşı hamle de bulunmayı esas alır. Proaktif davranış biçimini benimsemiş yöneticiler kendilerine herhangi bir talimat verilmesini beklemeden ihtiyaç duyulan değişimleri başlatabilir ve aktif olarak üzerlerine düşen rolü yerine getirirler. Proaktif davranış, organizasyonun karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden sezebilme ve karşılaşılabilecek fırsatları öngörerek en iyi şekilde değerlendirmeye dayalı aktif bir eylem biçimidir. Proaktif organizasyonlar harekete geçmeden, hızlı tepki veren ve elde ettiği avantajı rekabet stratejisi olarak kullanabilen yapılardır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017:787-788).

Küreselleşen dünyada yönetim işlemi dinamik ve ademi merkezîyetçi hale büründükçe proaktif davranış ve inisiyatif kullanımı, organizasyonların başarılarında kritik şekilde belirleyici hale gelmiştir. Gözetim denetim faaliyetlerini en aza indirgeyen yeni yönetim yaklaşımları, organizasyonda rol alan çalışanların inisiyatifine daha çok güvenmekte ve proaktif yaklaşımı benimseyen yöneticilerin

yüksek kaldıraçlı bir oranda organizasyonel etkinliği artırdıklarını kabul etmektedir. Proaktif organizasyonlarda rol alan yöneticiler, gelişim ve ilerleme için her türlü fırsatı değerlendirir, mevcut duruma karşı çıkar ve çalışanların performansını artırarak olumlu koşullar yaratmaya çalışır. Proaktif organizasyonlarda rol alan çalışanların, iş ve kariyer başarıları, girişimcilikleri, görev almada isteklilik durumları, hedefe uyum sağlama, başarıma azmi ve kararlılığı ve stresle başa çıkabilme yetenekleri gelişmiştir. Yönetimsel desteği arkasına alan, gerek kamusal gerekse özel kişilikleri bulunan organizasyonların kültür seviyesi yüksek, başarı oranı da iyi durumda olur (Fuller vd.,2010:35-36,Crant,2000:435-438).

Tüm bu anlatılanlar ışığında iç güvenlik yönetimde proaktif yaklaşım sergilenmesi, suç ve suçlularla mücadelede iç güvenlik yönetiminde rol alan birimlere çok fazla kolaylık ve başarı sağlamaktadır. İç güvenlik yönetiminde rol olan kolluk ve yöneticileri gelişime açık, araştıran, inisiyatif kullanmayı doğru zamanda başarabilen insanlardan oluşursa, halkın güvenliğinin sağlanmasında başarı kaçınılmaz olur. Proaktif ve başarılı bir iç güvenlik yönetimi de insanların huzur, refah ve sağlıklı bir ortamda yaşamalarını temin eder.

## **5.8. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE İLETİŞİM FAKTÖRÜ**

İç güvenlik yönetiminde iletişim, stratejik amaçlara ulaşmada verilmek istenilen mesajların en optimal vasıtalarla en etkili koşul ve zamanda en güçlü etkiyi doğuracak şekilde paylaşılması sürecidir. Örgütler iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanarak halka ulaşmanın yollarını iyi tespit etmeli ve organizasyonun daha iyi tanınmasını ve beğenilmesini sağlamalıdır. Küresel dünyada iletişim araçları hızlı bir biçimde çeşitlenmeye devam etmektedir. İletişim araçlarının çeşitlenmesi iletilmek istenen mesajın çok kısa bir sürede neredeyse tüm dünyaya yayılmasına olanak sağlamaktadır. İletişimin stratejik seviyede kullanılabilmesi organizasyonun itibarının da olumlu yönde yol almasına olanak sağlayarak örgütsel gelişime katkıda bulunur. 5N 1K kuralına bağlı kalarak oluşturulan iletişim kanalları kurumsal itibarın güçlenmesini ve örgüt vizyonunun etkili hale gelmesine yardımcı olur. Proaktif davranış anlayışı üzerine bina edilen iletişim, meydana gelebilecek iletişimsel

sorunları büyümeden çözmeyi ve mutlak doğrunun en anlaşılır yolla anlatılmasını hedefler. İletişim bir ikna ve etkileme sürecidir, aldatma ya da manipülasyon içermemeli ve halkı inandırmak için tüm araçları kullanan bir yapıda olmalıdır. Stratejik yönetim ilkelerini benimsemiş bir iletişim; organizasyonun vizyonunu, stratejik amaçlarını ve neyi nasıl yapmak istediğinin kamuoyu tarafından eksiksiz bir şekilde anlaşılmasının istenildiği, halkla ilişkiler, diplomasi, medya yönetimi ve ilişkileri gibi disiplinleri ahenk içinde kullanır (Gürcan, 2012:100-106). Çalışmanın bu bölümünde iletişim faktörünün iç güvenlik yönetimine etkisi değerlendirilecek ve değerlendirme de Halkla İlişkiler, Medya Yönetimi, Haberleşme Güvenliği, Alternatif Haberleşme Sistemleri ve Ulusal İletişim Ağı konuları irdelenecektir.

### **5.8.1. Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler yönetim ile vatandaş arasında kurulmuş bir tanıma tanıtma köprüsüdür. Bu köprü ne denli sağlam ve güzel inşa edilmiş olursa o denli başarı sağlanır. Demokrasinin geliştiği ülkelerde yöneticiler ve yönetim kadrosu kendilerini vatandaşa mutlak surette anlatmalı ve bilhassa da doğruyu söylemelidirler. Demokrasilerin olmazsa olmazı şeffaf bir yönetim ve katılımcı yaklaşımdır. Demokratik bir toplumda halkın katılımı en üst seviyede olmalı, halkla ilişkiler öğretisinin tüm fonksiyonları en güzel şekilde işletilmelidir. Katılım seviyesi yüksek olan halk yönetimine o derece güvenir ve destek verir. Çağdaş bir yönetim disiplinde vazgeçilemeyecek öğe şüphesiz halkla ilişkiler öğesidir. Halkla ilişkiler öğesinin etkili bir şekilde kullanılması halk ile yönetenler arasında sağlam bağlar kurularak desteğin en yüksek seviyeye çıkmasını ve karşılıklı güvenin tesis edilmesini sağlar. Kurumların vicdan ölçütü bir bakıma o kurumun halkla ilişkilere verdiği önemle değerlendirilir. Halkla ilişkiler, iletişimin hat safhada olduğu uzun vadeli ve güvene dayalı bir süreçtir. Bu süreçle vatandaşla yönetim arasında tatmin edici ve güvene dayalı armonik bir ilişki oluşur. Halkla ilişkiler, yönetim kademesinin vatandaşa aralarındaki ilişkinin ne derece önemli olduğunu anlatmasının naif bir şeklidir. İyi yönetilen halkla ilişkiler toplumla beraber hareket edildiğinde işbirliğinin önemini ve yararlarının görülmesini sağladığı gibi gerek

kurumların gerekse vatandaşın imajının olumlu yönde gelişmesini sağlar. Halkla ilişkiler iç güvenlik bağlamında ele alındığında en büyük faydanın kriz anlarında ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan iş birliği, organize bir mücadele geliştirilmesini ve zorlukların üstesinden kısa vadede gelinmesine olanak sağlar. Kriz yönetmede en değerli enstrümanların başında halkla ilişkiler gelir. Halkla ilişkiler krizlerin etkisini en aza indirmede önemli bir kuvvet çarpanıdır (Boztepe Taşkiran, 2019: 120-124; Doğan, 2020: 378-379; Merkelbach ve Daudin, 2011: 18-27; Mert, 2016: 137).

### **5.8.2. Medya Yönetimi**

Medya yönetimi son on yıl içerisinde popülerliğini artırarak önem kazanmış bir çalışma alanıdır. Medya, iletişim ve teknoloji alanında devam eden korkunç ve hızlı büyüme insanları medya yönetimi konusunda daha hassas olmaya yöneltmektedir. Kitle yönetiminde etkili ve geniş çaplı karşılık yaratabilmenin yolu şüphesiz medya yönetiminden geçmektedir. Medya yönetimi disiplini, iletilmek istenen mesajın halk üzerinde ne denli etki yaratacağı ve kabul göreceği konusunda en verimli yolları denemeyi esas alır. Medya yönetimi, stratejik yönetim teorileri ve medya arasında bir köprü kurarak yönetim işlemini geniş kitlelere yaymayı ve insanlığı amaçlanan hedefe yöneltmeyi esas alır. Medya yönetimi alanını verimli kullanabilmek için uygulama aşamasına önem verilmeli, sahada çalışan araştırmacıların sayısı artırılmalı ve kitlelerin doğru yönetilmesine çalışılmalıdır (Küng, 2007: 21-24).

Medya yönetiminin günümüzdeki olmazsa olmazı sosyal medyanın etkili kullanılmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşları dâhil hemen hemen tüm organizasyonların bir sosyal medya yönetim ağı bulunmaktadır. Sosyal medyanın etkili kullanılmasıyla örgütler hizmet sundukları vatandaşla aralarındaki aracılığı kaldırmakta ve kitlelere doğrudan ulaşım sağlamaktadır. Örgütle halkın doğrudan iletişimi hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlamakta ve alınan geri bildirimlerle uygulamada ani müdahale şansı doğmaktadır. Stratejik yönetim ve iletişim kanalının vazgeçilmez bir unsuru olan sosyal medya yönetimi, küçük yatırımlarla büyük işler yapmaya olanak sağlar. Örgütler sosyal medyayı yönetirken son derece dikkatli

davranmalı telafisi zor hatalar yapılmasının önüne geçmelidir. Bu da etkili bir sosyal medya yönetim takımıyla gerçekleşir (Şengöz ve Eroğlu, 2017:504-506).

### **5.8.3. Haberleşme Güvenliği**

Bilgi ve iletişim güvenliğine yönelik zorlukların temelinde, donanım ve yazılımın karmaşıklığı ve sistemlerin birbirine bağımlılığı yatmaktadır. İnsan, sosyal ve ekonomik faktörler de ayrıca etken unsurlardır. Ağa bağlı bilgi sistemleri günlük hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline geldiğinden bu zorlukları irdelemek hayati önem taşımaktadır. Güvenlik sağlayıcıları da bu tür tehditleri bertaraf etmek için sürekli bir savunma mekanizması geliştirme arayışı içindedirler (Gueye, 2011: 6). Teknolojinin hızla gelişmesiyle beraber mobil cihaz kullanımı çok yüksek seviyelere çıkmıştır. Mobil ortamlarda düzenlenen devlet uygulamaları, eğitimler ve bankacılık işlemleri gibi elektronik hizmetler neredeyse tüm insanlık tarafından kullanılır olmuştur. Bu tip uygulamaların süreklilik arz eden gelişimi, yazılımlarda da karmaşıklıkları beraberinde getirmiştir. Yazılımların karmaşık, uygulamaların büyük boyutlara sahip olduğu ortamda hizmet kalitesi artarken güvenlik açıkları da eskiye nazaran çoğalmaktadır. Bu durum kötü niyetli yazılım ve kişilerin daha çok saldırı yapmasına, kişisel verilerin ele geçirilmesine ve devletler için de güvenlik açıkları doğmasına neden olmaktadır. Saldırıların çokluğuna karşı koymak için daha fazla güvenlik yazılımı ve koruyucu program geliştirilmesine çalışılmakta bu da emek ve para kaybına sebebiyet vermektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarının casus yazılımlara karşı teyakkuzda olması ve insanları da bu yönde eğiterek koruması hayati öneme haizdir. Haberleşme ve sanal ortamda güvenliği sağlamak için; şifre, anti virüs, güvenlik duvarı kullanımı, bilgileri yedekleme ve ketumiyete önem verme gibi basit önlemler alınabilir (Sağıroğlu ve Bulut, 2009: 504-505).

Yukarıda anlatılanlar bağlamında ele aldığımızda, iç güvenlik yönetiminde haberleşme güvenliğinin gerek kişisel verilerin korunması gerekse görevin ketumiyet içinde yapılması açısından önemlidir. Oluşabilecek sistemsel sızmalara karşı durabilmek için haberleşme sistemlerinin güvenliğini ve kriptolu haberleşme prensiplerini benimsemek elzemdir.

#### 5.8.4. Alternatif Haberleşme Sistemleri

Haberleşme kavramı insanlığın ilk zamanlarından beri kullanılan bir kavramdır. Teknolojik gelişmeler ışığında boyut değiştiren haberleşme sistemleri; ev yaşamını, sosyal hayatı, iş ve ekonomik yaşamı değişime zorlamıştır. Tarih öncesi dönemlerden beri var olan haberleşme sistemleri 19. Yüzyılın başlarında mors alfabesine dayalı uzun mesafeli kablosuz haberleşme sistemiyle farklı bir kırım yaşamış ve alandaki gelişim hız kazanmıştır. İletişim teknolojileri başlarda askeri birliklerin sevk ve idaresini kolaylaştırmak için kullanılan sistemler olmasına rağmen soğuk savaşın son bulmasıyla beraber sivil yaşama da entegre edilir hale gelmiştir. İnsanlığın hareket kabiliyetinin artmasıyla birlikte daha mobil teknolojilere ihtiyaç duyulmaya başlamış kablolu iletişim araçları az tercih edilirken, aranan iletişim yöntemi kablosuz sistemlere evrilmiştir. Denizlerde devam eden ticareti ve trafiği koordine edebilmek sorunsalına çözüm arandığı 1800'lü yılların sonlarında, ünlü fizikçi Heinrich Rudolf Hertz'in elektromanyetik dalgaların boşlukta yol alabildiğini keşfetmesiyle haberleşme alanında yeni bir çığır açılmıştır. Telsiz veya radyo frekansları üzerinden haberleşmeye olanak sağlayan bu keşif haberleşme alanında kablosuz cihaz kullanımına imkân tanımıştır. Guglielmo Marconi bu çalışmaları bir seviye ileri taşıyarak antenler vasıtasıyla tarihte ilk olarak kabul edilen telsiz görüşmesini gerçekleştirmiştir. Marconi 1901 yılında 3200 km mesafelik bir uzaklıkta telgraf sinyallerini gönderme alma işlemini gerçekleştirerek kablosuz iletişimin başlamasını sağlamıştır. Günümüzde ise alıcının ve vericinin kolayca hareket edebildiği ve haberleşmenin kesintiye uğramadığı haberleşme sistemleri neredeyse tüm insanlık tarafından kullanılan uydu telefonları, cep telefonları ve kriptolu telsiz sistemlerine dönüşmüştür (Yücel, 2014: 3-4).

Kablosuz iletişim araçlarının yaygın kullanımı ve teknolojik gelişmeler art niyetli yazılım ve şahıslarca haberleşmenin kolayca akamete uğratılmasının önünü açmıştır. Özellikle kolluk ve iç güvenlik aktörlerinin bu tip saldırı ve engellemelere karşı birtakım önlemler geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle afet ve acil durumlarda ortaya çıkan haberleşme sorunları hizmetin ifasında zorluklar yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Son yıllarda meydana gelen deprem ve sel baskını gibi doğal afet olaylarında GSM operatörlerinin ihtiyaca cevap veremediği tecrübe edilmiştir (Demir, 2019: 8). İç güvenlik aktörlerinin diğer kurum ve kuruluşlarla meydana

gelen olaylarda etkin bir şekilde eşgüdümlü görev ifa edebilmesi için alternatif haberleşme kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda kriptolu ya da radyo frekanslı, geniş kapsama alanına sahip ve iç güvenlikte rol alan tüm kurumların aynı model cihaz ve kanal üzerinden iletişim kurabileceği ulusal bir alternatif haberleşme sisteminin oluşturulması ve yaygınlaştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

### **5.8.5. Ulusal İletişim Ağı**

İletişim ağlarını güvende tutma sorunsalı, yeni teknolojilerin ve iletişim hizmetlerinin geliştirilerek ileri seviyelere taşınması konusundaki temel problemlerdendir. Hacker olarak adlandırılan kimi art niyetli insanlar devamlı surette yeni saldırı teknikleri ve hedef teknolojileri çökertme üzerine çalışmalar yürütmektedirler. Sürekli tehdit olma durumundaki bu saldırılara karşı savunma mekanizmaları geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda, tespit edilen her türlü sistemsal açığa ve saldırılara karşı güvenliği tesis etme hususunda müdahale teknikleri devreye sokulur (Rodríguez-Gómez vd., 2013:1-2).

Bilgisayar teknolojilerinin her geçen gün daha da gelişiyor olması, kamuya açık yaşamda özel iletişimi güvende tutmayı da oldukça zorlaştırmaktadır. Art niyetli insanların veya yazılımların iletişimi akamete uğratması sadece özel iletişim için değil tüzel iletişim için de tehdit içeren bir durumdur. Olası bir saldırı ve kriz anında iletişimin kesintisiz sağlanması, meydana gelen olay ya da felaketlere müdahalenin en etkili şekilde yapılabilmesini sağlayacaktır. Tüm bu anlatılanlar ışığında saldırılara karşı korunma seviyesi yüksek bir iletişim ağının kurulması, iç güvenlik aktörü olan kurum ve kuruluşların hem iç hem de birbirleri arasındaki iletişimi güvenli bir şekilde sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.



## 5.9. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE LOJİSTİK FAKTÖRÜ

Başlarda askeri terminolojide kullanılan bir kavram olan lojistik; üretilen malın ya da hizmet çıktısının tedarikinden başlayıp, bakım ve ikamesine kadar olan süreci içine alan ve istenilen ürün veya çıktının ilgili şahıs/kurum... vb. gibi noktalara eksiksiz tesliminin yapıldığı uzun ve zorlu süreci tanımlayan bir kavramdır. İkinci Dünya Savaş'ında yaşanan lojistik sıkıntılar neticesinde, askeri anlamda sayısal üstünlüğün çok bir şey ifade etmediği, lojistik destek faaliyetleriyle beslenmeyen mücadelenin etkili olamayacağı anlaşılmıştır (Bakkal ve Demir, 2011:3). İç güvenlik yönetiminde karşılaşılabilecek kriz anlarına yönelik etkili bir lojistik ve tedarik ağının olmaması başarı faktörünü olumsuz yönde etkileyebilecek en önemli etkidir. Çalışmanın bu bölümünde lojistik faktörünün iç güvenlik yönetimine etkisi değerlendirilecek ve değerlendirme de Tesisler, Silah, Mühimmat ve Teçhizat, Ulusal Tedarik Kabiliyeti, Araç durumu ve Ulaştırma Ağı konuları irdelenecektir.

### 5.9.1. Tesisler (Binalar, Eğitim Alanları)

İç güvenlik yönetiminde görev alan aktörlerin güvenlik hizmeti üretirken kullandıkları bina ve tesisler de etkili bir kuvvet çarpanıdır. Eğitim alanlarının ve uygulama sahalarının gerçeğe yakınlığı ve uygunluğu, sahada görev alacak olan kolluk personelinin gerçeğe uygun bir şekilde eğitilmesine yardımcı olacaktır. Nüfusun büyük çoğunluğunun kentlerde yaşadığı düşünülecek olursa meskûn mahal olarak adlandırdığımız yerleşim yerlerinde görev yapan personelin hareket tarzlarını en iyi şekilde öğrenmesi görev etkinliğini artıran hususlardandır. Öte yandan kolluğun kullandığı binaların ileri teknolojik alt yapılarla donatılmış olması, kolluğun verimli çalışmasına etki eder. Akıllı sistemlerle donatılmış binalar suçlular için caydırıcı etki yaratma potansiyeline sahiptir. Yüksek güvenli binalar suçlular için korkutucu olduğu gibi kolluk içinde gerek manen gerekse madden bir güç sağlayıcısıdır (EU Regional Policy, 2011: 8-39).

### **5.9.2. Silah, Mühimmat ve Teçhizat**

Kolluk kuvvetlerinin emniyet ve asayişini sağlarken ihtiyaç duyabileceği her türlü silah, mühimmat ve teçhizatı tedarik ederek saha birimlerine dağıtmak etkili bir iç güvenlik yönetiminin olmazsa olmazıdır. Başta terörle mücadele olmak üzere toplumsal olaylara müdahale; her türlü suçun aydınlatılması ve suçlunun yakalanması için ihtiyaç duyulan silahın, mühimmatın ve teçhizatın tam olması etkili bir iç güvenlik yönetimi yürütülmesi anlamında önemli yere sahiptir. Orantısız olmamak kaydıyla güç kullanımında bulunmak kolluğun müdahale yöntem ve teknikleri arasındadır. Kolluk güç kullanımını yerine getirirken çoğu zaman bedeni kabiliyetlerden faydalanıyorsa da nadiren de olsa silah veya teçhizat kullanmaya gerek duyar. Silah veya teçhizat kullanımı gerektiren olaylar veya suçlar toplumda rahatsızlık uyandıracak nitelikte suçlar olduğundan bir an evvel bastırılması toplumsal huzur için önemlidir. İnsanlarda yerleşik bir davranış olan güvende olma hissini tesis ederken kullanılmak zorunda kalınan silah veya teçhizatın varlığı tolere edilmesi kolay olan zor kullanma yöntemlerindedir.

### **5.9.3. Ulusal Tedarik Kabiliyeti**

Tedarik zinciri, ham madde ve parçaların temin edilmesinden başlayarak ihtiyaç duyulan malzemelerin üretilmesine, üretilen ürünlerin depolanmasına ve nihayetinde ürüne ihtiyaç duyan birimlere ulaştırılmasını kapsayan önemli bir süreçtir. Tedarik zinciri yönetimi, ihtiyaçları karşılamak üzere akla gelebilecek her çeşit ürün, hizmet ve bilginin ham maddeden başlamak suretiyle ürünün tüketildiği son basamağa kadar olan bütün üretim safhasının ve hareketinin verimli bir şekilde planlanarak uygulanması, sevk edilmesi, depolanması ve kayıt altında tutulması faaliyetidir (Öztürk, 2016: 18). Ham madde ile başlayan bu sürecin yerli ve milli imkânlarla yapılması arzu edilen bir durumdur. Devletlerin özellikle güvenlik sağlama alanında ihtiyaç duyduğu her türlü ürünü kendi imkân ve kabiliyetleriyle yapabiliyor olması dışa bağımlılığı ortadan kaldırarak milli bir savunma gücü oluşturabilmesine olanak sağlar. İç güvenliğin tesisinde milli imkânlarla üretilen ürünlerin kullanılması iç

güvenlik aktör ve yöneticilerine ayrı bir güç sağlar ve ihtiyaçlar milli kanallardan sağlanarak hizmette devamlılık sağlanabilir.

#### **5.9.4. Araç (Kara-Hava-Deniz)**

İç güvenliğin sağlanmasında ihtiyaç duyulan her türlü kara, hava ve deniz araçlarının ihtiyacı karşılamakta yetkin, kullanılacak bölgenin arazi ve şehir yapısına uygun, teknolojik donanıma sahip ve idamesi kolay araçlar olması önem arz eden bir durumdur. Kolluk kuvvetleri görevlerini ifa ederken kullandıkları araçların sağlam, kimi zaman hızlı, güçlü ve dayanıklı olmasını arzu eder. Kolay arıza yapan, görev esnasında yetersiz kalan; kolluğun etkinliğini, mücadele edebilir özelliklerini akamete uğratan araçların kullanılması güvenliğin sağlanmasında suç ve suçlularla mücadelede iç güvenlik aktörlerini başarısız kılan etkenlerden birisidir. Terörle mücadelede patlayıcı madde ve her türlü mühimmata dayanıklı araçlara ihtiyaç duyulurken şehirlerin güvenliğini sağlamada ise hızlı, ergonomik ve daha kompakt araçlara ihtiyaç duyulur. Tedarik kabiliyeti kısmında anlatıldığı gibi kullanılan araçların da yerli ve milli olması arzu edilen bir durumdur.

#### **5.9.5. Ulaştırma Ağı**

Ulaştırma ağı; kara, deniz, hava ve demiryolu gibi sık kullanılan ve bilinen ulaşım yollarına ek olarak iç suyolları, enerji nakil hatları ve şehir içi taşımacılıktan oluşmaktadır. Etkili bir ulaştırma ağının amacı; insanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak, emniyeti sağlamaktır. Doğaya verilen zararı asgari düzeye indirmek, trafik sorunuyla mücadele etmek, taşımacılıkta çok yönlü sistemi destekleyerek ulaşımda esnekliği, sürdürülebilirliği sağlamak etkili ulaştırma ağının olmazsa olmazlarından. Ulaştırma ağında tek yönlü taşımanın benimsenmesi ihtiyatsızlığı doğurur ve lojistik zincirinin kesintiye uğramasına sebep olabilir. Ulaştırma faaliyetinin kara, hava, deniz ve demiryolu üzerinden yapılması esas

alınarak uygulanmalıdır. Etkin ve verimli bir ulaştırma ağı devletlerin iç pazarının gelişmesinde ve işleyişinde önemi göz ardı edilemeyecek bir faktördür. Bu sebeple ulaştırma ağının sürdürülebilir, doğa dostu ve çok yönlü olmasını sağlamak esastır (zer aylan ve Kişi, 2011: 80).

## 5.10. İ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE ŞEHİR PLANLAMASI FAKTÖRÜ

Kentsel tasarım yoluyla suçu azaltmaya ve önlemeye yönelik çalışmalara ve araştırmalara evresel Tasarım Yoluyla Suç nleme (CPTED) denilmektedir. Suçu önlemek için çevresel ve fiziksel ortamların kullanabileceği fikri Jane Jacobs isimli gazetecinin 1961 yılında kaleme aldığı makale ile tartışılmaya başlamıştır. Fikrin evresel Tasarım Yoluyla Suç nleme (CPTED) alışmasına dönüşmesi ve bu isimle anılmaya başlaması ise ünlü suç bilimci Profesör C. Ray Jeffery (1971) tarafından sağlanmıştır. Daha sonra Mimar Oscar Newman ‘‘Savunulabilir Alan’’ isimli kitabında kavramı kentsel tasarım disipliniyle harmanlayarak genişletmiştir. Doğru tasarım ve alanın etkili kullanımı, suç oranlarının düşmesine ve kaliteli bir hayat ortamı doğmasına yardım edebilir. CPTED disiplini kullanılarak bir i güvenlik yönetimi arzu ediliyorsa, doğadaki hiçbir nesneye sıradan yaklaşmamak gereklidir. Durumsal farkındalık kapsamında her zaman teyakkuzda olmalı ve suçluların kullanabileceği yerleri tekrar tekrar gözden geçirmeli ve tehlikenin her an her yerden gelebileceğini unutmamalıdır. Kentsel tasarım tabanlı i güvenlik yönetiminde yolların nerelerden geçtiği, binaların nerelere inşa edildiği, okulların yeri, park alanlarının konumu, aydınlatma sistemleri ve hatta peyzaj düzenlemeleri gibi daha sayamadığımız ve bir Şehre dair bir çok Şey i güvenliğin tesisinde önemli yere sahiptir (Crowe ve Fennely, 2013: 4-24; Cozens vd., 2005: 329). Bu kısımda i güvenlik yönetiminde Şehir planlaması faktörünün etkisi değerlendirilecek ve Cadde ve Sokak Yol Ağı, Nüfus ve G Planı, Aydınlatma Sistemleri, Kolluk Binaları Konuş Yeri, Kent Haritaları ve Krokiler konu başlıkları irdelenecektir.

### 5.10.1. Cadde ve Sokak Yol Ağı

Napolyon ülkesinin şehirlerini inşa ederken çok geniş bulvarlar ve yollar yaptırarak halkına rahat hareket alanı yaratmak, onların doğayla bütünleşmesini ve çevreyle eğlenmelerini sağlamak istediğini vurgulamıştır. Aslında gerçek hiç de öyle değildir. Napolyon inşa ettirdiği geniş yollarla askeri üstünlüğü sağlamayı da hedeflemiştir. Dar yapılmış bir yolda barikat kurmak ve cephe muharebesi yapmak çok zordur ve dar yolda kurulmuş barikatları aşmak hayli güç bir durumdur. İşte Napolyon tüm bunları düşünerek bulvar tarzı geniş yollar yaptırmış ve gerek savaş gerekse iç kalkışma hallerinde müdahaleyi kolaylaştırmak için birliklerine geniş bir manevra alanı yaratmayı hedeflemiştir (Crowe ve Fennely, 2013: 66).

Güvenli bir şehir planlaması yapılırken cadde ve sokak düzenleri en basit haliyle ele alınmalıdır çünkü karmaşık bir yol ağı kolluktan çok suçluların işine yarar. Güvenli bir şehirde yollar en basit çizimle yani ızgara şekline benzer biçimde inşa edilmeli, mümkün olduğunca az çok bağlantılı kavşak içermeli, bir birini kesen yolların birleşim noktaları dört yönden de rahat görülebilir olmalıdır. Şehir trafiğinin büyük yoğunluğunu ve yükünü çeken yollar mahalle aralarından geçirilmemelidir. Yayaların akan trafik ve araç şoförleriyle irtibatlarını en aza indirgeyebilecek bir yol ağı kurulmalı ve kurulacak olan bu yol ağı her türlü adresi çok kısa ve kolay şekilde bulmaya olanak vermelidir (NCPC, 2003: 36-37).

### 5.10.2. Nüfus ve Göç Planı

Güvenlik kavramı her türlü tehdidin bertaraf edildiği ve insanların yapmak istedikleri şeyleri herhangi bir insani ya da fiziksel engelle karşılaşmadan özgürce yapabilme serbestisi olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşen dünyada bazı bölgelerde bazı zamanlarda güvenliğin tesisine yönelik çeşitli arızalar doğabilmektedir. İşte güvenlik zafiyetinin hat safhaya çıktığı, savaşların yaşandığı bölgelerde ortaya çıkan olumsuz koşullar neticesinde ortaya çıkan ve kitlesel bir insan hareketliliği olarak bilinen ve kontrol edilemeyen göçler, beraberinde çok çeşitli nüfus sorunları getirirler. Salgın hastalıklar, cehalet, insan ticareti, kölelik ve güvenliği sağlanamayan kontrolsüz

şehirler bu sorunlardan yalnızca bir kaçıdır (Buzan vd., 1998: 75; Guild ve Van Selm, 2005: 11-12; Booth, 1991: 319).

Soğuk Savaş döneminin bitmesiyle beraber tüm dünyada ciddi bir insan hareketliliği yaşanmaya başlamıştır. Sınır aşan bu hareketlilikler klasik olarak tanımlaması yapılan güvenlik kavramının artık ulusal veya uluslararası formlarda tanımlanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, 1990'lı yılların başlamasıyla beraber göç kavramının uluslararası ilişkilere ve sistemlere dönük etkileri konusunda yeni tartışmalar doğmuş ve güvenlik ile ilgili kavramlar literatürde daha geniş yer işgal etmeye başlamıştır. Sınırları neredeyse ortadan kaldıran bu hareketlilikler; devletlerin sınırlarını ne denli koruyabildiklerinin, denetleyebildiklerinin ve akışı engelleyebildiklerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu bakımdan uluslararası göçler insan hakları yelpazesinden uzaklaşmış ve bir güvenlik sorunu olarak ele alınmaya başlamıştır. 11 Eylül saldırıları sonrasında gelişmiş ülkeler göç olgusunu güvenlik perspektifinden ele alarak ve tehdit son derece büyük söylemine sığınarak, istenmeyen nüfus hareketlerini engellemeye yönelik sınır güvenliği merkezli politikalar geliştirmeye başlamışlardır. Dünyada yaşanan bu gelişmeler geleneksel güvenlik yaklaşımı anlayışında ciddi değişiklikler yaşanmasını sağlamış ve yeni değerlendirmelerde güvenlik kavramının nüfus planlamasından, insan haklarına; terörizm sarmalından çevresel koşullara kadar geniş bir yelpazede tartışılmaya başlamasına sebep olmuştur (Gök, 2016: 68-71).

Anlatılanlar doğrultusunda değerlendirecek olursak göç konusu günümüzün en kritik sorunlarından birisidir. Hatta tartışmayı farklı bir boyuta taşıyacak olursak, göç kavramı bugün dünya üzerinde atom bombası, nükleer patlama veya doğal felaketler kadar etkili ve tehlikeli boyutlara ulaşmış bir kavramdır. Modern çağın atom bombası düzensiz ve kontrolsüz göç hareketleridir. Gelişmiş ve süper güç olarak addedilen devletlerin sınır aşan operasyonlarıyla başlatılan savaş ve terör hareketleri, dezavantajlı ülkelerde yaşayan kontrolsüz yığınların civarda bulunan gelişmiş ülkelere akın etmesi, akını karşılayan ülkelere ciddi problemlere neden olmaktadır. İç güvenliğin sağlanmasında da önemli sorunlar doğuran göç hareketleri suç oranlarının ciddi şekilde artmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten kontrolsüz ve düzensiz gerçekleşen göçler hem nüfus planlamasında hem de iç güvenliğin sağlanmasında neticesi ağır sonuçlar doğurmaktadır. Devletler kabul edecekleri göç hareketliliklerinde mutlaka iyi bir planlamaya sahip olmalıdırlar.

### 5.10.3. Aydınlatma Sistemleri

İç güvenliğin tesis edilmesinde kent aydınlatma sistemlerinin önemli bir yeri vardır. Gece karanlığı bazı suçların ve kanunsuz işlerin örtüsü ve kapatıcısı olabilir. Suçlular gecenin az görünürlüğünden faydalanarak işleyecekleri suçları genelde gece işlemeye çalışırlar. Kent aydınlatması üzerine yapılan birçok çalışma aydınlatmanın suç ve trafik kazalarını önemli ölçüde azalttığı yönünde sonuçlar vermiştir. Cinsel saldırı ve hırsızlık olaylarının meydana geldiği bölgeler incelendiğinde suç mahallerinin ortak özelliğinin karanlıkta kalan bölgeler olduğu gözlemlenmiştir. Aydınlatma sistemlerinin güvenlik içerisindeki etkisi değerlendirildiğinde etkili bir sokak aydınlatmasının suç oranını düşürdüğü ve trafik güvenliğini artırdığı yönünde görüşler ön plana çıkmaktadır. İngiltere’de yapılan bir araştırma otoyollardaki aydınlatmaların kaza oranlarını %10 ile %30 arasında azalttığını vurgulanmıştır. Aydınlatma sistemleri kurulurken yolların ve yol kenarında kalan kaldırımların da aydınlık hale getirilmesi esas alınmalıdır. Aydınlatma işlemi ciddiyetle yapılmalı ve hatta bu konuda uzman mimarlardan yardım alınarak sistemler kurulmalıdır. Karanlık ve ölü bölge bırakmamak için cadde ve sokaklarda bulunan ağaç ya da benzeri engeller aydınlatma sistemini engellemeyecek şekilde budanmalı veya tasarlanmalıdır. Bu ana kadar anlatılan veya aydınlatmanın suç önlemede ne derece önemli olduğunu savunan görüşlere karşı çıkan araştırmacılar da vardır. Çok fazla ışığın çevre kirliliğine yol açtığını savunan bazı araştırmacılar kentlerde çok fazla ışık sistemi kullanılmasını onaylamamaktadırlar (Casteel ve Peek-Asa, 2000: 102-108; Crowe ve Fennely, 2013: 248; NCPC, 2003: 38; Marchant, 2010: 32-40).

Güvenli kentler ve alanlar yaratmada aydınlatma sistemlerinin katkısı tartışmasız çok fazladır. Karanlığın saklayıcı etkisini en aza indirmek şüphesiz etkili aydınlatma sistemlerinin varlığından geçer. Aydınlatma sistemleri hem insanların algılarının artmasına hem de kamera ve takip sistemleri gibi elektronik güvenlik araçlarının daha etkili biçimde çalışmasına destek olur. Bu nedenlerle kentlerde arka sokaklar, çıkmaz yollar ve ana yollar dâhil etkili bir aydınlatma ağı kurulması güvenliği kurmada hayati öneme haiz bir durumdur. Çok fazla ışık kullanımının çevre kirliliği yarattığı görüşü kabul edilebilir olmakla birlikte gelişen teknolojiyle daha gaz salımı yapan aydınlatma sistemlerinin kullanılması çevreci bir çözüm olarak düşünülebilir.

#### **5.10.4. Kolluk Binaları Konuş Yeri**

İç güvenliğin sağlanmasında en büyük yük şüphesiz kolluk birimlerinin üzerindedir. Kolluk kuvvetleri suç ve suçlularla mücadelede proaktif görev anlayışıyla çalışan birimlerdir. Kolluğun güvenliği sağlarken ya da vatandaşa güvenlik hizmeti sunarken ulaşılabilir olması son derece önemlidir. Bu nedenle kolluk binalarının ilgili kentlerde nereye veya nerelere kurulacağı da diğer önemli bir konudur. Kent merkezlerine yakın, şehrin en işlek ve kalabalık noktalarında kurulacak olan kolluk merkezleri suçlular üzerinde şüphesiz bir caydırıcı olacaktır. Yeni inşa edilen yerleşim yerlerinde, sitelerde veya köylerde, inşaat firmaları dahi projenin en merkezi noktalarını kolluk birimleri için ayırır hale gelmiştir. İnşa ettiği projenin güvenlik yönünü ön plana çıkarmak pazarlama anlamında da kullanılabilir bir taktik olmuştur. Buradan kolluğun vatandaşın en kısa ve hızlı sürede ulaşabileceği yerde olması, art niyetli kişiler ve suçlular için caydırıcı etkiye sahip olduğu vurgulanabilir.

#### **5.10.5. Kent Haritaları ve Krokiler**

İyi tasarlanmış, stratejik olarak yerleştirilmiş işaretler ve haritalar güvende olma hissine katkıda bulunur. Caddelerde verilmek istenen mesajlar ve yapılmak istenilen yönlendirme ve uyarılar net, tutarlı, anlaşılabilir ve okunabilir olmalı ve uluslararası kullanımlarına göre standartlaştırılmalıdır. Uyarı, ikaz ve yönlendirme levhalarının geceleri de görünebilir olması için aydınlatma sistemlerinden de faydalanılması etkiyi daha da artıracaktır. Şehre yeni ve dışardan gelen vatandaşlar sadece tabelalar ve merkezi noktalara yerleştirilen şehir haritaları vasıtasıyla kimseye ihtiyaç duymadan yolunu bulabilmeli ve kritik tesislerin yerlerini görebilmelidir. İşaretleme, krokiler ve haritalar; görünür, kolay anlaşılır, çok dilde yazılmış ve bakımlı olmalıdır. Yerleştirilen bu harita ve krokiler belediye veya kolluk birimlerince sık sık kontrol edilmeli, yırtık ya da tahrip edilmiş olanları derhal bakıma alınarak sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Bakımsız, tahrip edilmiş ve vandalizme uğramış bilgilendirme tabelaları ve noktaları, şehirde başboşluk hissi uyandırabilir ve insanlarda güvenlik kaygısı yaratabilir. Büyük parklarda ve



binalarda çeşitli kullanıcı gruplarının farklı ihtiyaçlarına uygun bilgileri içeren haritalar veya broşürler bulunması hayatı kolaylaştıran hizmetler olarak değerlendirilebilir. Harita, kroki ve levhalama işlemleri, acil durum müdahalelerinde görevlilerin vakalara kolay ulaşmasını sağlamak maksadıyla da hayati önemi haizdir. Doğal afetler gibi hayatın akışını etkileyen durumlarda vatandaşların toplanma bölgelerine veya sığınaklara ulaşımını kolaylaştırmak da harita ve tabelaların önemli görevlerindedir (NCPC, 2003: 25-38).

Harita ve kroki sistemlerinin etkili ve detaylı işletilmesi güvenlik yönetimi açısından da önemli bir husustur. Etrafını tanıyan, acil durumlarda nereye nasıl ulaşacağını bilen vatandaşların varlığı gerek kolluğun gerekse yöneticilerin işlerini rahat ve verimli bir şekilde yerine getirerek kaliteli hizmet üretmesini sağlar. Kriz ve acil durum anlarında sokaklarda ve binalarda kargaşa yaşanmaması, vukuu bulan olayın seyri ve bir an evvel söndürülmesi açısından da hayati öneme sahiptir.

## **5.11. İÇ GÜVENLİK YÖNETİMİNDE MEVZUAT FAKTÖRÜ**

İç güvenlik yönetiminde mevzuat faktörü hem kolluk kuvvetleri hem de vatandaşlar açısından önemli ve gerekli olan yasal düzenlemeleri içermektedir. Yasalar herkes içindir. Kolluk kuvvetleri hükümet emir ve direktiflerini halka uygulamaya çalışırken insan haklarından ve varsa anayasa kurallarından dışarı çıkmamalıdır. Bu bölümde iç güvenlik yönetiminde mevzuat faktörü incelenecek ve İnsan Hakları, Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma, Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme ve Yasal Düzenlemeler alt başlıkları irdelenecektir.

### **5.11.1. İnsan Hakları**

Soğuk Savaş döneminin sona ermesiyle beraber devletler artık uluslararası alanda tehdit beklemekten uzaklaşmış ve kendi iç güvenliklerinde yaşanan problemleri çözmeye yönelmişlerdir. İç güvenliği tesis etmekte ana öge ve özne, insandır.

İnsanların güvenliğini sağlamada esas olan ise önleyici bir politika benimsemektir. Önleyici suç önleme politikalarının benimsenmesi, olumsuzlukların meydana gelmesinin önüne geçerek vatandaşları korku ve endişeden uzak tutar. Böylelikle insanların günlük yaşamlarında güvende olduklarını hissetmeleri toplumsal refahın artmasını sağlar. İnsan güvenliğinin sağlandığı bir ortamı tarif etmek gerekirse; açıklık sefalet ve hastalıklar sebebiyle ölmemiş tek bir çocuğun olmadığı, kitleleri etkileyen salgın hastalıkların gerçekleşmediği, işlerinden uzaklaştırılan insanların olmadığı ve özgürce kendini ifade edebilen insanların var olduğu ortam güvenli ortamdır. İnsan güvenliği; silahlarla sağlanabilecek bir güvenlik alanı değil, insan yaşamı ve haysiyetiyle ilgili bir endişedir. İnsan güvenliği evrensel bir endişedir; zengin fakir her ülkeyi her bölgeyi kapsar. İşsizlik, uyuşturucu, suç, kirlilik ve insan hakları ihlalleri gibi tüm insanları ilgilendiren ortak birçok tehdit vardır. Yoğunlukları dünyanın bir yerinden diğerine farklılık gösterebilir ancak insan güvenliğine yönelik tüm bu tehditler gerçektir ve büyümektedir. İnsan güvenliği, insan merkezli olmalı ve onların bir toplumda nasıl yaşadıkları ve nefes aldıkları, hayatlarına dair her türlü seçimi ne kadar özgürce uyguladıkları, pazar ve sosyal fırsatlara ne kadar erişebildikleri ve çatışma içinde mi yoksa barış içinde mi yaşadıklarıyla ilgilidir. (United Nations, 1994: 20-30).

Birleşmiş Milletlerin insan güvenliğine yönelik çalışmaları günümüzde de devam etmektedir. Fakat dünya kaynaklarının eşit dağılmaması, bugün dünya nüfusunun sadece %25 gibi az bir kısmının yoksulluk sınırı üzerinde yaşaması insan güvenliğine dair sorunları canlı tutmaya devam etmektedir. Bahsedilenler ışığında değerlendirecek olursak gelişmiş, refah seviyesi yüksek devletlerde insana verilen değer de yüksektir. Gelir seviyesi düşük ülke ve bölgelerde suç oranlarının yüksek olması kaçınılmaz bir gerçektir. Mülki ve idari makamlar kolluk eliyle sağladıkları güvenlik ortamlarında asıl olanın insan olduğunu akıllarından çıkarmamalı ve güvenliğin tesisinde özne olan insanın hak ve ödevlerine saygılı davranmalıdır. İnsan haklarının olmadığı yerde güvenlik bitmiş, güvenliğin olmadığı yerde de insanlık bitmiş demektir.

### 5.11.2. Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma

Dünyanın her yerinde kolluk görevlileri görevleri gereği, görev esnasında ve olaylara müdahale ederken işledikleri ya da işledikleri iddia edilen fiillerle ilgili soruşturma ve yargılamaya tabi tutulabilmektedirler. Fakat kolluk görevlilerinin soruşturulması ve yargılanması genellikle çeşitli izinlere tabidir. Adli makamlar soruşturmaya başlamak için ilgili mülki veya yerel yönetim biriminden soruşturma iznini almalıdır. İzin verilmemesi halinde kolluk hakkında soruşturma yürütülemez. Bu durumların sadece bir istisnası vardır. Eğer kolluk görevlisi personel ağır ceza mahkemesinin görev alanına giren ağır bir suç işliyor ve işlerken suçüstü yakalanması durumunda izine gerek duyulmadan yargılamaya başlanabilir. Aynı şekilde adli görevleri yerine getiren adli kolluk görevlileri bu görevleriyle ilgili hatalarında izine ihtiyaç duyulmadan haklarında soruşturma açılabilir (Şen, 2019 Erişim Tarihi: 23.10.2020; <https://nij.ojp.gov/topics/law-enforcement/investigations> Erişim Tarihi: 23.10.2020).

Kolluğun hukuki olarak güvencesinin olması, görevli memurların güvenlik hizmeti üretirken art niyetli insanlara karşı cesaretli olmasını ve çekingen kalmamasını sağlar. Diğer şekillerde olursa kolluk personeli yapılan her şikâyet ve başvuruda yargılanmaya başlar ve bu durum da kolluk personelinin işe karşı isteksizlik, korkaklık ve kaygı hali içine girmesine neden olur. Yargılama ne kadar çok olursa personel o kadar bıkkınlık yaşar ve boş vermişlik durumuna geçer, hal böyle olursa üretilmek istenilen güvenlik hizmeti verimli ve etkili olmaz.

### 5.11.3. Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme

Kamusal alanda iç güvenliği tesis etmenin amacı, sosyal refahı maksimize etmektir. Refahı maksimize etmenin yolu etkili caydırıcılıktan geçer. Suçlulara karşı uygulanacak yaptırımlar, mağdura verilen zarardan fazla olduğu zaman etkili bir caydırıcılık sistemi benimsenmiş olur. Organize suç kavramı, terörizmle iç içe geçmiş bir kavram olarak kabul edilmekte ve uluslararası boyutta incelenmektedir. Her geçen gün organize suç örgütlerine bir yenisi daha eklenmekte ve bu örgütler kimi silahlı terör örgütleriyle de işbirliğine gitmektedirler. Bu durum hem organize

suç örgütlerinin hem de terörist grupların daha çok paraya hükmetmelerini ve parayı bulmak için daha çok suç işlenmesine neden olmaktadır (McCarthy, 2011: 1; Eide vd., 2006: 3-11).

Gerek terör örgütlerinin gerekse organize suç örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri finansal olarak desteklenmelerine ve mali kaynak alabilmelerine bağlıdır. Suç örgütlerinin çağa ayak uydurabilmesi ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilmesi, çeşitli eğitim ve silahlı faaliyetleri yerine getirebilmesi için daha fazla maddi kaynağa ihtiyaçları vardır. Birleşmiş Milletler suçun finansmanını, suça yönelik bir faaliyeti gerçekleştirmek için yasa dışı bir biçimde bilerek ve isteyerek fon sağlama ve toplama olarak tanımlamıştır. Suç örgütleri ve terörist gruplar yasal ve gayri yasal kaynaklardan aylık bağış ve aidat toplama, çeşitli yayın ve ticari emtiaların satışından gelir elde etme; her türlü kaçakçılık, haraç alma gibi kaynaklardan maddi güç sağlamaktadırlar. Yine bu örgütler yasal zeminde ekonomik faaliyetler yürütebilirler. Suçtan elde ettikleri gelirleri ticari işletmeler kurmakta kullanarak yasal yollardan para kazanmaya devam edebilirler. Hatta bu örgütlerden bazıları holdingleşecek kadar çok kazanç sağlamış ve uluslararası ortamda saygınlık sahibi olmuş ticari faaliyetler dahi yürütmüşlerdir. Kimliklerini şirketlerin arkasına saklamak, suçlular için suç gelirlerini ve yasa dışı faaliyetleri gizlemek amacıyla uzun süredir tercih edilen bir yöntem olmuştur. Uluslararası finans sisteminin suç gelirlerini hareket ettirmek veya terörizmi desteklemek için fon toplamak veya taşımak amacıyla kötüye kullanılmamasını sağlamak amacıyla, sistemdeki boşlukları ve zayıflıkları belirlemek önemlidir. Kara para aklama veya terörizmin finansmanı ile mücadele için zayıf önlemlere sahip herhangi bir ülke, tüm küresel finans sistemi için bir risk oluşturmaktadır (FATF, 2017: 25,37; Gürel, 2015: 15-17).

Suç ve suçluların finansmanını engellemek, suç örgütlerine örgütsel faaliyetlerini bitirmeleri amacıyla yaptırılacak en ağır yaptırımlardandır. Finansal olarak gerilemeye başlayan örgüt; faaliyetlerini devam ettiremez, elemanlarına bakamaz hale gelir ve çıkar amacına dayalı olan örgütlerde bu durum çözümlerin başlamasını sağlayabilir. Etkili ve yönetilebilir bir ekonominin varlığı örgütlere güç sağlarken finansal kaynakları azalmaya başlayan örgütlerde ise zayıflama ve güç kaybı başlar.

#### **5.11.4. Yasal Düzenlemeler**

İç güvenlik hizmetini üretmek ve sunmaktan sorumlu olan kolluk kuvvetlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için çeşitli yasal düzenlemelere ihtiyaç duydukları aşikârdır. Vatandaşların huzur ve güvenini sağlamanın yolu, yasa koyucular tarafından çıkarılan kanunlara ve yasaklara uymaktan geçer. Yasal düzenlemeler günlük hayatı belirleyici olması konusunda kararlı ve açık ifade edilmiş olursa kolluğun işi de kolaylaşmış olur. Tüm sınırlamalar ve sınırlar açık ve net bir biçimde belirtilirse kamu düzeninin tesisi de o derece basit ve etkili olur.

#### **5.12. ALTERNATİF STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI**

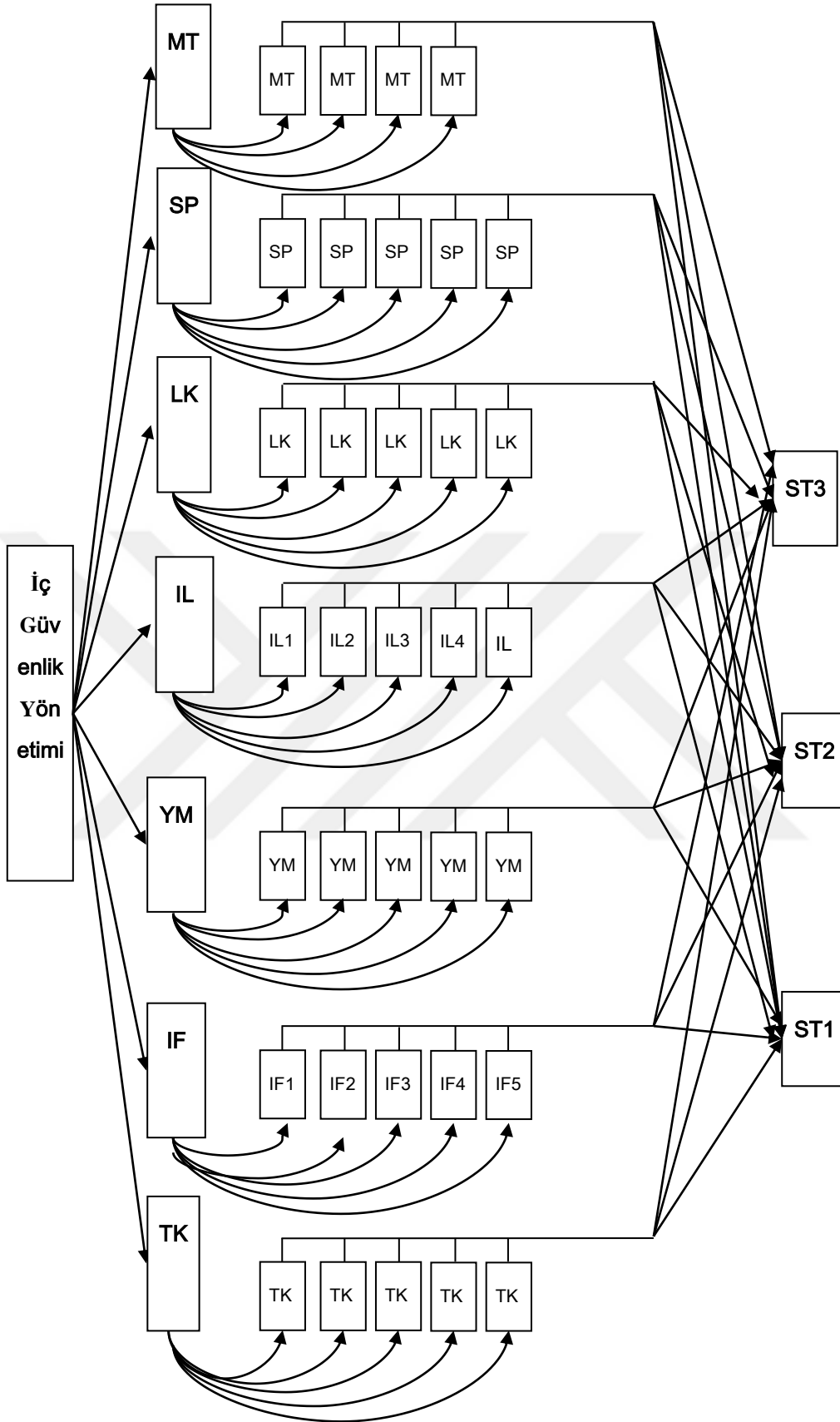
AHP tekniği kullanılarak önceliklendirilecek iç güvenlik yönetim modellerinde güvenilir neticelerin elde edilebilmesi için üst stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Dünyada kabul gören üst stratejiler kapsamında literatürde yer edinmiş üç önemli iç güvenlik yönetim stratejisi karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Teknoloji Destekli İç Güvenlik, İnsan Merkezli İç Güvenlik ve Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik yönetim stratejileridir. Yukarıda sıralanan yedi faktörün iç güvenlik yönetimleri bağlamında ikili karşılaştırmaları yapıldıktan sonra bunların teknoloji destekli iç güvenlik, insan temelli iç güvenlik ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetimiyle ilişkileri değerlendirilecektir.

#### **5.13. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Kavramsal ve teorik bilgiler ışığında bu çalışmada geliştirilen iç güvenlik yönetimi modeli Şekil 5'te verilmiştir. Model dört basamaktan oluşturulmuş olup birinci basamakta amaç fonksiyonu olan iç güvenlik yönetiminin amacı vardır. Modelin ikinci safhasında modeli oluşturan temel iç güvenlik yönetimi faktörleri bulunmaktadır. Modelin üçüncü aşamasında ana faktörlerin altında bulunan alt

faktörler yer almaktadır. Modelin son aşamasında diğer bir deyişle dördüncü basamağında ise iç güvenlik yönetim stratejileri bulunmaktadır. Şekil 5'te verilen model esas alınarak çalışmada ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar yöntem kısmında da değinildiği gibi varsayımsal bir yaklaşımla belirlenmiştir. İkili karşılaştırmaların yapılmasından sonra veriler EXPERT CHOICE programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Oluşturulan ikili karşılaştırma matrisleri ve bu matrislerin EXPERT CHOICE programı ile AHP tekniğine göre analizi neticesinde elde edilen bulgular Tablo 5-47'de verilmiştir.





Şekil 5: Stratejik İç Güvenlik Yönetim Modeli

#### 5.14. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSLERİNİN OLUŞTURULMASI VE TUTARLILIĞIN HESAPLANMASI

Modelin birinci seviyesinde yer alan ana faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisleri ve AHP tekniği ile hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarsızlık oranı Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde teknoloji faktörünün ağırlığı %21, insan faktörünün ağırlığı % 28.1, yönetim faktörünün ağırlığı % 20.8, iletişim faktörünün ağırlığı %11.7, lojistik faktörünün ağırlığı % 7.8, şehir planlaması % 5.1 ve mevzuat faktörünün ağırlığı % 5.6'dır. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı 0.09 (%9) hesaplanmıştır. Analitik Hiyerarşi Proses tekniğinin varsayımlarına göre yöntem kısmında da ifade edilmiş olduğu gibi tutarsızlık oranı % 10'dan küçük olduğu durumlarda ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu kabul edilir. Bundan dolayı bu ikili karşılaştırma matrisi tutarlılık oranı kabul edilir seviyededir.

**Tablo 5:** Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Ana Kriterler	TK	IF	YM	IL	LK	SP	MT	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji (TK)	1	1/2	2	3	3	2	3	<b>0.210</b>
İnsan Faktörü (IF)		1	3	2	3	4	3	<b>0.281</b>
Yönetim (YM)			1	3	4	5	5	<b>0.208</b>
İletişim (İL)				1	3	2	3	<b>0.117</b>
Lojistik (LK)					1	2	3	<b>0.078</b>
Şehir Planlaması (SP)						1	1/2	<b>0.051</b>
Mevzuat (MT)							1	<b>0.056</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.09</b>							

Tablo 6'da teknoloji alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı verilmiştir. Tablo 6'daki alt kriterler incelendiğinde güvenlik ve kamera sistemleri faktörünün ağırlığı %36.5, tanıma ve tarama sistemleri alt faktörünün ağırlığı % 16.2, siber güvenlik alt faktörünün ağırlığı % 12.2, araç kişi veya kargo takip sistemleri % 6.1, alarm uyarı ve önleme sistemleri alt kriterinin ağırlığı %29'dur. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %6 bulunmuştur. Bu değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.



**Tablo 6:** Teknoloji Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

<b>Teknoloji Kriterleri</b>	<b>TK1</b>	<b>TK2</b>	<b>TK3</b>	<b>TK4</b>	<b>TK5</b>	<b>Yerel Ağırlıklar</b>
Güvenlik ve Kamera Sistemleri (TK1)	1	3	2	4	2	<b>0.365</b>
Tanıma ve Tarama Sistemleri (TK2)		1	2	3	1/2	<b>0.162</b>
Siber Güvenlik (TK3)			1	3	1/4	<b>0.122</b>
Araç-Kişi veya Kargo Takip Sistemleri (TK4)				1	1/4	<b>0.061</b>
Alarm Uyarı ve Önleme Sistemleri (TK5)					1	<b>0.290</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.06</b>					

Analitik hiyerarşi proses tekniğine göre insan faktörünün ikili karşılaştırmaları Tablo 7’de incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalarda; Toplum Mühendisliği %36.3, kolluğun disiplin seviyesi %29.4, kolluk görevlilerinin uzmanlaşma durumu %17.1, kolluk personelinin niteliği %5.9 ödül ve ceza sistemi ise %11.2’dir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %7 olarak saptanmıştır. Beş alt kriter esas alınarak saptanan %7’lik oran, insan faktörü kriterine ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** İnsan Faktörü Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

<b>İnsan Faktörü Kriterleri</b>	<b>IF1</b>	<b>IF2</b>	<b>IF3</b>	<b>IF4</b>	<b>IF5</b>	<b>Yerel Ağırlıklar</b>
Toplum Mühendisliği (IF1)	1	2	3	4	2	<b>0.363</b>
Kolluğun Disiplin Seviyesi (IF2)		1	3	4	3	<b>0.294</b>
Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu (IF3)			1	5	2	<b>0.171</b>
Kolluk Personelinin Niteliği (IF4)				1	1/2	<b>0.059</b>
Ödül ve Ceza Sistemi (IF5)					1	<b>0.112</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.07</b>					

Yönetim alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 8’de gösterilmiştir. Bu kriterler incelendiğinde; liderlik kriteri %24.2, stratejik bakış kriteri % 4.8, risk değerlendirmesi kriteri % 12.2, tecrübe % 16.4 ve proaktif yaklaşım kriterinin %42.4 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak saptanmıştır. Beş alt kriterde saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8:** Yönetim Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Yönetim Kriterleri	YM1	YM2	YM3	YM4	YM5	Yerel Ağırlıklar
Liderlik (YM1)	1	4	3	2	1/3	<b>0.242</b>
Stratejik Bakış (YM2)		1	1/3	1/4	1/7	<b>0.048</b>
Risk Değerlendirmesi (YM3)			1	1/2	1/2	<b>0.122</b>
Tecrübe (YM4)				1	1/3	<b>0.164</b>
Proaktif Yaklaşım (YM5)					1	<b>0.424</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>					

Tablo 9’da iletişim alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Alt kriterler incelendiğinde; halkla ilişkiler %40.1, medya yönetimi % 21.1, haberleşme güvenliği % 9.8, alternatif haberleşme sistemleri % 14.9, ulusal iletişim ağı %14.1’dir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %8 bulunmuştur. Bu değer, iletişim kriterine ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9:** İletişim Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

İletişim Kriterleri	İL1	İL2	İL3	İL4	İL5	Yerel Ağırlıklar
Halkla İlişkiler (İL1)	1	3	4	2	3	<b>0.401</b>
Medya Yönetimi (İL2)		1	2	3	1	<b>0.211</b>
Haberleşme Güvenliği (İL3)			1	1	1/2	<b>0.098</b>
Alternatif Haberleşme Sistemleri (İL4)				1	2	<b>0.149</b>
Ulusal İletişim Ağı (İL5)					1	<b>0.141</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.08</b>					

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre lojistik faktörünün ikili karşılaştırmaları Tablo 10’da incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalarda; tesisler (*binalar, eğitim alanları*) %21.6, silah, mühimmat ve teçhizat %15.7, ulusal tedarik kabiliyeti %44.9, araç (*kara-hava-deniz*) %8.6, ulaştırma ağı ise %9.2’dir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı 0.05 olarak saptanmıştır. %5’lik oran, lojistik faktörü kriterine ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10:** Lojistik Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Lojistik Kriterleri	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	Yerel Ağırlıklar
Tesisler (Binalar, Eğitim Alanları) (LK1)	1	2	1/3	2	3	<b>0.216</b>
Silah,Mühimmat ve Techizat (LK2)		1	1/4	3	2	<b>0.157</b>
Ulusal Tedarik Kabiliyeti (LK3)			1	4	3	<b>0.449</b>
Araç (Kara-Hava-Deniz) (LK4)				1	1	<b>0.086</b>
Ulaştırma Ağı (LK5)					1	<b>0.092</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>					

Tablo 11’de Şehir Planlaması alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Alt kriterler incelendiğinde; cadde ve sokak yol ağı %35.9, nüfus ve göç planı % 11.3, aydınlatma sistemleri %7.9, kolluk binaları konuş yeri % 21.4, kent haritaları ve krokiler %23.6 olarak hesaplanmış olup, ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak bulunmuştur. Bu değer, şehir planlaması kriterine ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11:** Şehir Planlaması Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Şehir Planlaması Kriterleri	SP1	SP2	SP3	SP3	SP5	Yerel Ağırlıklar
Cadde ve Sokak Yol Ağı (SP1)	1	3	3	2	2	<b>0.359</b>
Nüfus ve Göç Planı (SP2)		1	2	1/2	1/3	<b>0.113</b>
Aydınlatma Sistemleri (SP3)			1	1/3	1/3	<b>0.079</b>
Kolluk Binaları Konuş Yeri (SP4)				1	1	<b>0.214</b>
Kent Haritaları ve Krokiler (SP5)					1	<b>0.236</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>					

Mevzuat alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 12’de gösterilmiştir. Bu faktörler incelendiğinde insan hakları %8.6, görevden kaynaklı suçlamalarda yasal koruma % 46.2, suç ve suçlunun finansmanını engelleme % 27.4 ve yasal düzenlemeler kriterlerinin % 17.8 olarak gerçekleşmiş olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %3 olarak saptanmıştır. Dört alt kriterde saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12:** Mevzuat Kriterine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Mevzuat Kriterleri	MT1	MT2	MT3	MT4	Yerel Ağırlıklar
İnsan Hakları (MT1)	1	1/4	1/3	1/3	<b>0.086</b>
Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma (MT2)		1	2	3	<b>0.462</b>
Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme (MT3)			1	2	<b>0.274</b>
Yasal Düzenlemeler (MT4)				1	<b>0.178</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.03</b>				

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Güvenlik Kamera Sistemlerinin ikili karşılaştırmaları Tablo 13'te verilmiştir. Yapılan incelemelerde; Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli %54, İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli %16.3, Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli ise %29.7'dir. Üç stratejide incelenen güvenlik kamera sisteminin ikili karşılaştırma matrisi tutarsızlık oranı %1 olarak saptanmıştır. %1'lik oran, güvenlik kamera sistemi kriterine ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13:** Güvenlik Kamera Sistemleri (TK1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.540</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.163</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.297</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Tablo 14'te Tanıma ve Tarama Sistemleri alt faktörlerinin ikili karşılaştırmaları, analitik hiyerarşi proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Bu kritere ait üç alt kriter incelendiğinde; teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %55, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli % 21, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %24 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14:** Tanıma ve Tarama Sistemleri (TK2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.550</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.210</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.240</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Tablo 15’te Siber Güvenliğe ait üç stratejinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Bu stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %62.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %23.8 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %13.6 olarak hesaplanmış olup, ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 15:** Siber Güvenlik (TK3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	4	<b>0.625</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.238</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.136</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Araç-Kişi veya Kargo Sistemleri stratejilerinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 16’da gösterilmiştir. Bu stratejiler incelendiğinde; teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %62.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %13.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %23.8 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. Üç ana stratejiye göre saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16:** Araç-Kişi veya Kargo Takip Sistemleri (TK4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	4	3	<b>0.625</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.136</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.238</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Alarm Uyarı ve Önleme Sistemlerinin ikili karşılaştırmaları Tablo 17’de verilmiştir. Yapılan incelemelerde; Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli %54, İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli %29.7, Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli ise %16.3’tür. Üç stratejide incelenen güvenlik kamera sistemlerinin ikili karşılaştırma matrisi tutarsızlık oranı %1 olarak saptanmıştır. %1’lik oran, alarm uyarı ve önleme sistemleri kriterine ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 17:** Alarm Uyarı ve Önleme Sistemleri (TK5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	3	<b>0.540</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.297</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.163</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Tablo 18’de Toplum Mühendisliğine ait üç alt stratejinin ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Bu stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %54, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %29.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %16.3 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %1 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 18:** Toplum Mühendisliği (IF1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	3	<b>0.540</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.297</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.163</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Tablo 19’da Kolluğun Disiplin Seviyesinin üç ana stratejiyle ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Bu stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %55.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %32 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %12.2 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 19:** Kolluğun Disiplin Seviyesi (IF2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	4	<b>0.558</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	3	<b>0.320</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.122</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 20’de gösterilmiştir. Bu faktörler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %25.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %63.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %10.5 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %4 olarak saptanmıştır. Saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 20:** Kolluk Görevlilerinin Uzmanlaşma Durumu (IF3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	3	<b>0.258</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	5	<b>0.637</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.105</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.04</b>			

Kolluk Personeli Niteliği faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 21’de gösterilmiştir. Bu faktörler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %62.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %13.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %23.8 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. Üç stratejide saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21:** Kolluk Personelinin Niteliği (IF4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	4	3	<b>0.625</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.136</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.238</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Ödül ve Ceza Sistemlerinin ikili karşılaştırmaları Tablo 22’de verilmiştir. Yapılan incelemelerde Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli %23.8, İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli %62.5, Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli ise %13.6’dır. Üç stratejide incelenen ödül ve ceza sisteminin ikili karşılaştırma matrisi tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. %2’lik oran, ödül ve ceza sistemi kriterine ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.



**Tablo 22:** Ödül ve Ceza Sistemi (IF5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	2	<b>0.238</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	4	<b>0.625</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.136</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Tablo 23'te Liderlik faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %52.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %33.3 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 23:** Liderlik (YM1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.528</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/3	<b>0.140</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.333</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Stratejik Bakış kriteri ikili karşılaştırmaları Tablo 24'de verilmiştir. Yapılan incelemelerde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %62.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %23.8, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ise %13.6'dır. İkili karşılaştırma matrisi tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. %2'lik oran, bu kritere ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 24:** Stratejik Bakış (YM2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	4	<b>0.625</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.238</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.136</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Risk Değerlendirmesi faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 25’de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %55, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %21 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %24 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. Saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 25:** Risk Değerlendirmesi (YM3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.550</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.210</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.240</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Tablo 26’da Tecrübe faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %25.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %63.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %18.5 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %4 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 26:** Tecrübe (YM4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	3	<b>0.258</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	5	<b>0.637</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.185</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.04</b>			

Tablo 27’de Proaktif Yaklaşım faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %52.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %33.3 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 27:** Proaktif Yaklaşım (YM5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.528</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/3	<b>0.140</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.333</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>			

Halkla ilişkiler faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 28’de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %52.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %33.3 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak saptanmıştır. Saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 28:** Halkla İlişkiler (IL1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.528</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/3	<b>0.140</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.333</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>			

Medya yönetimi faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 29’da gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %23.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %13.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %62.5 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. Bu değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 29:** Medya Yönetimi (IL2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	1/3	<b>0.238</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/4	<b>0.136</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.625</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Tablo 30’da Haberleşme Güvenliği faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %14, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %52.8 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %33.3 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 30:** Haberleşme Güvenliği (IL3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	1/3	<b>0.140</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.528</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.333</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>			

Tablo 31’de Alternatif Haberleşme faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %52.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %33.3 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %5 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 31:** Alternatif Haberleşme Sistemleri (IL4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	2	<b>0.528</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/3	<b>0.140</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.333</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.05</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Ulusal İletişim Ağı kriteri ikili karşılaştırmaları Tablo 32’de verilmiştir. Yapılan incelemelerde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %55, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %24, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ise %21 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. %2’lik oran, bu kritere ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 32:** Ulusal İletişim Ağı (IL5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	3	<b>0.550</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.240</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.210</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Tesisler kriteri ikili karşılaştırmaları Tablo 33'de verilmiştir. Yapılan incelemelerde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %69.1, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14.9 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ise %16 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %1 olarak saptanmıştır. %1'lik oran, bu kritere ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 33:** Tesisler (Binalar, Eğitim Alanları) (LK1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	5	4	<b>0.691</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.149</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.160</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Silah, Mühimmat ve Teçhizat faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 34'de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %67.4, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %22.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %10.1 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %8 olarak saptanmıştır. Bulunan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 34:** Silah, Mühimmat ve Teçhizat (LK2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	4	5	<b>0.674</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	3	<b>0.226</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.101</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.08</b>			

Ulusal Tedarik Kabiliyeti faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 35’de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %12.6, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %41.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %45.8 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %1 olarak saptanmıştır. Elde edilen değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 35:** Ulusal Tedarik Kabiliyeti (LK3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	1/4	<b>0.126</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.416</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.458</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Araç faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 36’da gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %57.1, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %14.3 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %28.6 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %0 olarak saptanmıştır. Ulaşılan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 36:** Araç (Kara-Hava-Deniz) (LK4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	4	2	<b>0.571</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.143</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.286</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.00</b>			

Tablo 37’de Ulaştırma Ağı faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %25.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %63.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %10.5 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %4 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 37:** Ulaştırma Ağı (LK5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	3	<b>0.258</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	5	<b>0.637</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.105</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.04</b>			

Tablo 38’de Cadde ve Sokak Yol Ağı faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %23, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %12.2 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %64.8 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %0 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.



**Tablo 38:** Cadde ve Sokak Yol Ağı (SP1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	1/3	<b>0.230</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/5	<b>0.122</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.648</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.00</b>			

Nüfus ve Göç Planı faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 39’da gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %23.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %13.6 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %62.5 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. Bu değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 39:** Nüfus ve Göç Planı (SP2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	1/3	<b>0.238</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/4	<b>0.136</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.625</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Aydınlatma Sistemi kriteri ikili karşılaştırmaları Tablo 40’da verilmiştir. Yapılan incelemelerde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %34.2, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %8.1, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ise %57.7 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %3 olarak saptanmıştır. %3’lük oran, bu kritere ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 40:** Aydınlatma Sistemleri (SP3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	5	1/2	<b>0.342</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/6	<b>0.081</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.577</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.03</b>			

Tablo 41’de Kolluk Binaları Konuş Yeri faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %12.2, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %32 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %55.8 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 41:** Kolluk Binaları Konuş Yeri (SP4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	1/4	<b>0.122</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.320</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.558</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Tablo 42’de Kent Haritaları ve Krokiler faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %63.4, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %17.4 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %19.2 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %1 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 42:** Kent Haritaları ve Krokiler (SP5) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	4	3	<b>0.634</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1	<b>0.174</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.192</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

İnsan Hakları faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 43’de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %54, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %29.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %16.3 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %1 olarak saptanmıştır. Saptanan değer, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 43:** İnsan Hakları (MT1) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	2	3	<b>0.540</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.297</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.163</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.01</b>			

Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma kriteri ikili karşılaştırmaları Tablo 44’de verilmiştir. Yapılan incelemelerde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %12.2, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %32, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ise %55.8 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %2 olarak saptanmıştır. %2’lik oran, bu kritere ilişkin ikili karşılaştırma değerlerinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 44:** Görevden Kaynaklı Suçlamalarda Yasal Koruma (MT2) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	1/4	<b>0.122</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	1/2	<b>0.320</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.558</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.02</b>			

Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanan yerel ağırlıklar ve tutarlılık oranı Tablo 45’de gösterilmiştir. Stratejiler incelendiğinde; teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %64.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %23 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinin %12.2 olarak gerçekleşmesiyle birlikte ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %0 olarak saptanmıştır. Bu durum, karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 45:** Suç ve Suçlunun Finansmanını Engelleme (MT3) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	3	5	<b>0.648</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	2	<b>0.230</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.122</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.00</b>			

Tablo 46’da Yasal Düzenlemeler faktörünün ikili karşılaştırmaları, Analitik Hiyerarşi Proses tekniğine göre hesaplanmış ve tutarlılık oranı verilmiştir. Stratejiler incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %25.8, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli %63.7 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli %10.5 olarak hesaplanmış olup ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı %4 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirtilen kritere ait ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 46:** Yasal Düzenlemeler (MT4) Alt Kriterine İlişkin Stratejilerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Stratejiler	ST1	ST2	ST3	Yerel Ağırlıklar
Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)	1	1/3	3	<b>0.258</b>
İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)		1	5	<b>0.637</b>
Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)			1	<b>0.105</b>
<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>0.04</b>			

### 5.15. ALTERNATİF STRATEJİLERİN SIRALANMASI

Bu çalışmanın nihai hedefi olan iç güvenlik yönetimi modeli stratejilerinin ağırlıklarının belirlenmesi ve sıralanması Tablo 47’de verilmiştir. Stratejilerin ağırlıklarının hesaplanması Tablo 5 ve Tablo 46 arasında verilen ikili karşılaştırma matrislerinin yerel ağırlıkları neticesinde belirlenmiştir. Tablo 47 incelendiğinde modeldeki tüm faktör ve alt faktörler temelinde hesaplanan strateji ağırlıkları şöyledir: Teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli %46.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli % 28, kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli % 25.5’tir. Hesaplanan ağırlıklara göre birinci strateji olarak teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli bulunmuştur. Bunu ikinci sırada insan temelli iç güvenlik yönetim modeli ve üçüncü sırada ise kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli izlemiştir.

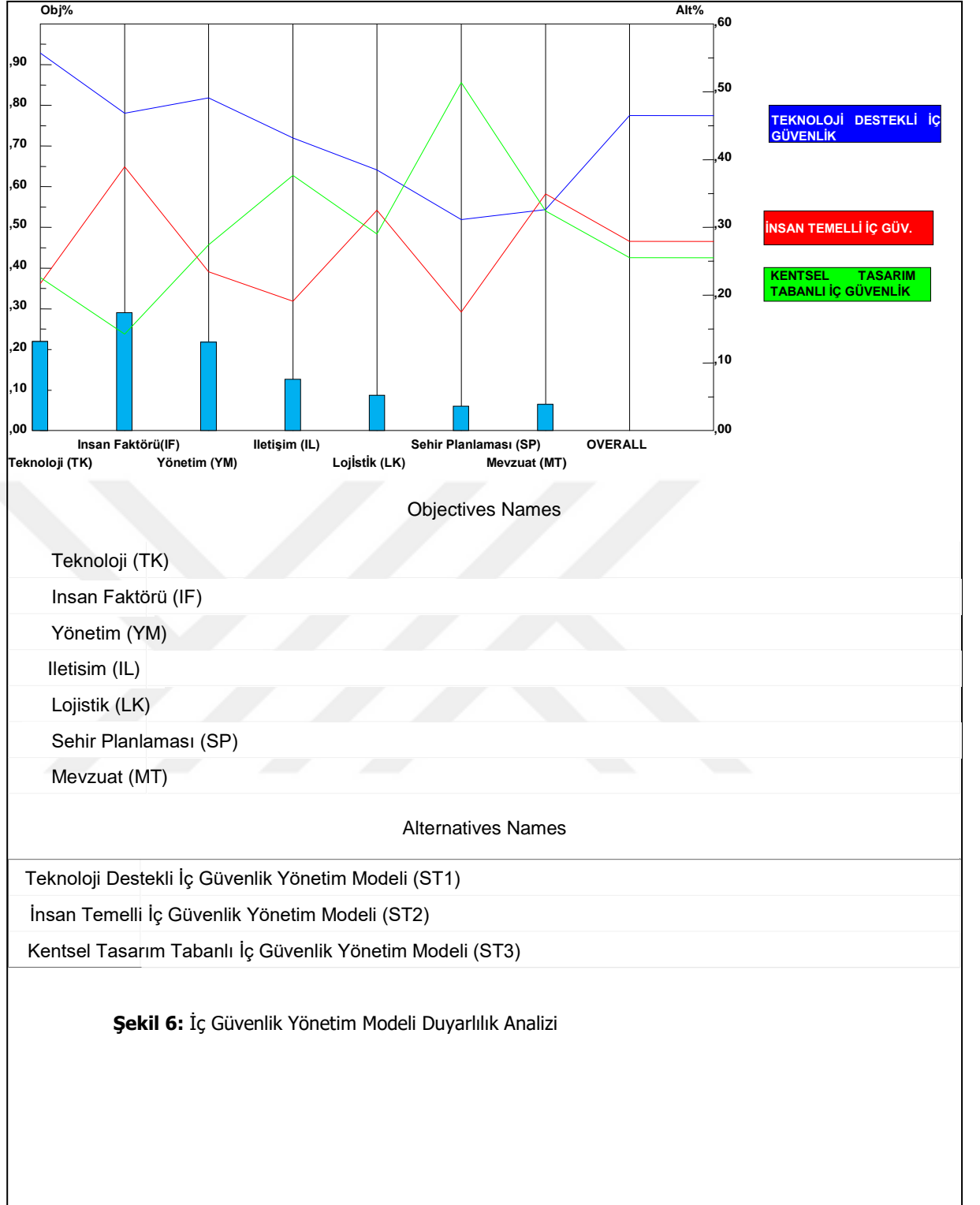
**Tablo 47:** Stratejilerin Ağırlıkları ve Sıralama

Stratejiler	Ağırlıklar	Sıralama
<b>Teknoloji Destekli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST1)</b>	<b>0.465</b>	<b>1</b>
<b>İnsan Temelli İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST2)</b>	<b>0.280</b>	<b>2</b>
<b>Kentsel Tasarım Tabanlı İç Güvenlik Yönetim Modeli (ST3)</b>	<b>0.255</b>	<b>3</b>

Şekil 6’da modelin AHP duyarlılık analizi verilmiştir. Şekil 6 incelendiğinde teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli şehir planlaması faktörü dışındaki diğer bütün faktörlerde öncelikli olarak tercih edilen strateji olmuştur. İnsan temelli iç güvenlik yönetim modeli açısından bakıldığında insan faktörü ve lojistik

faktöründe ayırt edici üstünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinde ise iletişim ve şehir planlaması faktörlerinin belirleyici bir üstünlüğe sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgular çalışmada önerilen iç güvenlik yönetim modeli stratejilerinin modeldeki faktör ve alt faktörlerin aldıkları değerlere göre farklılık teşkil edebileceğini göstermektedir. Bu sonuç, modelin farklı veriler temelinde farklı stratejilerin belirlenebilmesine imkân tanıdığını diğer bir ifadeyle uygulamada farklı verilerle karşılaşılması durumunda stratejilerin yeniden belirlenmesine imkân sağlamaktadır.





## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada stratejik iç güvenlik yönetimi araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmada önerilen stratejik iç güvenlik yönetim modeli dört aşamadan teşkil etmiştir. Bunlar birinci seviyede amaç fonksiyonu olarak iç güvenlik yönetimi, ikinci seviyede modeli oluşturan temel iç güvenlik yönetimi faktörleri, modelin üçüncü aşamasında ana faktörlerin altında bulunan alt faktörler ve son aşamasında ise iç güvenlik yönetim stratejileridir.

Çalışmada belirlenen faktör ve alt faktörler ilgili literatür taraması bağlamında belirlenmiştir. Önerilen stratejik iç güvenlik yönetimi modelinde teknoloji faktörünü oluşturan alt faktörler olarak güvenlik kamera sistemleri, tanıma ve tarama sistemleri, siber güvenlik, araç, kişi veya kargo takip sistemleri, alarm, uyarı ve önleme sistemleridir. İnsan faktöründe yer alan alt faktörler ise toplum mühendisliği, kolluğun disiplin seviyesi, kolluk görevlilerinin uzmanlaşma durumu, kolluk personelinin niteliği, ödül ve ceza sistemidir. Modeldeki yönetim faktörü altında ise liderlik, stratejik bakış, risk değerlendirme, tecrübe ve proaktif yaklaşım unsurları yer almıştır.

İç güvenlik yönetim modelinin iletişim alt faktörleri ise halkla ilişkiler, medya yönetimi, haberleşme güvenliği, alternatif haberleşme sistemleri ve ulusal iletişim ağıdır. Lojistik faktörünü ise tesisler, silah, mühimmat ve teçhizat, ulusal tedarik kabiliyeti, araç ve ulaştırma ağı oluşturmuştur. Modelde cadde ve sokak yol ağı, nüfus ve göç planı, aydınlatma sistemleri, kolluk binaları konuş yeri, kent haritaları ve krokileri ise şehir planlama faktörü altında toplanmıştır.

Modelde yer alan mevzuat faktörü ise insan hakları, görevden kaynaklanan suçlamalarda yasal koruma, suç ve suçlunun finansmanını engelleme ve yasal düzenlemelerden oluşmaktadır. Çalışmada ana ve alt faktörlerin ağırlıkları ve tutarlılık oranları EXPERT CHOICE programı ile hesaplanmıştır. Belirlenen bu ağırlıklar temelinde çalışmada önerilen stratejilerin seçimi yapılmıştır. Çalışmada teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli ana ve alt faktör ağırlıkları dikkate alınarak AHP tekniği ile önceliklendirilmiştir.



Çalışmada AHP tekniğinin kullanılmasının başlıca gerekçesi çalışmanın amacına ve çalışmada ifade edilen probleme uygun bir teknik olmasıdır. AHP tekniği çok kriterli sorunların çözümünde işlevsel bir teknik olarak kullanılmaktadır (Saaty, 1980). Bu çalışmada AHP tekniğinin kullanılmasının bir diğer gerekçesi ise AHP tekniği ikili karşılaştırmaların ne düzeyde tutarlı olduğunun belirlenmesine imkân vermesidir. Nitekim bu çalışmada 42 ikili karşılaştırma matrisinde toplam 189 ikili karşılaştırma yapılmış ve yapılan bu karşılaştırmaların tutarlılık oranları hesaplanabilmektedir. Expert Choice programı ile hesaplanan değerlere bakıldığında tutarlılık oranlarının AHP tekniğinin varsayımlarına göre kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç çalışmada ikili karşılaştırmaların ne düzeyde tutarlı ya da tutarsız olduğunun belirlenmesine imkân vermektedir.

Çalışmada önerilen stratejik iç güvenlik yönetim modeli kapsamında oluşturulan ikili karşılaştırma matrisine atanan değerler EXPERT CHOICE programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde modelin ana ve alt faktör ağırlıklarının belirlenebildiği ve bu ağırlıklar temelinde önerilen modelin içeriğinde ifade edilen stratejilerin önceliklerinin hesaplanabildiği görülmüştür.

Modelin ana faktörlerinin ağırlıkları açısından bulgular incelendiğinde insan faktörünün öncelikli faktör olduğu saptanmıştır. Bunu izleyen diğer faktörler sırasıyla teknoloji faktörü, yönetim faktörü, iletişim faktörü, lojistik faktörü, mevzuat faktörü ve şehir planlaması faktörü gelmektedir. Çalışmada aynı zamanda alt faktörlerin ağırlıkları da hesaplanmıştır. Bir diğer deyişle çalışmada ana faktörler altında toplanan 34 alt faktörün buldukları faktöre göre ağırlıkları hesaplanmıştır. Çalışmada modelin son seviyesinde yer alan stratejilerin öncelikleri de AHP tekniği ile hesaplanmıştır.

Çalışmada önerilen stratejik iç güvenlik yönetimi amacı için teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli önerilmiştir. Önerilen bu modeller yedi ana faktör ağırlıkları ve bu faktörler altında toplanan 34 alt faktörlerin hesaplanmış olan ağırlıkları ve aynı zamanda önerilen üç modelin 34 alt faktöre göre ikili karşılaştırması neticesinde belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle önerilen modeldeki tüm faktör ve alt faktörler temelinde hesaplanan strateji ağırlıkları sırasıyla teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli % 46.5, insan temelli iç güvenlik yönetim modeli % 28 ve kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli % 25.5

şeklindedir. Çalışmanın sonuçlarına göre birinci strateji olarak teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli bulunmuştur. Bunu ikinci sırada insan temelli iç güvenlik yönetim modeli ve üçüncü sırada ise kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modeli izlemiştir.

Bu çalışmanın diğer bir sonucu da önerilen stratejik iç güvenlik yönetim modelinin duyarlılık analizinin yapılmış olmasıdır. Çalışmada yapılan AHP duyarlılık analizi sonuçlarının anlamlı bulgular üretmiş olduğu görülmüştür. Nitekim duyarlılık analizi bulgularında teknoloji destekli iç güvenlik yönetim modeli şehir planlaması faktörü dışındaki diğer bütün faktörlerde öncelikli olarak tercih edilen strateji olmuştur. İnsan temelli iç güvenlik yönetim modeli açısından bakıldığında insan faktörü, lojistik ve mevzuat faktöründe belirgin bir üstünlük görülmektedir. Kentsel tasarım tabanlı iç güvenlik yönetim modelinde ise iletişim ve şehir planlaması faktörlerinin diğer faktörlere göre baskın olduğu saptanmıştır. Çalışmanın bu sonuçları önerilen iç güvenlik yönetim modeli stratejilerinin modeldeki faktör ve alt faktörlerin aldıkları değerlere göre farklılık gösterebileceğini ifade etmektedir. Böylece önerilen modelin farklı veriler temelinde farklı stratejilerin belirlenebilmesine imkân verebildiğini diğer bir ifadeyle uygulamada farklı verilerle karşılaşılması durumunda stratejilerin yeniden belirlenmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu sonuç, önerilen stratejik iç güvenlik modelinin işlevselliğini ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında incelemeye tabi tutulan faktörler ve alternatif stratejiler farklı koşul, toplum, kent, ülke ya da siyasi coğrafya için değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada belirlenmiş olan faktör; alt faktör ve stratejiler herhangi bir ülke, toplum, kent ya da siyasi coğrafyaya özgü olarak belirlenmemiştir. Çalışmanın yöntemi ve modeli bağlamında farklı özellikleri olan kent, toplum ya da ülke için faktörler, alt faktörler ve stratejiler belirlenebilir. Önerilen model modifiye edilebilir ve esnek nitelikte bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla değişik koşul ve ortamlar için farklı faktörler ve stratejiler belirlenebilir. Kaldı ki her ülke veya şehir için ya da her coğrafya için standart faktörler ya da stratejilerin uygulanması mümkün değildir. Stratejik iç güvenlik yönetimi modeline ihtiyaç duyulan ortamın şartları, zaman, coğrafya veya sosyolojik, ekonomik, teknolojik yapı karar verme şekillerini etkileyeceğinden sonuçlarda uygulama yerlerine göre değişkenlik gösterebilir. Bu çalışma neticesinde elde edilen sonuç varsayımsal veriler bağlamında üretilmiştir. Teknolojik gelişmeler, insanların yaşam stillerindeki farklılaşmalar veya ülke sınırlarındaki değişimler

neticesinde farklı stratejileri ve o güne ait gerçek verilerle yerel anlamda yapılacak analizleri tecrübe etmenin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın ilgili literatüre başlıca katkısı stratejik yönetim olgusu bağlamında çok kriterli bir yaklaşımla iç güvenlik yönetim meselesinin analiz edilmiş olmasıdır. İlgili literatürde iç güvenlik yönetimini konu edinen çalışmalar: "*Türkiye'de İç Güvenlik Aktörlerinin İç Güvenlik Yönetiminde Halka Hesap Verebilirlik Sorununa İlişkin Algıları ve Çözüm Önerileri*" (Aydın ve Özel, 2016). "*İç Güvenlik Yönetiminde Halkla İlişkiler Perspektifinden Genel Kolluk Uygulamaları ve İkna*" (Darıcı ve Akçay, 2020). "*Polis ve Jandarma Teşkilatları Açısından İç Güvenlik Yönetimi, Sorunları ve Değişimi*" (Doğan, 2010). "*Türkiye'de İç Güvenlik Aktörlerinin İç Güvenlik Algıları ve İç Güvenlik Yönetiminin Örgütlenmesine İlişkin Görüşleri*" (Özel, 2018). "*Türkiye'de İç Güvenlik Yönetimi ve Terörle Mücadele*" (Çapar, 2013). "*Türkiye'de, ABD'de ve Fransa'da Valilik Sistemleri ve İç Güvenlik Yönetiminde Valilerin Rolü*" (Cihangir,2015). "*6360 Sayılı Kanun ve İllerde İç Güvenlik Yönetiminde Değişim*" (Barbak, 2017). "*Terörle Mücadelede Yeni İç Güvenlik Yönetimi*" (Yılmaz, 2012) olmakla birlikte konuyu stratejik bir bağlamda ve aynı zamanda çok kriterli bir yaklaşımla ele alan çalışmaların yapılmamış olması bu çalışmanın ilgili literatüre bu açıdan katkısını göstermektedir. Bu çalışma, sonraki çalışmalarda çok ölçütlü bir yaklaşımla iç güvenlik yönetim sorunsalının ele alınmasına imkân verecek yöntemsel bir yaklaşım sağlamaktadır.

Bu çalışmanın devamında yapılacak bazı çalışmalar önerilebilir. Bunlardan ilki, çalışmanın varsayımsal veriler ile yapılmış olan analizinin gerçek verilerle yapılması konusudur. Bu tür bir çalışma bir kent ya da coğrafi bölge veya ülke esas alınarak yapılabilir. Çalışmada önerilen model, gelecekte yapılacak çalışmalarda karşılaşılabilecek farklılıklara göre değişiklik yapılabilecek bir yapıdadır. Dolayısıyla yeni bir çalışmada stratejik iç güvenlik yönetim modelinin yapısı dikkate alınarak yeni faktör, alt faktör ya da stratejiler ilave edilebilir ya da çıkarılabilir. Bir diğer çalışma ise modelin analizinde kullanılan teknik açısından olabilir. Bu çalışmada stratejik iç güvenlik yönetim modelinin analizinde bulguların elde edilmesinde AHP tekniği kullanılmıştır.

AHP tekniği bilindiği üzere, modelde hiyerarşik bir yapı ve yapıyı oluşturan faktörler arasında ilişkisizliği varsayan bir yaklaşımı esas almaktadır (Saaty, 1980). Fakat her durumda bu tür bir varsayımın düşünülmesi olası olmayabilir. Diğer bir ifadeyle

modeldeki faktörler arasında bir ilişki ya da etkileme söz konusu olabilir. Mesela insan faktörü ile teknoloji ya da iletişim faktörü arasında bir ilişki olabilir. Diğer faktörler için de benzer durum olabilir. Bu gibi ilişki durumlarda AHP tekniği yerine yine Saaty'nin geliştirdiği Analitik Network Proses (ANP) tekniği kullanılabilir (Saaty, 2004: 129-157). Böylece faktörler arasında ya da hiyerarşiler arasındaki olası etkileşimler dikkate alınmış olabilir.



## KAYNAKÇA

Abuşka, Kerem, *Kamuoyu Oluşturma Çalışmaları ve Toplum Mühendisliğinin Gelişimi*, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

Acar, Safa, “İşletmelerin Vizyon Bildirimlerinin Stratejik Yönden İncelenmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalara Yönelik Bir İçerik Analizi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2019, s. 202-215.

Ağır, Bülent Sarper, “Güvenlik Kavramını Yeniden Düşünmek: Küreselleşme, Kimlik ve Değişen Güvenlik Anlayışı”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 22, 2015, s. 97 - 130.

Ak, Tarık, "Toplumsal Güvenlik Bağlamında İç Güvenlik Yaklaşımı", *Akademik Hassasiyetler*, Cilt 5, Sayı 10, 2018, s. 83-102.

Akar, Erol, Özer, Abdurrahman, Demirci, Bülent, "Federal Almanya Polis Teşkilatı", *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2005, s. 69-99.

Akçakanat, Özen, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2012, s. 30-46.

Akçakanat, Tahsin, Uzunbacak, Hasan Hüseyin, “Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi”, *Business & Management Studies an International Journal*, Cilt 5, Sayı 3, 2017, s. 786-807.

Akçakaya, Onur, *Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Akçetin, Eyüp, Çiftçi, Mehmet, Yurtay, Yüksel, Kılıç, Alper, Yurtay, Nilüfer, Öztürk Emin, *Araç Takip Sistemi ve Uygulaması*, TBD 31. Ulusal Bilişim Kurultayı Bildiriler Kitabı, 2014.

Akdağ, Mustafa, “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 2005, s. 1-20.

Akdemir, Ali, Konakay, Gönül, *Örgütlerde Stratejik Yönetim*, Orion Yayınevi, İstanbul, 2016.

Aksoy, Tolga, Şahin, Işıl, "Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar", *Journal of Economic Policy Researches*, Cilt 2, Sayı 2, 2015, s. 1-28.

Aksu, Ali, "Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik", *Journal of Yaşar University*, Cilt 4, Sayı 15, 2009, s. 2435-2450.

Aksu, Muharrem, Turhan, Faruk, "Yeni Tehditler, Güvenliğin Genişleme Boyutları ve İnsani Güvenlik", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s. 69-80.

Aktan, Coşkun Can, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, 2008, s. 4-21.

Aktan, Coşkun Can, Şen, Hüseyin, "Ekonomik kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri", *Yeni Türkiye Dergisi*, Cilt 2, Sayı 42, 2001, s. 1225-1230.

Aktaş Şenkardeşler, Rabia, "Belirsizlik ve Risk Altında Karar Alma Problemini Geleneksel ve Davranışsal Finans Perspektiflerinden Değerlendirme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, 2016, s. 360-379.

Aktaş, Kadir, "Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim", *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 2015, s. 1-19.

Alpar, Güray, "Güvenliğin Sağlanmasında Bir Kolluk Kuvveti Olan Jandarmanın Geçmişten Günümüze Rolü ve Dünyadaki Konumu", *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Cilt, Sayı 1, 2013, s. 79-106.

Alparslan, Ali Murat, *İşletmelerin Temel Strateji Seçimleri ve Örgütsel Performans: Planlanan ve Oluşan Stratejiler Bağlamında Bir Vaka Çalışması*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2013.

Altay, Adem, *İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlanması*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Altundaş, Olgun, "Yeni Yüzyılda Jandarma Teşkilatları ve Değişim", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 476, 2013, s. 415-438.

Altuntop, Serkan, *Dünya ve Türk Polis Teşkilatında Uygulanan Alan Eğitimleri-Çağdaş Güvenlik Eğitimi Uygulamaları - Kenan Bayhan*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014.

Altuntuğ, Nevriye, *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Arslan, Aykut, “Kriz Yönetiminde Liderlik”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 18, Ekim-Kasım-Aralık 2009, s. 179-190.

Arslan, Bilgehan, Sağıroğlu, Şeref, “Mobil Cihazlarda Biyometrik Sistemler Üzerine Bir İnceleme”, *Politeknik Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 2016, s. 101-114.

Arslan, Hakan Murat, Köse, Adem, Durak, İsmail, “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Eğitim Kurumları Karar Problemlerinin Çözümü”, *EJOVOC (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, Cilt 8, Sayı 2, 2018, s. 27-34.

Arslan, Mustafa, “İdari Kolluk Uygulamalarında Kolluk Kuvveti Anlayışından Kolluk Hizmeti Anlayışına Geçiş”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 52, Temmuz-Aralık 2018, s. 175-196.

Aslay, Fulya, “Siber Saldırı Yöntemleri ve Türkiye'nin Siber Güvenlik Mevcut Durum Analizi”, *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies*, Cilt 1, Sayı 1, 2017, s. 24-28.

Ataş, Münir, *Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Atılgan, Metin, Samet, Refik, “Güvenlik Kamera Görüntülerindeki Tarih ve Zaman Sayacı Üzerinde Yapılan Manipülasyonların Tespit Edilebilirliği”, *International Journal of Informatics Technologies*, Cilt 11, Sayı 4, 2018, s. 333-347.

Aydemir, Muzaffer, Demirci, M. Kemal, “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, 2005, s. 65-81.

Aydın, Ahmet Hamdi, Durgun, Sadegül, Bucak, Uğur, "Jandarma Genel Komutanlığının İçişleri Bakanlığına Hızlı Uyumu", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, Eylül 2019, s. 70-83.

Aydın, Ayhan, Bayır, Şafak, Köprü, Ertan Yavuz, Gümüştekin Aydın, Serpil, “Araç Plaka Tanıma Sistemi”, *2.Uluslararası Akdeniz Bilim ve Mühendislik Kongresi (IMSEC 2017) Bildiri Kitabı*, 2017, s. 553-560.

Aydın, Kenan, “Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk ve Yönetimi”, *Dosya Dergisi*, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2013.

Aykın, Hasan, *Jeopolitikten Jeoekonomiye: Ekonomik Güvenliğin Yükselişi*, (Ed. Süleyman Aydın), Ekonomik Güvenlik içinde, Adalet Yayınevi, Ankara, 2015

Aytar, Oğuzhan, Soylu, Şerife, “Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 2017, s. 117-131.

Aytekin, Çiğdem, Sütçü, Cem Sefa, Özfidan, Umut, “Karar Ağacı Algoritması ile Metin Sınıflandırma: Müşteri Yorumları Örneği”, *Journal of International Social Research*, Cilt 11, Sayı 55, 2018, s. 782-792.

Bakan, Selahaddin, Şahin, Sonay, "Uluslararası Güvenlik Yaklaşımlarının Tarihsel Dönüşümü ve Yeni Tehditler", *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, Cilt 4, Sayı 2, 2018, s. 135-152.

Bakkal, Muharrem, Demir, Uğur, *Lojistik Yönetimi ve E-Lojistik*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2011.

Bakoğlu, Refika, *Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2016.

Balkan, Erdiç, Yılmaz, Aydın Murat, “Sahil Güvenliğin Görevleri İle Teşkilat Özelliklerini Belirleyen Faktörlerin Dünyadaki Örnekler Paralelinde İncelenmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 477, 2013, s. 205-221.

Ballıoğlu, İhsan Bora, “Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma”, 2012, (Erişim) <https://bora.academia.edu/research> , 10 Haziran 2020, s. 1-13.

Başkaya, Zehra, Akar, Cüneyt, “Üretim Alternatifi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci: Tekstil İşletmesi Örneği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s. 273-286.



Bayar, Kamil, *Stratejik Planlama Gerekliliklerinin Algılanan Örgütsel Performans Üzerine Etkisinde Etkin Yönetim Uygulamalarının Rolünün İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Baykal, Tan, “Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Social Sciences Research Journal*, Cilt 7, Sayı 2, 2018, s. 151-160

Baylis, John, “Uluslararası İlişkilerde Güvenlik Kavramı”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 5, Sayı 18, 2008, s. 69-85.

Bektaş, Çetin, “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 7, 2016, s. 43-53.

Berber, Gürol, Gürler, Selçuk, Kandemir, Eyüp, Üner, H. Bülent, Özata, Bülent, İnce Haluk, “2007-2010 Yıllarında Adli Tıp Kurumu Görüntü Analizi Laboratuvarına Gelen Olguların Değerlendirilmesi”, *Adli Tıp Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, 2010, s. 10-23.

Bıçakçı, Salih, “Siber Güvenlik ve Savunma”, *Güvenlik Yazıları Serisi*, No.42, Kasım 2019, (Erişim) [https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/SiberGuvencilik\\_SalihBicakci\\_v.1.pdf](https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/SiberGuvencilik_SalihBicakci_v.1.pdf), 21 Temmuz 2020.

Bilgiç, Ali, “Güvenlik İkilemini Yeniden Düşünmek Güvenlik Çalışmalarında Yeni Bir Perspektif”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 8, Sayı 29, 2011, s. 123-142.

Bilgiç, Alper, "Türkiye’de İç Güvenlik Yapılanmasında Çoklu Genel Kolluk Sisteminin Kurumsallaşması", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2019, s. 287-307.

Bilgiç, Halil Murat, “Kamuda Kriz Yönetimi”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, Sayı 179, 2017, s. 38-41.

Bilgin Demir, İpek, *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Birdişi, Fikret, “Ulusal Güvenlik Kavramının Tarihsel ve Düşünsel Temelleri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı: 31, 2011, s.149-169.

Birdişli, Fikret, Başrgan, Aynur, “Güvenlik Politikalarının Konstrüktivist Bir Unsuru Olarak Güvenlik Kültürü ve Türkiye Örneği”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4 Sayı: 4, 2017, s. 58-78.

Birdişli, Fikret, Gören, Merve, “Bölgesel Güvenlik Kompleksi Teorisi Bağlamında Türkiye-İran Arasında Göç ve Sınır Güvenliği”, *İran Çalışmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2017, s. 11-38.

Birinci, Mehmet, *Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştirmalı Analizi*”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.

Bodur Ün, Marella, Paydak, Anış, “Küreselleşen Dünyada Düzensiz Göç ve Türkiye: Adana İli Yabancılar Misafirhanesi Çalışması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3,2017, s. 187-204.

Bolland, Eric J., *Comprehensive Strategic Management*, Emerald Publishing Limited, 2017.

Booth, Ken. “Security and Emancipation”, *Review of International Studies*, Vol. 17, No. 4, 1991, p. 313–326.

Boydak Özan, Mukadder, Polat, Hakan, Gündüzalp, Seda, Yaraş, Zübeyde, “Eğitim Kurumlarında Swot Analizi”, *Turkish Journal of Educational Studies*, Cilt 2, Sayı 1, 2015, s. 1-28.

Bozlağan, Recep, Akçakaya, Onur, “Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme”, *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, 2016, s. 99-119.

Boztepe Taşkiran, Hatun, “Kamu Yönetiminde Vatandaş Katılımı ve Şeffaflığın Sağlanmasında Dijital İletişim Uygulamalarının Rolü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 52, Sayı 1, 2019, s. 117-144.

Bratton, John, Gold, Jeff, *Human Resource Management: Theory and Practice*, UK: Lawrence Erlbaum Associates, London, 2000.

Buzan, Barry, Wæver, Ole, De Wilde Jaap, *Security. A New Framework for Analysis*, Lynne Rienner Publishers, London, 1998.

Bütüner, Hakan, "Strategy Development by Strategic Approach", *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol. 2, No 2, 2012, s. 97-103.

Canöz, Kadir, Öndoğan, Ayşe, "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2015, s. 36-61.

Casteel, Carri, Peek-Asa, Corinne, "Effectiveness of Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED) in Reducing Robberies", *American Journal of Preventive Medicine*, Vol. 18, No 4, 2000, p. 99-115.

Cebecioğlu, Cengizhan, *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2006.

Cengiz, Tülay, Çelem, Hayran, "Kırsal Kalkınmada Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yönteminin Kullanımı", *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 144-153.

Chandler, Alferd Dupont, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1990.

Chemengich, Margaret K., "Managing Strategic Change in Public Sector", *Standard Research Journal of Business Management*, Vol. 1, No 1, 2013, p. 1-40.

Coşkun, Selim, Dulkadiroğlu, Hakan, "Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) İdari Devletin Gelişimi ve Woodrow Wilson'un Etkisi", *Journal of Political Administrative and Local Studies*, Cilt 1, Sayı 2, 2018, s. 21-54.

Cozens, Paul Michael, Saville, Greg, Hillier, David, "Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED): A Review and Modern Bibliography", *Property Management*, Vol. 23, No 5, 2005, p. 328-356.

Crant, J. Michael, "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, Vol 26, No 3, 2000, p. 435-462.

Çelikten, Mustafa, Gılıç, Fahrettin, Çelikten, Yeliz, Yıldırım, Ahmet, "Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma" *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2019, s. 581-592.

Çetin, Olgun Irmak, Kumkale, İlknur, *Stratejik Liderlik*, , (Ed. Agah Sinan Ünsar), Liderlik Üzerine Güncel Yazılar içinde, Paradigma Yayınevi, 2016.

Çetinkaya, Özlem, "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, 2006, s. 57-76.

Çoban, Bilal, Karakaya, Yunus Emre, "Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar" , *Social Sciences*, Cilt 5, Sayı 4, 2010, s. 342-352.

Çoban, Ömür, *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016.

Daft, Richard Lengel, *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 2010.

Daft, Richard Lengel, *The Leadership Experience*. Nelson Education, 2014.

Dağdeviren, Metin, "Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, 2007, s. 791-799.

Darıcan, Mehmet Fatih, "Ekonomik Krizler ve Türkiye", *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 17, 2013, s. 39-46.

Dawes, Paul J., Chris De Cenzo, and Carolyn Wales. "Integrated Security Network With Security Alarm Signaling System." *U.S. Patent*, No. 8,963,713. 24 Feb. 2015.

Dede, Gülin, Sazlı, Murat Hüsnü, "Biyometrik Sistemlerin Örüntü Tanıma Perspektifinden İncelenmesi ve Ses Tanıma Modülü Simülasyonu", *EEBM Ulusal Kongresi*, 2010.

Delice, Murat, "Polis Teşkilatlanmasının Farklı Ülkelerden Örneklerle Karşılaştırılması", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 481, 2015, s. 433-475.

Demir, Cengiz, Yılmaz, Mustafa Kemal , "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 2010, s. 69-88.

Demir, Cenker Korhan, “Barışı Koruma Operasyonlarında Askeri Statülü Kolluk Kuvvetleri”, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2017, s. 109-133.

Demir, Kenan, “İstanbul Depremi ile Birlikte Risk İletişimini Yeniden Hatırlamak”, *Elektronik Cumhuriyet İletişim Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, 2019, s. 1-16.

Deniz, Hicran, *Belirsizlik ve Risk Altında Tüketici Karar Alma Süreci: Teorik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır, 2019.

Deniz, Taşkın, “Uluslar Arası Göç Sorunu Perspektifinde Türkiye”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 181, Sayı 181, 2014, s. 175-204.

Department of Homeland Security, “Homeland Security Act of 2002”, (Erişim) <https://www.dhs.gov/homeland-security-act-2002>, 20 Mayıs 2019.

Deren, Abdullah Sencer, *Sanal Ortamda Kültürel Miras Enformasyon Sistemlerinin Kurulması ve Türkiye İçin Durum Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Derin, Yusuf, *Örgüt Kültürü ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2019.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 2004.

Dixit, Avinash K., Nalebuff, Barry J., *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, Sabancı Üniversitesi Yayınları, 2005.

Doğan, Adem, “Kamusal Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi: Maden İlçesi Örneğinde Bir Alan Araştırması”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 30, Sayı 2, 2020, s. 377-390.

Doğan, Beşir, Fatih, Yazar, *Polis ve Jandarma Teşkilatları Açısından İç Güvenlik Yönetimi, Sorunları ve Değişimi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Doğan, Selen, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdari Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1, 2002, s. 143-174.

Doğru, Ercüment, *Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı ve Çimento Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

Drucker, Peter Ferdinand, *Management Challenges For The 21st Century*, Routledge, 2007.

Duman, Mehmet Zeki, “Türkiye’de Ordu-Siyaset İlişkileri ve Askeri Darbelerin İdeolojik Kökenleri”, *İnsan ve İnsan Dergisi*, Cilt 6, Sayı 20, 2019, s. 145-164.

Durgun, Ahmet, *Tekstil Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulaması Adıyaman ve Gaziantep’te Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014.

Duruel, Murat Can, Çelebi, Ahmet, *İşyeri Afet ve Acil Durum Planlarının Önemi ve Yönetimi*, UBAK Sempozyum (Fen ve Mühendislik Bilimleri), 2019.

Düzgün, Ayşegül, *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: İSO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

Eide, Erling, Rubin, Paul H., Shepherd Joanna M., *Economics Of Crime*, Now Publishers Inc, 2006.

Ekici, Süleyman, Tuncel, Gökhan, “Göç ve İnsan”, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2015, s. 9-22.

Ekinci, Emre, “Devrimden Günümüze Fransız Siyasal Sisteminin Evrimi”, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2016, s. 149 - 172

Emhan, Abdürrahim, “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21, 2007, s. 212-224.

Emhan, Abdürrahim, “Risk Yönetimi Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 209 - 220

Eraslan, İsmail Hakkı, Helvacıoğlu Kuyucu, Aslı Deniz, Bakan, İsmail, “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2008, s. 307 - 332.

Ercan Kalkan, Merve, Deniz, Veli, “Risk Kavramı Üzerine”, *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG)*, Cilt 13, Sayı 48, 2013, s. 43-48.

Erdoğan, İbrahim, “Küreselleşme Olgusu Bağlamında Yeni Güvenlik Algısı”, *Gazi Akademik Bakış*, Cilt 6, Sayı 12, 2013, s. 265 - 292.

Erdoğan, İrfan, *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2010.

Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım İstanbul, 2003.

Erganiş, Y. Emre, “Otomotiv Sektöründe Yeni Bir Dağıtım Merkezi Açılmasına Yönelik Bir Değerlendirme Modeli”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Ergen, Tevfik, *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2011.

Erkul, Hüseyin, *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Erlich, H. Shmuel, “Experience-What is it?”, *The International Journal of Psychoanalysis*, Vol. 84, No 5, 2003, p. 1125-1147.

Erol, Yücel, “Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi: Kavramsal Bir Çalışma”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2017, s. 1-26.

Ersoy Yılmaz, Aysel, *"Afet Yönetimi I"*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Acil Durum ve Afet Yönetimi Programı, 2017-2018 Akademik Eğitim Dönemi, Ders Notu, 2017.

Eryiğit, Burak Hamza, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 9, 2013, s. 152 – 173.

Eş, Abdülhamit, *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Türkiye Ekonomisinde Yer Alan Sektörlerin Finansal Performanslarının Karşılaştırması*, Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2013.

European Union, European Commission, Directorate-General For Regional Policy, *Cities of Tomorrow: Challenges, Visions, Ways Forward*, Publications Office of the European Union, 2011.

Fennelly, Lawrence J., Crowe, Timothy, *Crime Prevention Through Environmental Design*, Elsevier, 2013.

Fırat, İsmail, Erdem, Emrah, “Türkiye’de İç Güvenlik Hizmeti Ve Kolluğun Sivil Denetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 94, 2014, s. 115-133.

Fırat, Melek, “Soğuk Savaş Sonrasında Fransa’nın Dış Politikası”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 64, Sayı 1, 2009, s. 115 - 163.

Fidan, Yahya, “Örgüt Misyonu ve Örgüt Başarısına Etkisi”, *Öneri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 6, 1997, s. 113 - 118.

Filiz, Giray, Maktav, Derya, Kalkan, Kaan, Özer, Orhun, “Mobil Platformlar Üzerinden Gerçek Zamanlı Ekip Takip Sistemi”, *TOBB Coğrafi Bilgi Sistemleri Kongresi*, Ankara, 2013.

Financial Action Task Force (FATF), *Annual Report*, 2015-2016, France 2017.

Fuller Jr, Jerry Bryan, Hester, Kim, Cox, Susie S., “Proactive Personality And Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22, No 3, 2010, p. 35-51.

Gök, Gonca Oğuz, “Kimin Güvenliği? Uluslararası Göç-Güvelik İlişkisi ve Uluslararası Örgütlerin Rolü”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 31, 2016, s. 65-82.

Greavu-Serban, Valerica, Serban, Oana, “Social Engineering a General Approach”, *Informatica Economica*, Vol. 18, No 2, 2014, 5-14.

Gueye, Assane, *A Game Theoretical Approach To Communication Security*, PhD Thesis, UC Berkeley, 2011.

Guild, Elspeth, and Van Selm, Joanne (Ed.), *International Migration And Security: Opportunities And Challenges*, , Routledge, 2005.

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 61-85.



Günay, Durmuş, Arıduru, Ali, “Bilim ve Teknolojiye Yöneliş”. *I. Teknoloji Kalite ve Üretim Sistemleri Kongresi, Sakarya Kalite Derneği, TSE*, 1999, s. 22-34.

Güneş, Muharrem, Beyazıt, Eylem, “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2010, s. 15 - 33.

Güneş, Mehmet, "Kamu Özgürlüklerinin Sınırlandırılmasında Kamu Güvenliği Gereğesinin Hukukiliği", *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 3, 2019, s. 435 - 457.

Gürcan, Metin, “Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, 2012, s. 99-138.

Gürel, Selahattin. “Terör ve Terör Örgütlerinin Finans Kaynakları”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2015, s. 15-27.

Hekim, Hakan, Başbüyük, Oğuzhan, “Siber Suçlar ve Türkiye’nin Siber Güvenlik Politikalar”, *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2013, s. 135-158.

Henkoğlu, Türkay, “Kişisel Verileriniz Ne Kadar Güvende? Bilgi Güvenliği Kapsamında Bir Değerlendirme”, *Arşiv Dünyası Dergisi*, Sayı 17-18, 2017, s. 46-56.

<http://www.aljazeera.com.tr/haber/polis-hatali-davrandi>, (Erişim) 20 Mayıs 2019

<https://nij.ojp.gov/topics/law-enforcement/investigations>, (Erişim) 23 Ekim 2020

Ishizaka, Alessio, Nemery, Philippe, *Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software*, John Wiley & Sons, 2013.

İbrahimoğlu, Nurettin, “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2011, s. 731 - 747.

İmrek, Mustafa Kemal, *Karar Verme Teknikleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

İnankul, Hakan, Doğan, Kadir Caner, “Modern Devlet ve Türk Polis Teşkilatı Üzerine Bir İnceleme”, *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, Cilt 6, Sayı 14, 2016, s. 176 - 205.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

İrdem, İbrahim, Kavıracı, Ozan, “Avrupa ve Türkiye Özelinde Temel Polis Eğitiminde Modern Yaklaşımlar ve Uygulamalar”, *Güvenlik Çalışmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, 2017, s. 129 - 144.

İşyar, Ömer Göksel, “Günümüzde Uluslararası Güvenlik Stratejileri: Kavramsal Çerçeve ve Uygulama”, *Gazi Akademik Bakış*, Cilt 2, Sayı 3, 2008, s. 1 - 42.

Jandarma Genel Komutanlığı [www.jandarma.gov.tr](http://www.jandarma.gov.tr), (Erişim) 22 Eylül 2019.

Kadıoğlu, Mikdat, *Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek*, TC Marmara Belediyeler Birliği Yayını, 2011.

Kalkınma Bakanlığı, *Dış Göç Politikası (2019-2023)*. Dış Göç Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2018.

Kanat, Selim, Timuçin Kodaman, İren, Adem Ali, "İnsani Güvenlik ve Terörizmle Mücadele", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 2016, s. 567 - 588.

Kapar, Kezban, “Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci ile Tedarikçi Seçimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, 2013, s. 197 - 231.

Kara, Ergün, "Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol. 4, No 9, 2018, s. 423-436.

Karakaşoğlu, Nilsen. *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2008.

Karatepe, Selma, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 60, Sayı 4, 2005, s. 117 - 132.

Karcıoğlu, Fatih, Kaygın, Erdoğan “Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İş görenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2010, s. 23-40.

Karsavuran, Seda, “Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı’ nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı”, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2013, s. 69-89.

Kavzaoğlu, Taşkın, Çölkesen, İsmail, “Karar Ağaçları ile Uydu Görüntülerinin Sınıflandırılması: Kocaeli Örneği”, *Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s. 36-45.

Kaya, Ahmet, “Sınır Güvenliği Paradigmalarındaki Değişim ve Türkiye’nin Sınır Güvenliği Yapısının Analizi”, *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2013, s. 1-12.

Kayar Çelik, Bahar, *Örgütlerde Stratejik Yönetim ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı: Kırşehir İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2019.

Keçek, Gülnur, Yüksel, Rıdvan, "Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ve Promethee Teknikleriyle Akıllı Telefon Seçimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49, 2016, s. 46-62.

Kerestecioğlu, Ahmet, “En Güvenli Biyometrik Çözüm “İris Tanıma””, *Güvenlik Yönetimi Dergisi*, 2017, s. 70-74.

Kılıç, Mustafa, “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi*, Cilt 13, Sayı 13, 2010, s. 81-97.

Kıral, Erkan, “Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı”, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2015, s. 73-89.

Kıral, Halis, “Kurumsal Risk Yönetiminin Riskleri”, *Denetim*, Sayı 18, 2018, s. 5-14.

Kırılmaz, Muhammet, *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*, Doktora Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013.

Kızılboga, Ruveyda, “Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, 2012, s. 297-316.

Kızılboğa, Ruveyda, “Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, Kasım 2012, 82-99.

Koçköprü, Ahmet, Dura, Yahya Can, Karakoç, Coşkun, Görgün, Selen, “İçişleri Bakanlığında Kariyere Dayalı Uzmanlaşma Projesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 458, 2008, s. 131-164.

Koçyiğit, Serdal, Ayan, Murat, *Karar Verme Türleri*, 2014. (Erişim) [https://www.academia.edu/8638604/Karar\\_Verme\\_Turler?auto=download](https://www.academia.edu/8638604/Karar_Verme_Turler?auto=download), 23 Aralık 2019.

Köse, Osman, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014.

Kuruüzüm, Ayşe, Atsan, Nuray, “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2001, s. 83-105.

Kutlu, Önder, Kahraman, Selçuk, “Türkiye’de Kişisel Verilerin Korunması Politikasının Analizi”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4, 2017, s. 45 - 62.

Kutlu, Önder, Kahraman, Selçuk, Karabulut, Niyazi, “Düzensiz Göçle Mücadele ve Türkiye ile Avrupa Birliği Arasında İmzalanan Geri Kabul Anlaşmasının Analizi”, *Third Mediterranean International Congress on Social Sciences (MECAS III)*, 2018, s. 427-441.

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, "İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Bir Örnek Olay İncelemesi", *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2007, s. 6-33.

Küçükşahin, Ahmet, “Güvenlik Bağlamında Risk ve Tehdit Kavramları Arasındaki Farklar Nelerdir ve Nasıl Belirlenmelidir?”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, 2006, s.7-40.

Küçükşahin, Ahmet, Uyar, Ender, Tahminciler, Erçin, Dinçer, Duygu, “Türkiye'nin Güvenlik Strateji Belgesi Nasıl Hazırlanmalıdır?”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.7-39.

Küng, Lucy. "Does Media Management Matter? Establishing The Scope, Rationale, And Future Research Agenda For The Discipline" *Journal of Media Business Studies*, Vol 4, No 1, 2007, p. 21-39.

Lewis, David, *What Experience Teaches*, The Russellian Society University of Sydney, 1988.

Lindow, John, *Norse Mythology: A Guide to Gods, Heroes, Rituals and Beliefs*, New York, Oxford University Press, 2002.

Lyman, Micheal D., *The Police An Introduction*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2002.

Malkoç, Nedim, *Özel Spor İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2018.

Marchant, Paul, "What is The Contribution of Street Lighting to Keeping us Safe? An Investigation Into a Policy", *Radical Statistics*, No 102, 2010, p. 32-42.

Marman, Douglas H., and Kai Bang Liu. "Wireless Home Fire and Security Alarm System." *U.S. Patent*, No. 6,624,750. 23 Sep. 2003.

McCarthy, Dennis, MP, *An Economic History of Organized Crime: a National and Transnational Approach*, Routledge, 2011.

Memişoğlu, Fulya, "Uluslararası İlişkiler ve Uluslararası Göç Bağlamında İnsan Ticareti", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 15, Sayı 30, 2019, s. 239-287.

Merkelbach, Maarten, Daudin, Pascal, *From Security Management to Risk Management*, Geneva Center For Security Policy (GCSP) Publish, Switzerland, 2011.

Mert, Yener Lütfü, "Kamu Kurumlarının Hakla İlişkiler Bölümlerinde Örgütlenme Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Erciyes İletişim Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, 2016, s. 136-154.

Miş, Nebi, "Güvenlikleştirme Teorisi ve Siyasal Olanın Güvenlikleştirilmesi", *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2011, s. 345-381.

Mouhoumed, İbrahim Moussa, *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2015.

Murat, Güven, Mısırlı, Kamuran, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2005, s. 1-19.

Mutlu, Mert, Sarı, Mehmet, “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Madencilik Sektöründe Kullanımı”, *Bilimsel Madencilik Dergisi*, Cilt 56, Sayı 4, 2017, s. 181-196.

Nalbantoğlu, Serpil, *Jandarmanın Adli Görevi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

National Crime Prevention Council (NCPC) of Singapore, *Crime Prevention Through Environmental Design (Cpted)*, (NCPC) Guidebook, Singapore, 2003.

National Research Council, *Science and Decisions: Advancing Risk Assessment*, The National Academies Press, Washington DC, 2009.

Nitas, Koraltay, *Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim*, Türk İdari Araştırmaları Vakfı Yayını, Ankara, 2003.

Odabaş, Çağlayan, “Stratejik Yönetim ve E-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt 15, Sayı 55, 2004, s. 83-93.

Okçu, Veysel, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

Oktay, Ercan, *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Okumuş, Fevzi, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, 2003, s. 203-212.

Oliver, Patrick, *Recruitment, Selection & Retention of Law Enforcement Officers*, Looseleaf Law, Ohio, 2014.

Onan, Aytuğ, “Şirket İflaslarının Tahminlenmesinde Karar Ağacı Algoritmalarının Karşılaştırmalı Başarım Analizi”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2015, s. 9-19.

Oran, Feyza Çağla, Demir, Yaşam, “Kriz Yönetim Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 2016, s. 181-197.

O'Regan, Nicholas, Abby Ghobadian, "Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success?", *Strategic Change*, Vol. 16, No 1-2, 2007, p. 11-22.

Oyman, Sumru, *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara, 2009.

Öçlü, Burak, “Strateji ve Stratejik Yönetimle İlgili Kavramsal Çerçeve – Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi, Süreci ve Unsurları”, 2016, (Erişim) <https://dokumen.tips/business/strateji-ve-stratejik-yoenetimle-ilgili-kavramsal-cerceve-stratejik-yoenetimin.html> , 25 Temmuz 2018.

Öğün, Mehmet Nesip, Kaya, Adem, “Siber Güvenliğin Milli Güvenlik Açısından Önemi ve Alınabilecek Tedbirler”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 18, 2013, s. 145-181.

Ömürbek, Nuri, Şimşek, Ali, “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri ile Online Alışveriş Site Seçimi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 12, Sayı 22, 2014, s. 306-327.

Ömürbek, Nuri, Üstündağ, Seda, Helvacıoğlu, Özlem Ceyda, "Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Kullanımı: Isparta Bölgesinde Bir Uygulama", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 11, Sayı 21, 2013, s. 101-116.

Örnek, Ali Şahin, “Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2007, s. 107-130.

Örnekli, Yıldırım, *Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj Çerçevesinde Çevre-Strateji-Yapı- Performans İlişkisi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Özbozkurt, Onur Başar, “Liderliğin Yeni Paradigması: Stratejik Liderlik”, 3. *Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu Bildiri Kitapçığı*, 2019, s. 1047-1055.

Özcan, Arif Behiç, “Uluslararası Güvenlik Sorunları ve ABD’nin Güvenlik Stratejileri”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 22, 2011, s. 445-466.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 2003, s. 113-130.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 19, 2002, s. 93-114.

Özer Çaylan, Didem, Kişi, Hakkı, “Avrupa Birliği Ortak Ulaştırma Politikası ve Türkiye”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s. 79-100.

Özer, Mehmet Akif, “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, 2015, s. 69-84.

Özgür, Hüseyin, *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Nobel Kitabevi, Ankara, 2004.

Özgüven, Nihan, “Vakıf Üniversitesi Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Belirlenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 30, 2011, s. 279-290.

Özkılıç, Özlem, *İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri*, TİSK Yayınları, Ankara, 2005.

Özpek, Burak Bilgehan, “En Uzun On Yıl: 11 Eylül Sonrası Ortadoğu”, *Ortadoğu Etütleri*, Cilt 3, Sayı 2, 2012, s. 183 - 216.

Öztürk, Cemal, “Polis Disiplin İşlemleri: Tüzükten Genel Kolluk Disiplin Hükümleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı ICEESS’18, 2018, s. 29-36.



Öztürk, Derya, “Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler”, *International Journal of Social and Economic Sciences*, Cilt 6, Sayı 1, 2016, s. 17-24.

Pamuk, Gündüz, Erkut, Haluk, Ülengin, Füsün, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Pearce, A.John, Robinson, Braden Richard, *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Mc Graw Hill Irwin, New York, 11th ed., 2009.

Pekel Uludağlı, Nilay, “Hükümlerinin Denetiminde ve Toplum Kazandırılmasında Yeni Bir Yöntem Olarak Elektronik İzleme”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 61, Sayı 4, 2012, s. 1337 - 1368.

Polat, Doğan Şafak, “NATO’ nun Yeni Operasyon Alanı: Siber Uzay” , *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, UGK Özel Sayısı, 2020, s. 135-158.

Porter, Michael E., *"Value Chain" The Value Chain And Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, 1985.

Rençber, Bahman Alp, “Karar Vermede Oyun Teorisi Tekniği ve Bir Uygulama”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, 2012, s. 96-107.

Riaz, Muhammad, “Define Management and Explain the Functions of Management With Suitable Examples From Your Area of Work?”, 2016.

Rodríguez-Gómez, Rafael, Sánchez-Casado, Leovigildo, Magán-Carrión, Roberto, Maciá-Fernández, Gabriel, *NETA: Evaluating The Effects of Network Attacks. Manets as a Case Study*, (Ali Ismail Awad, Aboul Ella Hassanien, Kensuke Baba Eds.), In Advances in Security of Information and Communication Networks, Communications in Computer and Information Science Conference Proceedings, 2013

Saaty, Thomas L. *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill International Book Company, 1980.

Saaty, Thomas L.. “Fundamentals of the Analytic Network Process-dependence and Feedback in Decision-making With a Single Network”, *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, Vol 13, No 2, 2004, s. 129-157.

Sağıroğlu, Şeref, Bulut Hülya, “Mobil Ortamlarda Bilgi ve Haberleşme Güvenliği zerine Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, 2009, s. 499-507.

Sağıroğlu, Şeref, *Siber Güvenlik ve Savunma Farkındalık ve Caydırıcılık*, Ankara, 2018.

Sancak, Kadir, “Güvenlik Kavramı Etrafındaki Tartışmalar ve Uluslararası Güvenliğin Dönüşümü”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 6, 2013, s. 123-134.

Semerci, Nuriye, “Yönetimde Karar Vermenin Kritik DŐnmeyle İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2000, s. 191-201.

Seren, Merve, *Stratejik İstihbaratın Güvenlik Stratejileri ve Politikaları AçıŐından Yeri ve nemi*, Doktora Tezi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016.

Sever, Ramazan, Değirmenci, Yavuz, *Temel Kavramlar*, (Ed. Ramazan Sever), Afetler ve Afet Yönetimi işinde, Pegem Akademi 2019.

SevinÇ, Bilal, “Strateji Kavramı ve rgtlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 479, 2014, 213-242.

Sezgin, Ferudun, “Kriz Yönetimi”, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2003, s. 181-195.

Sharma, Manoj Kumar, Jain, Shilpa, “Leadership Management: Principles, Models And Theories”, *Global Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, No 3, 2013, s. 309-318.

Sharma, Mithun J., Moon, Ilkyeong, Bae, Hyerim, “Analytic Hierarchy Process to Assess and Optimize Distribution Network”, *Applied Mathematics and Computation*, Vol. 202, No 1, 2008, p. 256-265.

Sobacı, Mehmet Zahid, “Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği zerine Değerlendirmeler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2008, s. 103-120.

Songur, Cuma, Top, Mehmet, Tekingündüz, Sabahattin, “Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Yönetimi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2013, s. 69-99.

Sucu, Mahir Emre, *Kobi’lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010.

Şahin, Şakir, Üçgül, İbrahim, “Türkiye’de Afet Yönetimi ve İş Sağlığı Güvenliği” , *Ankara Üniversitesi Afet ve Risk Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2019, s. 43-63.

Şantaş. Fatih, Uğurluoğlu Özgür, Kandemir, Aysun, “Sağlık Kurumlarında Yönlendirme Stratejileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2013, s. 63-78.

Şen, Ersan, “Polisin ve Jandarmanın Denetimi”, (Erişim) <https://www.hukukihaber.net/polisin-ve-jandarmanın-denetimi-makale,6660.html>, 2019., 23 Ekim 2020

Şengöz, Ayhan, Eroğlu, Erhan, “Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Algıları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2017, s. 503-524.

Şöhret, Mesut, “Avrupa Birliği’nin Güvenlik Yapılanmasının Tarihsel Gelişim Süreci ve Mevcut Durumu”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2013, s. 59-100.

T.C. Sahil Güvenlik Komutanlığı, *Dünya Sahil Güvenlik Teşkilatları* (Ed. Ercan Bican), Deniz Basımevi Müdürlüğü, 2013.

Tağraf, Hasan, Arslan, N. Talat, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 149-160.

Taşçı, Ufuk, “Polis Disiplin Politikasının Disiplin Suçları ve Cezaları Yönünden Analizi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 2015, s. 217-236.

Taşdöven, Hidayet, Kula, Sedat, *Kolluk Personeli Davranışlarının Kontrolü: İç ve Dış Mekanizmalar*, (Ed. İsmail Şahin, Hidayet Tasdöven, Sedat Kula), Polis Davranışı-Bekçileri Kim Bekleyecek? içinde, 2015.

Taşğit, Yunus Emre, Ergün, Emre, “İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 26, 2015, s. 85-111.

Taşğit, Yunus Emre, *İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2013.

TDK Sözlük, (Erişim) <https://sozluk.gov.tr/> 21 Temmuz 2018.

Teber, Kadir Bülent, Özdemir, Süleyman, “Türkiye'nin Sahil Güvenlik ve Balıkçılık Alanında Son Yıllarda Komşu Ülkeler ile Yaşadığı Bazı Problemler Üzerine Bir Ön Değerlendirme”, *Yunus Araştırma Bülteni*, Cilt 15, Sayı 1, 2015, 83-89.

Tekin, Ömer Akgün, Ehtiyar, V. Rüya, “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, Cilt 5, Sayı 20, 2010, s. 3394-3414.

Tekin, Ömer Faruk, "Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 2015, s. 119-135.

Tekiner, Mehmet Ali, Gemici, Eser, "Türkiye'nin Mevcut İç Güvenlik Yapısı ve 15 Temmuz Sonrası Yeni Bir Yapılanma Modeli", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı Özel Sayı, 2019, s. 15-40.

Tezel, Burak, *Balanced Scorecard Kullanılarak Gıda Sektöründeki ERP Sistemleri Seçimi İçin Bulanık AHP Tabanlı Karar Destek Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Tuğcu, Şule Tankut, “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2004, s. 16-22.

Tunca, M. Zihni, Ömürberk, Nuri, Cömert, Gonca, Aksoy, Esra, “Opec Ülkelerinin Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Entropi ve Maut ile Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, 2016, s. 1-12.

Turan, Burcu, *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.

Turan, Gökhan, *Çok Kriterli Karar Verme*, (Ed. Yıldırım, B.F. ve Önder, F.), Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri içinde, Dora Yayıncılık, İstanbul, 2015

Turan, Melikşah, Bulut, Yücel, Öztürk, Göksel, “Acil Durumlar ve Afetlerle İlgili Kurumların ve Acil Çağrı Numaralarının Bilinirliği; Gümüşhane Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, 2015, s. 440-453.

Tutar, Hasan, Altınöz, Mehmet, Çakıroğlu, Demet, “Is Ethical Leadership and Strategic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011, p. 1378-1388.

Tüysüzoğlu, Göktürk, “Kimliğin Güvenikleştirilmesi ve İnsani Güvenlik: Irak Örneği”, *Avrasya Etüdüleri*, Cilt 55, Sayı 1, 2019, s. 23-45.

Uçarol, Rifat, *Siyasi Tarih (1789-2014)*, Yılmaz Basım, İstanbul, 2015.

Uğur, Sevtap Sarıoğlu, Uğur, Uğur, “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2014, s. 122-136.

Uğurluoğlu, Özgür, Çelik, Yusuf, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2009, s. 121-156.

Uludağ, Ahmet Serhat, Doğan, Hatice, “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Karşılaştırılmasına Odaklı Bir Hizmet Kalitesi Uygulaması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2016, s. 17-47.

Ulukan, Hasan, *Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2017.

UNDP-TR-Fransa-civilianoversight (Erişim) [www.undp.org](http://www.undp.org), 20 Eylül 2019.

United Nations, *Human Development Report*, 1994

Usta, Yasemin, Öztayşi, Başar, “Stratejik Yaklaşım”, 2019. (Erişim) <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/>, 19 Haziran 2019.

Uzun, Şentürk, *Federal Almanya Yönetim Sistemi*, (Ed. Nitas, Koraltay), Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim içinde, İçişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını, Ankara, 2003.

Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri Süleyman, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri Süleyman, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013.

Ülker Deniz, “X-Ray Tabanlı Güvenlik Sistemleri”, *EMO İzmir Şubesi Bülteni*, Cilt 22, Sayı 239, 2010, s. 15-16.

Ünal, Ömer Faruk, “Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Personel Seçimi Alanında Uygulamaları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s. 18-38.

Ünal, Ömer Faruk, “Performans Değerlemede Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Uygulamaları”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 2012, s. 37-55.

Ünsal, Ayşe, “Uluslararası Göç Kavramı ve Uluslararası Göçün Ülke Ekonomileri Üzerinde Muhtemel Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 18, 2019, s. 50-61.

Varol, Asaf, Cebe, Betül, “Yüz Tanıma Algoritmaları”, *5th International Computer & Instructional Technologies Symposium Bildiriler Kitabı*, Elazığ, 2011, s. 1151-1157.

Watson, Cynthia Ann, *U.S. National Security: A Reference Handbook*, Abc-Clio, California, 2008.

Yavuzdoğan, Seçkin, “İngiltere’de Bağımsız Kolluk Şikâyet Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, 2010, s.1231-1256.

Yenipınar, Şenyurt, *Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2014.

Yıldız, Sedat, Özgür, Erdem, Bilal, Nihal, “Yapay Zekâ Tabanlı Yüz Tanıma Sisteminin Geliştirilmesi ve Optimizasyon”, *Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu*, 2019.

Yılmaz, Ali, *Avrupa Polis Modelleri ve Türk Polis Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

Yılmaz, Hasan, Surat, Hilal, “Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak En Uygun Ekoturizm Etkinliğinin Belirlenmesi”, *Türkiye Ormanlık Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 2015, s. 164-176.

Yılmaz, Sefer, “Türkiye’nin İç Güvenlik Yapılanmasında Değişim İhtiyacı”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 21, Sayı 3, 2012, s. 17-40.

Yiğit, Sema, Yiğit, Alperen M., “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 38 , 2011, s. 119-136.

Yorulmaz, Murat, “Değişen Uluslararası Güvenlik Algulamaları Bağlamında Türkiye-Yunanistan İlişkilerinde “Değişmeyen” Güvenlik Paradoksu”, *Balkan Araştırma Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 2014, s. 103-135.

Yücel, Hakan, *4g Haberleşme Teknolojilerinin İncelenmesi ve Kara Kuvvetleri Taktik Seviye Birliklerinde Muharebe Koşullarında Uygulanabilirliğinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014.

Yüksel, İhsan, Akın, Adnan, “Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2006, s.254-268.

Zengin, Alperen Kürşad, *Rusya Federasyonu’nun Ulusal Güvenlik Politikalarına Yön Veren Belgeler ve Etki Eden Güvenlik Yaklaşımları*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2019.

Zerenler, Muammer, “Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s. 99-132.

