

STRATEJİK SAVUNMA VE GÜVENLİK PLANLAMASINDA ORTAK BİR YAKLAŞIM OLARAK SENARYO TEMELLİ PLANLAMA

Uğur BERK *

ÖZ

Savunma ve güvenlik kavramları aynı ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmış, birbirini bütünleyen ve çoğu kez birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Savunma planlamasına şekil veren dış tehditler ile güvenlik planlamasına şekil veren iç tehditler özellikle 11 Eylül saldırıları sonrasında bütünleşmeye başlamıştır. Bu durum ulusal savunma ve güvenlik faaliyetlerinde çok daha koordineli ve bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Güvenlik faaliyetlerinin kendine özgü çok boyutlu ve değişken yapısı stratejik seviyede bütüncül kurumsal planların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Ulusal savunma faaliyetlerinin planlamasına yönelik tarihsel süreç incelendiğinde değişen koşullara göre farklı savunma planlaması yaklaşımlarının benimsendiği görülmektedir. Savunma ve güvenlik faaliyetleri arasındaki benzerlikten yola çıkılarak modern ordularda strateji belirlemede etkin olarak kullanılan senaryo temelli planlama yaklaşımının stratejik güvenlik planlamasında da kullanılabileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Savunma Planlaması, Güvenlik Planlaması, Senaryo Temelli Planlama.

A MODEL PROPOSAL FOR STRATEGIC SECURITY PLANNING: SCENARIO APPROACH

ABSTRACT

Defense and security terms as emerged from same requirement at the origin are the words completing each other and mostly used on behalf of the other. The other threats shaping defence planning and inner threats shaping security planning started combining especially after 9/11 attacks. This situation caused emergence of a much more uniting and coordinated approach on national defense and security issues. Different, non-stable and multi-dimensional structure of security issues are making difficult to prepare united plans on strategic and institutional levels. While searching historical development of national defense planning it is understood that different defense planning approaches have been developed for different conditions. Considering similarities between defense and security issues it is foreseen that as an affective planning approach of modern armies' scenario planning might also be used for strategic security planning.

Key Words: Defense Planning, Security Planning, Scenario Based Planning.

* Jandarma Astsubay Meslek Yüksek Okulu Komutanlığı Öğretim Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Bölümü Öğretim Elemanı, ugurberk@gmail.com

GİRİŞ

Güvenlik, solunan hava gibi, var olduğu ortamda fark edilmesi ve öneminin anlaşılması güç olan bir ihtiyaçtır. Güvenlik, asayiş ve huzurun önemi çoğu zaman yokluğunda anlaşılır. Oysa güvenliğin sağlanması ve müşterek bir güvenlik algısının oluşturulması uzun soluklu, yoğun emek isteyen, yüksek maliyetli ve zaman alan bir işlemdir. Sahip olunan kıt kaynaklar göz önüne alındığında kamu güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenerek hem güncel hem de gelecekteki tehditlerle başa çıkabilecek bir güvenlik yapılanmasının oluşturulması şarttır. Bunun için de özellikle stratejik seviyede planlamaların sağlam temellere oturtulması ve yüksek bir öngörüyle geleceğin koşullarına bugünden hazırlanılması gerekir.

Tarih boyunca, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, savunma ve güvenlik kaygısı, gerek toplumların gerekse de bireylerin öncelikli ihtiyaçları arasında yer almıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde (Robbins ve Judge, 2012: 205) fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra insanların en temel gereksinimi olarak tanımlanan güvenlik ihtiyacı, bireysel boyuttan toplumsal boyuta geçildiğinde dış tehditlere karşı korunma anlamında ülke savunması ve ülke içinde can ve mal güvenliğinin sağlanması anlamındaki iç güvenlik kavramlarına dönüşmektedir.

Savunma ve güvenlik kavramlarına ilişkin güncel tanımlar ve yorumlarda bütüncül yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Ergül (2008), geniş kapsamlı tanımında güvenliği: "*Birey, topluluk veya toplumun arzu edilmeyen, beklenmeyen olay, durum veya saldırılardan, maddî, yasal ve psikolojik araçlarla korunması*" olarak tanımlamaktadır. Yavuz (2010) ise daha soyut ve uluslararası bir yaklaşımla güvenliği; "*gücün fonksiyonunda oluşan, çarpanlarını kimlik, tehdit, çıkar ve değerlerin oluşturduğu beka ve refah denklemi*" olarak tanımlamaktadır.

Günümüzün güvenlik çevresi önceden tahmin edilemeyen birçok belirsizliği barındıran ve her geçen gün daha karmaşıklaşan bir hal almaktadır. Bu ortamın doğru değerlendirilmesinde ve geleceğe yönelik sağlıklı kararlar alınmasında bilimsel bir yaklaşımın benimsenmesi zorunluluk teşkil etmektedir.

Bürokratik işler, günlük ajandada yer alan konular, çeşitli heyetlerin kabulü, rutin toplantılar, kurum içinde ve dışında meydana gelen önemli olaylar gibi günlük pek çok husus üst düzey liderlerin günlük programlarını neredeyse tamamıyla doldurmaktadır. Bu liderlere danışmanlık yapanların ise tüm mesaisi sırada bekleyen çok önemli konuların oluşturduğu yığın içinde acil olanları belirleyip ilk sıralara koymakla geçer. Tüm bu işler büyük oranda bugüne odaklanmayı gerektirdiği için sıklıkla geleceğe yönelik stratejik düşünceler ihmal edilir.

İstihbarat kurumları siyasi karar vericilere güvenlikle ilgili düzenli olarak çok değerli bilgiler içeren raporlar sunmakla birlikte, bu bilgiler tek başlarına gelecekle ilgili nasıl stratejiler belirlenmesi gerektiği sorusuna yanıt olamaz. Daha bütüncül bir yaklaşımla geleceğe yönelik potansiyel gelişmeler, bölgesel eğilimler ve belirsizlik yaratan konular strateji belirleme süreçleri ile detaylı olarak ele alınmalıdır (Flournoy ve Brimley, 2006: 81).

Bu çalışmada savunma planlamasını etkileyen çevresel belirsizliklerin sistematik olarak planlama sürecine yansıtılabildiği bir yaklaşım olarak senaryo yaklaşımının güvenlikle sorumlu kamu kurumlarından biri olan Jandarma Genel Komutanlığı örneğinde güvenlik planlamasında kullanılabilme durumu ele alınmaktadır. Senaryo yaklaşımına geçmeden önce Jandarma Genel Komutanlığında hâlihazırda kullanılan stratejik planlaması sistemi olan Planlama Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS), senaryo yaklaşımının ortaya çıkmasına kaynaklık eden diğer savunma planlaması yaklaşımları ve güvenlik faaliyetlerinin yürütülmesinde benimsenen güncel yaklaşımlara değinilerek senaryo yaklaşımının güvenlik planlamasında nasıl uygulanabileceği ortaya konmaya çalışılacaktır.

1. STRATEJİK PLANLAMA VE PPBS SÜRECİ

Yaygın inanışın aksine hiçbir devekuşu türünün başını kuma gömmediği, hatta sırf bu yaygın inanışı test etmek üzere yapılan 80.000'e yakın devekuşunun iki yıl süreyle gözlemlendiği bir araştırmada hiçbir devekuşunun başını kuma gömmediği, hatta gömmeye teşebbüs dahi etmediği tespit edilmiştir (Kruszelnicki, 2006). Güçlü olanın ve uyum sağlayanın hayatta kaldığı doğa koşullarında tehditlere ve değişen çevre koşullarına karşı tepkisiz kalmak yok olmakla eşdeğerdir.

Değişim her örgüt için kaçınılmaz ve iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Çınar, 2005: 83). Planlama süreci ile neyin değişeceği, değişimin örgütü nasıl etkileyeceği, değişime nasıl tepki gösterilmesi gerektiği ve değişimden nasıl kazançlı çıkılacağına belirlenmesi önemli hazırlıklar gerektiren konulardır (Padavich, 2010:19). ABD'nin en etkili başkanlarından biri olan Abraham Lincoln'un "Eğer bir ağacı kesmek için altı saatin varsa bunun ilk dört saatini baltanı bileyerek geçir" sözü bir işten önce yapılması gereken hazırlığın önemini vurgulamaktadır.

Strateji; değişimi yönetmenin sistematik bir yolu ve mümkün olabilecek en mükemmel geleceği yaratma çabası (Padavich, 2010: 3), stratejik planlama ise stratejilerin yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazanması olarak tanımlanabilir (Eren, 2010: 27). Padavich (2010), stratejik planın: *Neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz? Oraya nasıl ulaşmayı planlıyoruz? Ne zaman ulaşmak istiyoruz?* sorularına cevap vermesi gerektiğini belirtmektedir. Stratejik planlama, sonuç odaklı bir yönetim anlayışı ile bir yandan geleceğe yönelik planlı ve somut adımlar atılması, diğer yandan da tespit edilen vizyon ve misyon doğrultusunda amaç ve hedeflere ulaşılması olarak da tanımlanabilir (Eren, 2010).

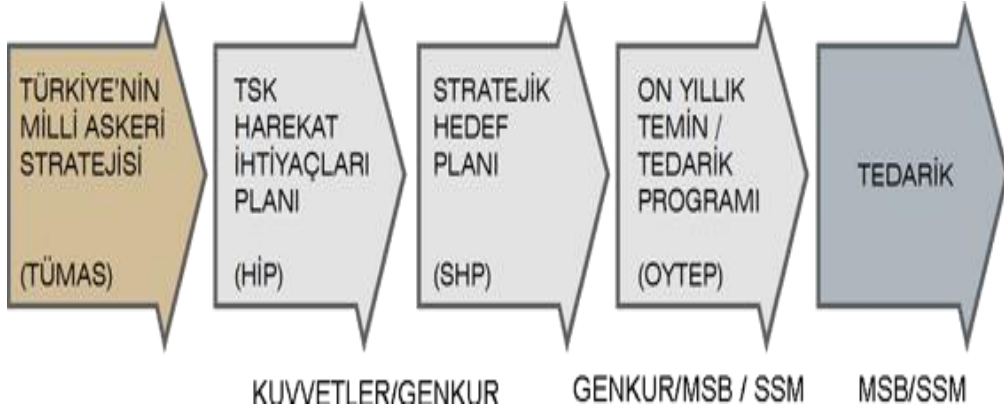
Stratejik seviyedeki planların sonuçları uzun vadede ortaya çıkacağı için sağlıklı analizlere dayanmayan planlar sahip olunan potansiyeli iyi değerlendirememeye, gelecekte sahip olunabilecek stratejik üstünlükleri kaybetme, kurumsal imajı zedeleme veya gereksiz yere büyük ekonomik zararlara neden olma gibi sonuçlara yol açma riskini bünyesinde barındırır. Bu nedenle güvenlik alanında da değişen ve yenilenen ihtiyaçların karşılanması için stratejik planların sağlam temellere oturtulması gerekmektedir.

Ülkemizde çağdaş yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik çok önemli adımlardan birisi olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik yönetim anlayışına geçmesi hedeflenmiş, günlük sorunların çözülmesi ve geçmiş planların güncellenmesi yaklaşımı yerine, geleceğin planlanması ve sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi öngörülmüştür. Bu kanun kapsamında kamu kurumlarının stratejik planlarını hazırlanmasına yönelik uygulama esasların tanımlandığı 26.5.2006 tarih ve 26179 sayılı Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğinin 2'nci maddesinde TSK, Dışişleri Bakanlığı, MİT, J.Gn.K.lığı ve Sahil Güvenlik K.lığının da içinde bulunduğu bazı kamu kurumları icra ettiği görevlerin hassasiyeti nedeniyle stratejik plan hazırlama yükümlülüğünden muaf tutulmuştur. Bununla birlikte J.Gn.K.lığı tahsis edilen bütçeyi en etkin şekilde değerlendirmek için farklı bir sistemde ve formatta stratejik planlar hazırlanmaktadır. Bu planların hazırlanması sürecinde J.Gn.K.lığı dahil tüm TSK bağlıları Türk Silahlı Kuvvetleri Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) Yönergesine tabidir.

Hâlihazırda Jandarma Genel Komutanlığının da içerisinde yer aldığı TSK'daki stratejik planlama faaliyetlerinde Türk Silahlı Kuvvetleri Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) Yönergesinin birinci bölüm bir, iki ve beşinci maddelerine istinaden şablon olarak kısa, orta ve uzun vadede planlama, programlama, bütçeleme ve uygulamanın takip ve kontrolüne ilişkin işlem ve usullerini belirlemek için Planlama Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS) uygulanmaktadır (www.ssm.gov.tr).

PPBS, başta ABD olmak üzere pek çok gelişmiş ülkenin silahlı kuvvetlerinde kırk yıldan uzun bir süredir çok az değişiklikle temel planlama yaklaşımı olarak kullanılan bir sistemdir. PPBS sürecinin ortaya çıkışındaki temel mantık planlama ile bütçe arasında bir köprü kurarak, planlamacıların sahip oldukları mali imkânlar çerçevesinde plan yapması ve bütçenin planlamaları yönetmesi yerine planları desteklemesinin sağlanmasıdır (Grimes, 2008: 4). Böylelikle ülke bütçesinden savunmaya ayrılan payın optimum şekilde kullanılması amaçlanmaktadır.

PPBS'nin planlama sürecinde, Türkiye'nin Milli Askeri Stratejisi (TÜMAS) ışığında kuvvetlerin konseptleri belirlenmekte ve Harekat (Kuvvet Yetenek) İhtiyaçları Planları (HİP) oluşturulmakta, gelecekte öngörülen muharebe konsepti ve bu konseptlerin gerektirdiği kuvvet ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak da Stratejik Hedef Planları (SHP) hazırlanmaktadır (Korkmazyürek, 2011). Programlama sürecinde ise SHP'de belirtilen öncelikler ve o yılın bütçesinden ayrılan pay dikkate alınarak tedarik faaliyetlerini bir takvime bağlayan On Yıllık Tedarik Programları (OYTEP) oluşturulmaktadır. Son olarak bütçeleme sürecinde de tedarik edilecek kalemlerin de dahil edildiği Kuvvet Bütçeleri hazırlanmaktadır (Korkmazyürek, 2011).



Şekil-1: PPBS safhalarında hazırlanan planlar çizelgesi

PPBS başarılı ve başarısız yönleriyle çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Wildavski, 1969; Schick, 1973; BENS, 2000; Murdock, 2004). Schick (1973), kamu kurumlarında PPBS gibi ortak tek bir sistemin kullanılması yerine her kurumun kendi planlama süreçlerini kendilerinin deneyerek oluşturması gerektiğini ayrıca PPBS için gerekli detaylı ve karmaşık işlemleri yapacak nitelikte ve çok sayıda uzmana ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Murdock (2004), PPBS sürecindeki bürokrasi ve şablonların yoğunluğuna vurgu yaparak, yeniliklerin kolaylıkla gözden kaçırıldığını sistemin ani gelişmelere cevap veremeyen hantal bir yapısı olduğunu belirtmektedir.

PPBS sürecinin Türkiye ile ABD'deki uygulamaları arasındaki en önemli farklılık, ABD'deki PPBS süreci sonucunda alınan kararların gerekçeleri ile ilan edilerek senatoda yürütülen bütçe görüşmeleri esnasında üst düzey komutanlar tarafından kongre üyelerine açıklanması ve kongre üyelerinin sorularına yüz yüze cevap verilmesi aşamasıdır. Çok hararetli geçen bu tartışmalarda lüzumlu olmayan projeler elenerek, harcamaların minimum düzeyde tutulması öngörülmektedir.

3. SAVUNMA PLANLAMASI YAKLAŞIMLARI

Liderlerin stratejik düşünme, yeni tehditleri fark etme ve uyum sağlayabilme konusundaki eksiklikleri, kaynakların doğru dağıtılamaması, potansiyelin değerlendirilememesi, krizlerin öngörülememesi gibi başarısız sonuçlara neden olabilir. ABD’de 11 Eylül saldırıları sonrasında oluşturulan 9/11 Komisyonu, olası tehditleri öngörmenin önemine ilişkin olarak; geleceğe yönelik faraziyeler kurma (imagination) işinin rutin ve hatta bürokratik bir süreç haline getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Flournoy ve Brimley, 2006: 84).

Savunma planlaması, NATO AAP-42 Standart Savunma Terimleri ve Tanımları sözlüğüne göre: *“Ülkelerin siyasi ve askeri yönden savunmaya yönelik amaçlarını karşılamak üzere ihtiyaç duydukları yetenekleri temin etme süreci”* olarak tanımlanmaktadır (NATO [web], 2012). Öztürk (2006: 57) ise savunma planlamasını, *“Bir devletin savunma politikasının belirlenmesi, uluslararası veya ulusal çaptaki askeri mevcudiyet vasıtasıyla, belirlenen hedeflere ulaşılması, savunma kaynaklarının dağıtımı ve ulusal kurumlar arasındaki işbirliği sisteminin geliştirilmesi süreci”* olarak tanımlamaktadır. Daha farklı tanımlar da bulunmakla birlikte temel hususların bir arada belirtildiği basit bir tanımla savunma planlaması: ihtiyaç duyulduğunda hazır olabilmesi için silahlı kuvvetlerin zaman içerisinde oluşturulması ve devamlılığının sağlanması ile ilgili planlama süreci olarak tanımlanabilir (Pfeiffer, 2008: 104).

Hartmann ve Wendzel’e (1990:139) göre savunma planlaması tehdit algısı, ekonomi, kaynaklar, uluslararası ortaklıklar, komşuluk ilişkileri, coğrafi konum, politik durum, teknolojik güç, nüfus, kültürel ve geleneksel değerler, liderlerin tutumları gibi pek çok faktörden etkilenen ve sürekli olarak yapılan risk değerlendirmelerine göre güncellenen bir süreçtir.

Savunma planlamasının en önemli kısmının tehdit değerlendirme safhası olduğu söylenebilir. Çünkü geriye kalan tüm süreç belirlenen tehdide göre şekillenmektedir. Ülkeler stratejik seviyede belirledikleri tehditlere göre eğitim, sağlık, alt yapı gibi hayati kamusal ihtiyaçlarına sınırlama koymak pahasına kaynaklarının önemli bir kısmını savunma harcamalarına ayırırken, bazıları da savunma yetkinliğinden feragat ederek kaynaklarını diğer harcamalara ayırmayı tercih ederler.

Savunma için ayrılan kaynaklardan optimum fayda sağlayarak azami güç ve güvenlik elde etme çabası tarihsel süreçte savunma planlamasının farklı temellere dayandırılmasına ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında stratejik savunma yönetiminin bilimsel araştırmalara dayalı bir disiplin olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (Korkmazyürek, 2011).

a. Savunma Planlamasının Tarihsel Gelişimi

Savunma planlamasının dayandırıldığı yaklaşımlar tarihi gelişmelere paralel olarak genel itibariyle *kadro*, *tehdit* ve *yetenek temelli* olmak üzere üç yaklaşımda toplanabilir (Altunok vd., 2010). Ayrıca 11 Eylül 2001'den sonra artan belirsizlikle başa çıkmak için azami esneklik sağlayan yetenek temelli yaklaşıma ek olarak senaryo uzayı yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2006: 125). Bunların dışında savunmaya farklı açılardan yaklaşan *bütçe temelli* (Şenesen, 2002), *hedef temelli*, *görev temelli* ve *caydırıcılık temelli* yaklaşımlar olduğunu da belirtmek gerekir (Öztürk, 2006: 123).

Siyasi, askeri ve teknoloji alanlarındaki gelişmelere göre her dönem için farklı bir yaklaşım benimsense de her yeni dönemle birlikte diğer yaklaşımların tamamen terk edildiği düşünülmemelidir. Yeni yaklaşımların öncekilerin üzerine oluşturulduğu ve onların eksik yönlerini tamamlamak üzere geliştirildikleri, planlamanın çeşitli kısımlarına göre farklı yaklaşımların kullanılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

(1) Kadro Temelli Planlama

II.Dünya Savaşı sona erinceye kadar savunma planlaması süreci bugün yaşanan belirsizlik, esneklik, düşük maliyet, hesap verebilirlik, etkinlik ve asimetrik harp gibi kaygılardan oldukça uzaktır (Korkmazyürek, 2011). Bu dönemde temel düşünce belirli bir bölgeyi işgal etmek veya elde tutmaktır. Teknolojinin askeri alandaki sınırlı etkisinden dolayı askeri birliklerin üstünlükleri yeteneklerinden çok nicelikleriyle ilişkilendirilmektedir. Kimin daha çok topu, tüfeği, süvarisi veya savaş gemisi varsa daha üstün olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle ülkelerin savunma planlamasının amacı daha çok askere ve savaş teçhizatına sahip olarak sayısal üstünlüğü elde tutmaktır (Altunok vd., 2010: 19). Caydırıcılığın sağlanabilmesi ve müttefiklikler kurulabilmesi için bu bilgiler her ortamda açıkça paylaşıldığından, belirsizlik çok düşük seviyelerde kalmakta ve kimin kim için ne kadar tehdit olduğu açık bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Kadro temelli planlamanın benimsendiği ülkelerde ihtiyaçların karşılanabilmesi için askerlik zorunlu bir hizmet haline gelirken, yönetimler daha az demokratik, askerler yönetimde daha çok söz sahibidir (Altunok vd., 2010: 19).

II. Dünya Savaşı ile ortaya çıkan nükleer silahlar harp sahasında teknolojinin sağlayabileceği etkinliği ortaya koymuştur. II. Dünya Savaşı'nda aynı safta olmakla birlikte savaştan sonra dünya siyasi haritasını şekillendiren iki rakip ülke olan ABD ve SSCB arasında her alanda görülen ve Soğuk Savaş olarak adlandırılan kıyasıya yarış tehdit temelli planlamanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bacon, 1998: 22).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde kadro temelli savunma planlamasının esas aldığı belirli düşman ve tehdit durumu, ülkeden ülkeye önemli farklılık göstermeyen askeri teknoloji ve teşkilatlanma, düşük belirsizlik düzeyi ve sayısal üstünlüğü elde bulundurmak gibi basit ilkelere dayandığı söylenebilir. Ancak savaş durumundaki iki ülkenin kıyaslanmasında halen temel teşkil eden bir yaklaşım olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

(2) Tehdit Temelli Planlama

Temel olarak kadro temelli planlama yaklaşımının üzerine kurulan tehdit temelli planlama yaklaşımı, teknolojinin savaş alanlarında etkin bir faktör olduğunun anlaşılmasına rağmen aynı teknolojilere sahip ülkeler için devam eden kadro temelli yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Soğuk Savaş döneminin temel savunma planlama yaklaşımı olan tehdit temelli planlama ABD ve SSCB arasındaki rekabet sonucunda karşılıklı geliştirilen savunma yetenekleriyle şekillenmiştir (Altunok vd., 2010: 21). ABD'nin ardından kısa bir süre sonra nükleer silahlara sahip olan SSCB, siyasi ideolojisi olan komünizmi dünyanın her yerine yayma çalışmalarına başlamış, bu durumu kendisi için en büyük tehdit olarak gören ABD de tüm siyasi, ekonomik ve askeri gücünü komünizmin yayılmasını engellemek için kullanmıştır (Birdişli, 2011: 152).

Bu süreçte birbirini çok yakından takip eden iki ülke arasında adeta bir satranç oyunu oynanmaya başlamış, hiçbir zaman doğrudan karşı karşıya gelmeyen iki ülke başka ülkeler üzerinden sürekli bir mücadele içinde olmuşlardır. Yapılan her hamlenin ardından karşı hamle olarak neler yapılabileceği planlamanın temeli haline gelmiştir. Bu durum hamleleri ve karşı tedbirleri belirlemeye yönelik bir yaklaşımın gelişmesine sebep olmuş ve savunma planlama süreci (kadrolar, Ar-Ge faaliyetleri, silahlanma, kuvvet yapısı, konuşlanma vs.) tehditleri bertaraf edebilecek temel senaryolar geliştirme sürecine dönüşmüştür (Korkmazyürek, 2011:25).

Ancak SSCB'nin yıkılmasıyla Soğuk Savaş döneminin sona ermesi bilindik tehdit kavramının değişmesine, tüm savunma planlarının temel dayanağı olan belli başlı senaryolardaki tehditlerin anlamını yitirmesine, öne çıkan ekonomik ve liberal değerlerle birlikte savunma harcamaları ve aşırı kadroların sorgulanmaya başlamasına yol açmıştır (Birdişli, 2011: 153). Böylelikle savunma planlamasında öne çıkan düşük maliyet ve yüksek etkinlik kavramlarıyla şekillenen yetenek temelli planlama yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır.

(3) Yetenek Temelli Planlama

Soğuk savaş dönemindeki somut düşman ve tehdit algısı SSCB'nin dağılmasıyla birlikte tek taraflı olarak ortadan kalkmıştır. 1990'lı yılların başında ciddi bir tehdidin yokluğunda, etkinliğinin doruğunda olan ABD ordusunun mevcudiyeti sorgulanmaya başlanmış, savunma harcamaları ülke ekonomisinin sırtında büyük bir yük olarak görülmeye başlanmıştır. Bu süreçte Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesi ve sonrasındaki Körfez Harekâtı ABD ordusu ve onun tedarikçileri için adeta kurtuluş olmuştur. Körfez harekâtı SSCB'den boşalan tehdit koltuğunu dolduramasa da "büyük devin" varlığını sürdürmesini savunanlara yeni bir tehdit buluncaya kadar zaman kazandırmış ve masraflarının da ciddi bir kısmını karşılayabilecek kaynaklar sunmuştur. Körfez Savaşı sonrasında ise tehdit koltuğuna uluslar arası terör örgütleri ve antidemokratik yönetimler oturtulmuştur (Korkmazyürek, 2011:33).

Birinci Körfez Harekâtı savunma planlaması adına ABD için önemli bazı değişiklik ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir. Çöl koşullarına uygun olmayan pek çok silah, araç ve gereç, birliklerin Irak'a intikalinde yaşanan sorunlar (500,000 asker), ikmal sorunları, müttefiklerin tutumu gibi pek çok hususun planlarda göz önünde bulundurulmadığı ve o anda çözüme kavuşturulması gereken acil sorunlar olarak ortaya çıktığı görülmüştür (Hammond, 1998:8). Soğuk Savaş döneminde hazırlanan senaryolar çoğunlukla konvansiyonel harp prensipleriyle şekillenirken, birlikler de bir takım özel birimler dışında konvansiyonel harp için teçhiz edilmiş ve eğitilmişlerdir. Oysa Soğuk Savaş sonrasında tehdit koltuğuna oturtulan uluslararası terörizm ve antidemokratik yönetimler, terörizmle mücadele, insani yardım, barış için ortaklık, barışı tesis etmenin yanı sıra müşterek harekât, çok uluslu görev kuvvetleri, sivil asker işbirliği gibi savaş dışı harekât ve müşterek harekât türleri olarak ifade edilen yeni görevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yarger, 2010: 245). Konvansiyonel birlikler yapıları itibariyle bu tür görevlerle başa çıkmakta oldukça zorlanmıştır.

Yeni harekât çeşitleri ve askerlere verilen yeni görevler konvansiyonel savaş senaryolarına ek olarak pek çok yeni görev senaryosunun da ortaya çıkmasına ve birliklerin tüm bu senaryolardaki zorluklarla başa çıkabilecek yeteneklerle donatılmasına ihtiyaç göstermiştir. Ayrıca artan ekonomik baskılar, askerleri daha az kaynak ile daha çok ve daha çeşitli işler yapmak durumunda bırakmıştır. Tüm bu kısıtlamalar savunma planlamasında yetenek havuzları oluşturulmasını zorunlu kılmıştır (Altunok vd., 2010: 23).

Düşmanın kim olacağı ya da savaşın nerede gerçekleşeceğinden çok, düşmanların gelecekte neler yapabileceğine ve bu tehditleri karşılamak için nelere ihtiyaç duyulduğuna odaklanan yetenek temelli planlama, ulaşılmak istenen yetenekleri dengeleyen, gelişmiş bir risk azaltma süreci olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2006: 129).

Yetenek temelli yaklaşım, kadro ve tehdit temelli yaklaşımlar üzerine inşa edilmiş bir yaklaşımdır. Çeşitli senaryolarda hasım olarak değerlendirilen ülkelerin yerlerini terör örgütleri, isyancılar, uluslararası suç şebekeleri gibi aktörler alırken temel değerlendirme kriterleri yine niceliksel veriler ve yeteneklerdir (Davis ve Finch, 1993: 24).

Yetenek temelli savunma planlaması da tehdit temelli savunma planlamasına benzer şekilde ancak çok daha kapsamlı ve proaktif bir yaklaşımla gerçekleşmesi muhtemel senaryolara göre ihtiyaç duyulan yetenekleri belirlemeyi ve savunma planlamasının da bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmesini ön görmektedir (Korkmazıyrek, 2011).

Yetenek temelli planlama yeteneklere odaklanır ve değişime uyum ve esneklik yönlerinden kadro ve tehdit temelli yaklaşımlara göre daha üstündür. Yetenek havuzu yaklaşımı düşmanın kim olduğundan ve savaşın nerede gerçekleşeceğinden bağımsız olarak düşmanın neler yapabileceğine ve bu tehditleri karşılamak için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğuna odaklanmaktadır (Altunok, 2010: 54).

Yetenek temelli planlamada tehdit olarak görülen düşmanın yetenekleri muhtemel senaryoların şekillenmesini ve bu senaryolar çerçevesinde yetenek ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Hasım ülkenin edindiği her yeni yetenek, yeni yetenek ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına sebep olurken bu durum bir dönem Türkiye – Yunanistan arasında yaşandığı gibi bir silahlanma yarışına ve taraflardan birinin kaynakları yetersiz kalıncaya kadar ülkeler arasında daha üstün yetenekler geliştirme veya satın alma çabasına dönüşmektedir.

(4) Senaryo (Uzayı) Yaklaşımı

Senaryo uzayı kavramı ilk olarak Davis ve Finch (1993) tarafından RAND bünyesinde hazırlanan “Soğuk Savaş Dönemi Sonrası Savunma Planlaması” isimli kitapta kullanılmıştır. Senaryo uzayı yaklaşımına ilham veren stratejik yönetim disiplindeki öğrenme okulunun temelinde psikolojideki öğrenme ve fizikteki kaos ve karmaşıklık kuramları yer almaktadır (Sarvan, 2003: 91). Stratejik yönetim disiplindeki öğrenme okuluna göre, organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgiler dağınık olduğu için sabit ve her koşulda geçerli bir strateji belirlemek mümkün değildir; böylelikle strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır (Eren, 2010:15).

Senaryo uzayı yaklaşımı, doğru kararlar ve tedbirler alınabilmesi için çok önemli olan, küçük olasılıklarda gizli aksaklık ve değişim ipuçlarını görünür hale getiren bir yaklaşımdır (Schoemaker, 1995:27).

Schoemaker’a (1995) göre aşağıdaki koşullarla yüzleşen örgütlerde senaryo uzayı tekniği daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir:

- Belirsizliğin yöneticilerin başa çıkabileceği veya tahmin edebileceklerinden çok daha yüksek seviyede olması,

- Yakın geçmişte pahalıya mal olan öngörülemeyen sürprizlerle karşılaşılması,
- Örgütün yeni fırsatlar geliştiremiyor veya fırsatları algılayamıyor olması,
- Çok fazla bürokrasi veya rutinleşmiş faaliyetler gibi nedenlerle örgütte stratejik düşünme kalitesinin düşük olması,
- Örgütün faaliyet gösterdiği alanda önemli değişikliklerin olmuş veya olmak üzere olması,
- Örgüt içinde sahip olunan çeşitliliği azaltmadan ortak bir dil ve belirleyici bir çerçeve geliştirme ihtiyacı bulunması,
- Önemli kararlara ilişkin çok farklı görüşlerin bulunması,
- Rakiplerin senaryo uzayı yaklaşımını kullanıyor olması.

Özellikle 11 Eylül saldırıları sonrasında ön plana çıkan asimetrik tehditlerin etkileri, kısıtlı konvansiyonel tehditlere göre hazırlanan nokta senaryoların etkinliğini azaltmıştır (Öztürk, 2011: 179). Senaryo uzayı yaklaşımında ise yetenek temelli yaklaşıma şekil veren senaryoların gelecekteki bağlamsal savunma koşullarını bir bütün olarak ortaya koymayı amaçlayan bir senaryo uzayı şeklinde bütünleştirilerek planlamalara esas alınması öngörülmektedir (Davis ve Finch, 1993: 43).

Senaryo uzayı yaklaşımında planlamacılar, tehditlerin karakteristik yapıları ile birlikte tek başlarına veya aynı anda gerçekleşme olasılıklarını da göz önünde bulundurmaktadırlar (Öztürk, 2006:130). Bu durumda tüm olası ihtimalleri karşılayacak tek bir kuvvet oluşturmak yerine senaryolarda öngörülen tehditlerden azamisiyle başa çıkabilecek çeşitli kuvvetlerden belirli yeteneklere sahip birimlerin seçilerek müşterek bir kuvvet yapısı altında birleştirilmesi en iyi sonuç verecek seçenek olarak öngörülmektedir. Bu tür müşterek kuvvetlerin bütününe ise yetenek havuzu denmektedir (Korkmazyürek, 2011: 21).

Stratejik planlamanın ilk adımı dışsal ve içsel çevre analizidir (Eren, 2010:16). Senaryo uzayı tekniği ile yapılabilecek stratejik güvenlik planlamasında bu analizlerle kısa ve uzun vadede karşılaşılabilecek tehditler tespit edilerek güvenlik konusunda geliştirilmesi gereken yetenekler belirlenebilir. Senaryoların oluşturulması sürecinde güvenliği sağlanacak bölgenin konumu; dünya, ülke ve bölge genelinde yaşanan olayların bölgenin emniyet ve asayiş durumu üzerindeki etkisi; bölgede yaşayan vatandaşların menfaatleri, niyet ve hedefleri, kültürel ve demografik yapısı, örf adet ve gelenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. İçsel çevre analizinde ise teşkilat yapısı, yönetim biçimi, bilgi ve teknoloji düzeyi, örgüt kültürü, kaynaklar (beşeri ve maddi) ve varlıklar ile ayrıcalıklı ve üstün yönler açıklıkla ortaya konmalıdır.

Stratejik planlamanın ikinci aşaması sırasıyla: vizyon, misyon, amaçlar, stratejiler ve politikaların belirlenmesi sürecidir. Vizyon en üst yöneticinin geçmişte ve şimdi sahip olunamamış veya başarısız olmuş ancak gelecekte başarılabilirliğini düşündüğü kendine özgü bir bakış açısını ifade eden ham hayallerdir (Eren, 2010:19). Misyon, amaç ve stratejiler ise vizyonun ham hayallerinden birtakım analiz ve değerlendirmeler yapılarak ortaya çıkarılan ve uygulanması örgütçe resmen benimsenen kavramlardır (Eren, 2010:20). Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce işletmenin mal veya hizmet olarak ne üreteceğini, topluma ne gibi katkıda bulunacağını belirtirken strateji kaynakların misyon doğrultusunda nerelere ve ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren daha somut bir kavramdır (Eren, 2010:21).

4. GÜVENLİK PLANLAMASI VE TARİHİ GELİŞİMİ

İlk çağlardan beri insanların temel ihtiyaçlarından biri olan güvenlik, günümüzde can ve mal güvenliğinin yanında bireylerin değerler (values) olarak korunmasını istedikleri unsurları da kapsar hale gelmiştir (Cerrah, 2011:

20). Küreselleşme ve iletişim olanaklarındaki gelişmeler devletler ve toplumlar arasında etkileşimin artmasına, güvenlik sahasının çeşitlenmesine ve güvenliğin daha hassas bir konu haline gelmesine yol açmıştır. Günümüzün güvenlik kavramı içerisinde tehdit unsuru olarak bireyler ve bireysel güvenlik çok daha ön plana çıkmaya başlamış ve birey güvenlik faaliyetlerinin odağı haline gelmiştir (Yavuz, 2010).

Özellikle soğuk savaş sonrası dönemde, uluslararası savunma ittifaklarının sağladığı güvencelerle birlikte batı bloğunda konvansiyonel savunma sistemlerine olan ihtiyaç azalırken, bölgesel ve küresel boyuttaki terör olayları iç güvenlikle ilgili endişelerin ağırlık kazanmasına neden olmaktadır (Yavuz, 2010).

Güvenlik planlaması, bir ülke genelinde güvenliğin sağlanması, temel ve demokratik hak ve özgürlüklerin korunması, milli hedeflere ulaşılması ve hükümet politikalarının etkin şekilde yürütülmesi ile kamu çıkarlarının korunması maksadıyla yürütülen kolluk faaliyetlerin planlanması süreci olarak tanımlanabilir.

Güvenlik planlaması kapsamında; emniyet ve asayiş hizmetleri için ayrılan kaynakların en etkin ve verimli kullanımı, gelecekteki ihtiyaçları karşılamaya yönelik stratejik planların oluşturulması, teşkilat yapısı, kadro ve malzeme ihtiyaçlarının belirlenmesi ile yurt genelini ilgilendiren konularda harekât planlarının hazırlanması ve yürütülmesi konuları ele alınmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, iç içe kavramlar olmakla birlikte savunma planlaması çoğunlukla dış tehditlerle ilgilenirken güvenlik planlamasının odağında iç tehditler, emniyet ve asayişin korunması ve ülkede barış ve huzurun sağlanması yer almaktadır.

Cerrah'a (2011) göre tarihsel süreçte güvenlik planlamasının dayandığı temel iki yaklaşımdan bahsedilebilir: *devlet merkezli güvenlik ve insan*

merkezli güvenlik. İnsan merkezli güvenlik anlayışı ile devlet merkezli güvenlik anlayışı arasındaki özde fark, toplumu oluşturan temel yapı taşı olarak bireysel anlamda her bir insana verilen önemdir. İnsan merkezli güvenlik anlayışında bireyler, devletin varlığı için bir araç değil, en kıymetli varlık olarak görülür. İnsan merkezli güvenlik anlayışında bölgesel, kültürel, etnik inanç ve düşünce farklılıkları başkalarının özgürlüklerini tehdit etmediği sürece devlete ve topluma yönelik tehdit kaynakları olarak değil tam aksine demokrasi için bir gereklilik, çeşitlilik ve zenginlik olarak algılanır (Cerrah, 2011: 20).

Her iki yaklaşım da derinlemesine incelendiğinde aslında yaklaşımların şekillenmesindeki temel unsurun tehdit algısı olduğu söylenebilir. Neyin ya da nelerin tehdit olarak algılanacağı konusu ise korunmak istenen özneye göre değişmektedir. Örneğin devlet merkezli yaklaşımda (state centric) devletin kurumsal yapısını ve rutin işleyişini bozmaya yönelik her türlü girişim öncelikli tehdit olarak algılanırken insan merkezli güvenlik anlayışında demokratik ve bireysel özgürlükler daha öne çıkmaktadır (Birdişi, 2011: 152).

a. Güvenlik Planlaması Yaklaşımları

(1) Devlet Merkezli Güvenlik Anlayışı

Devlet merkezli güvenlik anlayışında, devlet vatandaşa karşı korunması gereken güvenliğin odağındaki unsurdur. Bu çerçevede emniyet ve asayiş kavramları devletin bekası ve devlet kurumlarının etkin şekilde işlerliğinin muhafazasıyla ilgilidir. Dolayısıyla vatandaşlar kontrol edilmediğinde devlete zarar verecek potansiyel suçlular olarak görülür ve kişisel haklar kamu çıkarlarından sonra gelmektedir (Baldwin, 1997: 8).

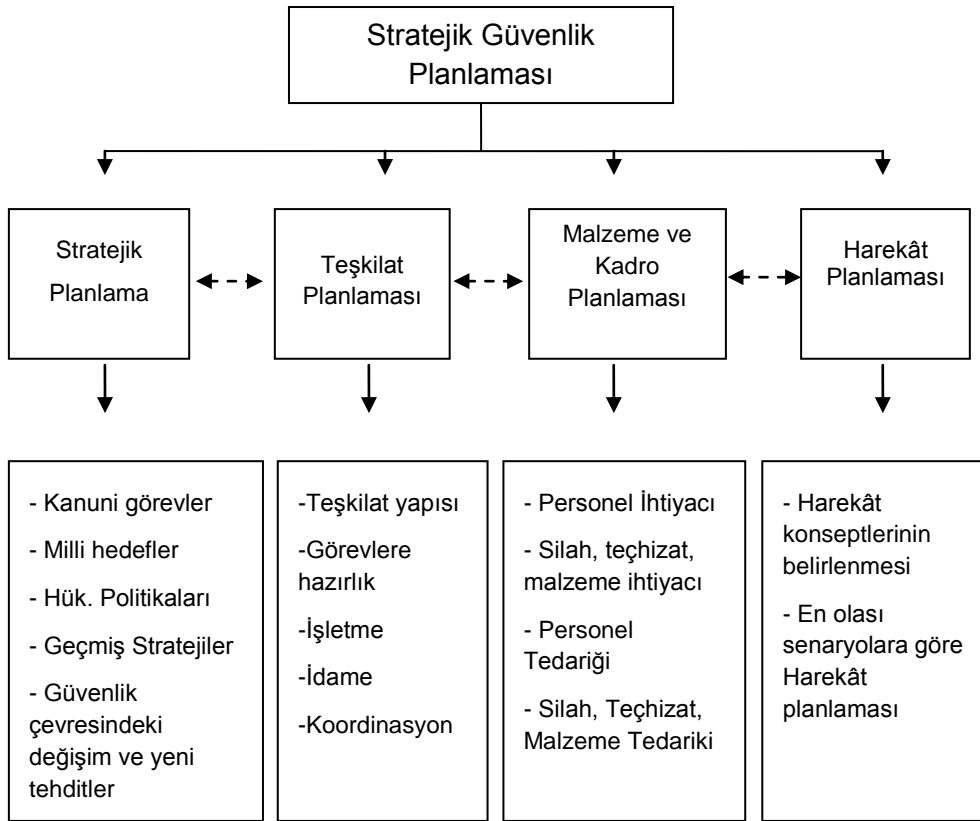
Devlet merkezli güvenlik anlayışı demokratik ülkelerde kabul görmediği gibi çağdaş hukuk normlarıyla da örtüşmemektedir. Bununla birlikte özellikle toplumsal olaylarda bireysel olarak bu tutumu benimseyen idareciler güvenlik planlamalarında bu yaklaşımı esas alabilmektedir.

(2) İnsan Merkezli Kapsayıcı Güvenlik Anlayışı

İngiltere temelli bir yaklaşım olan insan merkezli güvenlik anlayışında güvenlikle ilgili tüm hususlar kapsayıcı bir yaklaşımla öncülleri ve ardılları ile birlikte düşünülmektedir. Etkin ve kalıcı bir güvenlik için, güvenlik güçleri ve diğer aktörlerin müşterek hareket etmeleri gerektiği görüşü benimsenmektedir (Güvenlik Felsefesi ve Suç Önleme Stratejisi, 2012: 4). Diğer aktörler vatandaşlar ve diğer kamu görevlileri olarak belirtilmektedir. Birey merkezli bu yaklaşımda suç, toplumun sosyal düzenindeki aksaklık ve kusurlardan kaynaklanan bir davranış bozukluğu olarak tanımlanmaktadır (Güvenlik Felsefesi ve Suç Önleme Stratejisi, 2012: 4). Sosyal ve demokratik hakların korunmasını öngören suçla mücadele stratejileri, suç olarak tanımlanan davranış bozukluklarının tedavi edilmesine yönelik bilimsel bir süreç olarak görülmektedir (Baldwin, 1997: 11). Buna göre suçun oluşumuna etki eden aile, işsizlik, eğitim, çevre gibi faktörlerin suç oluşumunu önleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi esas alınmaktadır (Cerrah, 2011: 20). Suçla mücadele sorumluluğu kolluk birimlerinde olmakla birlikte suça neden olan sorunların tek başına kolluğun elindeki imkanlarla çözülemeyeceği gerçeği kabul edilerek, suçla mücadelede suçtan zarar gören tüm paydaşların yani tüm toplumun ortak çabası öngörülmektedir. Toplum destekli kolluk hizmeti olarak adlandırılan bu yaklaşımda kolluk, halkın bir parçası olarak yasalarla halk adına zor kullanma yetkisi ile donatılmış resmi sosyal kontrol aracı konumundadır. Aile, arkadaş grubu, akrabalar ve diğer sosyal gruplar ise diğer sosyal kontrol araçlarıdır (Güvenlik Felsefesi ve Suç Önleme Stratejisi Dokümanı, 2012: 4).

(3) Asayiş Merkezli Güvenlik Anlayışı

Asayiş merkezli güvenlik konseptinde devlet önemlidir ve korunmalıdır ancak bu devletin eylemlerinden dolayı sorumsuz olduğu anlamına gelmez. Devletin üstün otorite ve emredici olduğu kabul edilmekle birlikte vatandaş ve devlet birbirinden ayrı düşünülmeyen, birbirlerine karşı sorumlulukları bulunan ve birbirini bütünleyen iki unsur olarak görülmektedir (Güvenlik Felsefesi ve Suç Önleme Stratejisi, 2012: 4).



Şekil-2: Stratejik Güvenlik Planlamasının Boyutları

Türkiye’de hâlihazırda yürütülen stratejik güvenlik planlaması yaklaşımı genel hatlarıyla Şekil-2’de gösterilmektedir. Ancak Soğuk Savaş’ın sona ermesinden bu yana yirmi beş yıl geçmiş, aktif terörle mücadelede 30 yıl geride bırakılmış olmasına rağmen Türkiye’nin hâlâ güvenlikle ilgili karakteristik özelliklerini ve gelecekte karşılaşılması muhtemel zorluklara ve fırsatlara yönelik sahip olunması gereken yetenekleri belirleyecek kapsamlı, bütüncül ve kurumlar üstü bir stratejik planlama sürecinin bulunduğu söylenemez. Özellikle stratejik planlama aşamasının bel kemiğini teşkil eden ve müteakip tüm aşamaların temel belirleyicisi olan “Güvenlik çevresindeki değişim ve yeni tehditlerin belirlenmesi” sürecinde, senaryo yaklaşımının kapsamlı, bütüncül ve kurumlar üstü stratejik planlama süreci için bir model teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

5. GÜVENLİK PLANLAMASINDA SENARYO YAKLAŞIMI VE J.GN.K.LİĞİ ÖRNEKLEMİ ÜZERİNDEN UYGULAMA ESASLARININ TARTIŞILMASI

Güvenliğin sağlanması günümüzün karmaşık toplum yapısında; siyaset, diplomasi, insan hakları, yönetim, ekonomi, teknoloji, hukuk, sosyoloji, psikoloji vb. unsurları içeren çok boyutlu bir çerçeve kazanmaktadır (Göksu, 2010: 49). Dolayısıyla kişisel, rasgele ve günü kurtarmaya yönelik planlar yerine, stratejik boyutta ele alınan kurumsal, sistematik ve uzun vadeli bir güvenlik planlaması esas alınmalıdır.

Güvenlik stratejisi belirlenirken takip edilecek adımlar en temel şekilde sıralandığında öncelikle hedefler ve öncelikler belirlenmelidir. İkinci aşamada geleceğin güvenlik çevresi olabildiğince geniş katılımı ve olabildiğince gerçekçi şekilde tanımlanmalıdır. Bu süreçte en önemli husus tehditlerin doğru tanımlanmasıdır. Tehditler belirlenirken *SWOT analizi*, *Delphi tekniği* veya *senaryo uzayı yaklaşımı* benimsenebilir. Üçüncü aşamada geleceğin koşullarında bu hedeflere ulaşmak için gereken yetenekler ve yeteneklerin nasıl edinileceği belirlenmeli ve son olarak stratejinin uygulanması sürecinde her birime düşen görev ve sorumluluklar tanımlanmalıdır (Fournoy ve Brimley, 2006:85).

Gelişmiş ülkelerin güvenlik güçleri ile terör örgütleri arasında nicelik ve nitelik olarak çok büyük orantısal farklılıklar olmasına rağmen terör örgütlerinin eylemleri, boyutlarının çok üzerinde etkiler ortaya çıkarabilmektedir. 11 Eylül saldırıları sonrasında ortaya çıkan güvenlik zafiyetleri, tedbirlerin ve yetenek ihtiyaçlarının belirlenmesine de esas olacak çok daha kapsamlı ve gerçekçi senaryo uzaylarının oluşturulması gerektiğini ortaya koymuştur.

11 Eylül saldırılarından sonra ortaya çıkan belirsizliğin giderilebilmesi için güvenlik güçlerinin kullanılacağı varsayım ve ihtimallerin daha detaylı senaryolara dönüştürülerek, senaryoların bir araya getirilmesiyle farklı boyutlarda senaryo uzayları meydana getirilmesi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Senaryo uzaylarının öngördüğü harekât, güvenlik güçlerinin esnek ve uyumlu olmasını gerektirmektedir. Esnek ve uyumlu olmanın ise ancak belirli yeteneklerin yetenek havuzlarından teşkil edilmesiyle söz konusu olabileceği değerlendirilmektedir (Meydan ve Demirel, 2010: 25).

Senaryo uzayı yaklaşımı, karar vericilerin kolaylıkla ihmal edebileceği, olasılıklarda gizli aksaklık ve değişim ipuçlarını görmelerini sağlayarak aşağıdaki koşullarla yüzleşen örgütlerde stratejik planlama sürecinde daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir (Bacon, 1998):

- Belirsizliğin yöneticilerin başa çıkabileceği veya tahmin edebileceklerinden çok daha yüksek seviyede olması,
- Yakın geçmişte pahalıya mal olan çok fazla öngörülemeyen sürprizlerle karşılaşılması,
- Örgütün yeni fırsatlar geliştiremiyor veya fırsatları algılayamıyor olması,
- Çok fazla bürokrasi veya rutinleşmiş faaliyetler gibi nedenlerle örgütte stratejik düşünme kalitesinin düşük olması,

- Örgütün faaliyet gösterdiği alanda önemli değişikliklerin olmuş veya olmak üzere olması,
- Örgüt içinde sahip olunan çeşitliliği azaltmadan ortak bir dil veya çerçeve geliştirme ihtiyacı bulunması,
- Önemli kararlara ilişkin çok farklı görüşlerin bulunması,
- Rakiplerin senaryo uzayı yaklaşımını kullanıyor olması.

Schoemaker'a (1995) göre, senaryoların geliştirilmesinde geleceğe yönelik kesin bilgileri kullanmak mümkün olmayacaktır. Ancak her şey belirsiz ve öngörülemez olarak nitelendirmek de örgütleri strateji geliştiremez bir konuma sokar. Önemli olan genel eğilimlerin ve gelişmelerin öngörülebildiği hususlarla tamamen belirsiz olanları ayırt edebilmek ve geleceği genel eğilimleri ve belirsizlikleri ile görebilmektir. Bu kapsamda Schoemaker (1995), senaryoların geliştirilme sürecini on adımda tanımlamaktadır.

Senaryo uzayı yaklaşımı çerçevesinde, kamu güvenliğinden sorumlu bir kurum olarak J.Gn.K.lığı için yapılacak stratejik planlama sürecinde bu on adımın temsili uygulanma esasları aşağıya çıkarılmıştır.

1. Adım - Sınırları belirlemek (zaman, pazar, ürün ve teknoloji):

Zaman olarak üç ila beş yıllık bir sınırlama konulabilir. Pazar olarak hizmetin sunulacağı yer olarak tüm ülke veya ilgili sorumluluk bölgesi ve gerekirse takviye görevleri için polis bölgesi ve hatta verilecek sınır dışı görevler için (Afganistan, Bosna Hersek, Kosova vd.) diğer ülkeler sıralanabilir.

Ürün olarak Jandarma Genel Komutanlığına kanunlarla verilen vazifelerin tamamı için ortaya konan hizmetler (emniyet ve asayişin sağlanması, kapalı cezaevlerinin dış güvenliği, tutuklu ve hükümlülerin nakli, arama ve kurtarma hizmetleri, kaçakçılıkla mücadele vb.) sıralanabilir.

Teknoloji kapsamında iletişim, ulaşım, ateş gücü, arama kurtarma, istihbarat vb. sahalarda sahip olunan araç ve gereçler ile bunların çağdaşlarına göre durumu ele alınabilir.

2. Adım - Sektördeki paydaşları tanımlamak (müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.):

Yeni güvenlik çevresinde stratejik boyutta tehdit ve fırsatlarının tüm yönleri ile değerlendirildiği, oluşturulacak politikaların icrası ve kaynak tahsisinde önceliklerin tanımlandığı kurumlar üstü ve bütüncül bir planlama sürecine ihtiyaç vardır (Flournoy ve Brimley, 2006:80).

Bu doğrultuda J.Gn.K.lığı için güvenlik hizmeti sunulan sorumluluk sahasında ikamet eden tüm vatandaşlar, kamu kurumları, özel işletmeler, geçici süreyle ülkede bulunan yabancılar ve turistler müşteri olarak sıralanabilir. Bu gruplar içerisinde diğerlerine göre suça maruz kalma konusunda hassasiyet arz eden; yaşlılar, çocuklar, kadınlar, engelliler ve turistlere yönelik özel uygulamalar ve hassasiyetler gerekebilir.

Güvenlik hizmeti sunan bir kurum olarak stratejik öneme sahip en önemli kaynak, hizmeti sunmakla görevli personel olarak değerlendirilmelidir. Buna göre insan kaynakları planlaması, personel temini, eğitim, motivasyon artırıcı uygulamalar, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve iş güvenliği gibi konular stratejik öneme sahiptir. Bu faaliyetlerin kendi içinde uyumluluğu kadar teknolojik ve toplumsal değişime ayak uyduracak şekilde esnek olması ve belirlenen vizyona ulaşmayı hedefliyor olması gerekmektedir. Diğer tedarik kalemleri olarak sıralanabilecek silah, teçhizat ve çeşitli malzemelerin kaliteli ve işlevsel olmak koşuluyla mümkün olduğunca iç piyasalardan tedarik edilmesi milli ekonomi açısından önemli olduğu kadar dışa bağımlılığın önlenmesi açısından da bir zorunluluktur.

Paydaş (hissedar) kurumlar, görev ve sorumluluk itibarı ile birbiri ile kuvvetli bağlantılara sahip kesişen kümeler gibidir. Bu kurumların herhangi birisinde yaşanan sorunlar mutlak suretle diğerlerini de etkiler. Bu nedenle paydaş (hissedar) kurumlar arasında her alanda ve en üst seviyeden koordinasyon kurulmalı ve her alanda işbirliğine gidilmelidir. Bu tanımlamalar doğrultusunda J.Gn.K.lığı için TSK başta olmak üzere, İçişleri Bakanlığı (Valilikler, Kaymakamlıklar, Emniyet Genel Müdürlüğü ve Belediyeler) ve Adalet Bakanlığının (Cumhuriyet Savcılıkları, Mahkemeler ve Ceza ve Tevkif Evleri) en önemli paydaşlar (hissedarlar) olduğu söylenebilir.

3. Adım - Temel eğilimleri tanımlamak:

Uzun vadede her toplumda değişim kaçınılmazdır. Değişime ayak uydurmak için dünyada ve yakın çevrede yaşanan siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemek mutlak suretle bir zorunluluktur.

Her zaman ve her koşulda başarıya ulaştıracak kesin bir yöntem olmasa da senaryo uzayı yaklaşımı bilinmeyenlere ve yanlış bilinenlere odaklanan bir yaklaşım olarak planlama sürecine çok önemli katkılar sağlayabilir. Örneğin senaryo yaklaşımı planlama süreci için çok önemli olan değişim sinyallerinin farkına varılmasına yardımcı olabilir.

İyi senaryolar, vizyon tanımlarında kapalı kalan unsurları açıklığa kavuşturabileceği gibi geleceği şekillendiren çok çeşitli faktörlerin derinlemesine analizine olanak sağlar (Schoemaker, 1995: 38). Bu kapsamda J.Gn.K.lığının ülke geneline yayılmış karakollar ve istihbarat unsurlarıyla sahip olduğu farkındalık yeteneği, özellikle güvenlik çerçevesinde toplumsal ve bölgesel değişimleri ve eğilimleri tespit etmek açısından büyük öneme sahiptir. Bu yeteneğin kurumsal ve sistematik hale getirilerek yeni suçlu profilleri ve suç işlemedeki yeni yöntemlerin sistematik olarak ülke genelinden elde edilen bildirimler çerçevesinde analiz edilerek, etkin mücadele esaslarının ve teknolojik ihtiyaçların belirlenmesi, belirlenen ihtiyaçların planlama aşamasına sürekli geri besleme sağlayan bir döngü içerisine yerleştirilmesi gerekmektedir.

4. Adım - Kritik belirsizlikleri tanımlamak:

Gelecekle ilgili planlar yapılırken eldeki bilgiler üç sınıfa ayrılabilir: *bildiğimizi bildiklerimiz, bilmediğimizi bildiklerimiz ve bildiğimizi sandığımız ama bilmediklerimiz* gerçekler (Schoemaker, 1995:38). Aşırı güven, düşük veya yüksek tahminler, onaylayıcı veriler için aşırı hassas tutumlar, gereksiz ikilemlere düşme gibi hatalar planlama sürecine zarar veren önemli aksaklıklardır. Bu hataların çoğu doğru bildiğimizi sandığımız ama bilmediklerimizle ilgilidir.

Kritik belirsizlikler olarak; toplu ölümlere yol açarak toplumda infial yaratabilecek deprem, sel vb. doğal afetler, kuraklık, kıtlık, bulaşıcı hastalıklar; ekonomik, siyasi ve sosyal yapıyı olumsuz etkileyebilecek uluslararası ekonomik krizler, büyük çaplı terör olayları, büyük kazalar (uçak düşmesi, fabrika yangını, maden göçükleri, binaların çökmesi, gemilerin batması vb.) sıralanabilir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da, örneğin turist sayısındaki öngörülemeyen büyük artış, olimpiyatların Türkiye’de düzenlenecek olması gibi başka açılardan olumlu değerlendirilebilecek bazı gelişmelerin, güvenlik açısından değerlendirildiğinde krize dönüşme potansiyeli olan kritik konular olarak ele alınması gerektiğidir.

5. Adım - Başlangıç için uçlardaki senaryoları tanımlamak:

Senaryo planlamasının ortaya çıkardığı, zihnimizdeki mevcut yol haritaları ile uyuşmayan ve özellikle varlığımızı tehdit eden delillerin kabullenilmesi ciddi manada entelektüel bir cesaret ister (Schoemaker, 1995:39). Kötü senaryolar zannedilenin aksine içlerinde barındırdıkları yenilik tohumları ve ortaya koyacakları tanımlanmamış fırsatlarla çok önemli bilgiler sunabilirler. Ancak bu fırsatların algılanabilmesi aktif ve tarafsız bakış açıları gerektirir. Bu yönüyle senaryoların yorumlanması açık yüreklilik isteyen bir süreçtir (Schoemaker, 1995:39).

Bu adım belki de senaryo geliştirme sürecinin en önemli kısmını teşkil etmektedir. Yukarıda belirtilen temel eğilimler ve kritik belirsizlikler çerçevesinde her şeyin olağan seyrinde devam ettiği ve emniyet ve asayiş tehdit eden önemli bir gelişmenin meydana gelmemesi durumu en iyi senaryo olarak tanımlanabilir. Bunun karşısında, sorumluluk sahası içinde yukarıda tanımlanan kritik belirsizliklerin tamamının birlikte gerçekleşmesi durumu ise en kötü senaryo olarak tanımlanır.

Bu iki uç senaryo tanımlandıktan sonra en iyi senaryo ve en kötü senaryo arasında yukarıdaki adımlarda tanımlanan sınırlar, sektördeki paydaşlar, temel eğilimler ve kritik belirsizlikler göz önünde bulundurularak olabildiğince çok senaryo üretilip eldeki mevcut kuvvetler ile bu senaryoların karşılanma durumu çıkarılmalı, müteakiben karşılanamayan açıklar tespit edilerek bütçe planlamaları çerçevesinde azami senaryo ile başa çıkabilecek bir yapılanma ortaya konmalıdır. Bu iş ilk bakışta çok zor ve zaman alıcı bir faaliyet gibi gözükse de ilk dört adımda yapılan tanımlamalar net bir şekilde ortaya konduğunda bu aşama çeşitli bilgisayar yazılımları vasıtasıyla farklı konfigürasyonlar oluşturulması şeklinde icra edilerek faydalı sonuçlar elde edilebilir.

6. Adım- Kendi içinde tutarlı ve makul olmayan senaryoları eleme:

21. yüzyılda stratejik başarısızlıkların önlenmesi üst kademe yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlamaya verecekleri önemle mümkün olacaktır (Flournoy ve Brimley, 2006: 84). Her zaman veya her koşulda tek bir seçenek öneren bir stratejinin başarıya ulaşma şansı çok düşüktür. Stratejilerin olabildiğince esnek olması ve liderlere hareket imkânı sağlaması gerekir. Belirlenen strateji, arzu edilen hedeflere doğru inşa edilmiş çok şeritli bir otobana benzetilirse, kaptan konumundaki lider, koşullara veya kendi takdirine göre hangi şeritten gidileceğine karar verebilmelidir. Onun yardımcısı

konumundaki danışmanlar, otoban sınırlarına yaklaşıldığında kaptanı ikaz etmeli ve otobandaki yol yapım çalışmalarına benzetilebilecek kriz durumlarında geçişe kapalı ve açık şeritleri lidere göstermelidirler. Sonuçta her şerit hedefe ulaşacağı için asıl önemli konu kaptanı otobanda tutmaktır.

Bu doğrultuda beşinci adımda ortaya konan her bir senaryo kendi içinde değerlendirilerek bunlar içerisinde makul ve tutarlı olmayanlar elenir. Örneğin savaş durumu ve turist sayısındaki artışın bir arada gerçekleşmesi tutarlı ve makul değildir. Bu suretle senaryo havuzu nispeten daraltılabilir.

7. Adım - Öğrenen senaryolar geliştirme:

Senaryo temelli planlama faaliyetlerinin başarısında en önemli hususlardan birisi de senaryoların daima güncel olması gerektiği ve meydana gelen her türlü gelişmenin senaryolara aktarılması zorunluluğudur. Kritik bazı hususlar eş zamanlı olarak bazı faktörlerden olumlu bazılarında da olumsuz etkilenmektedir. Bu tür koşulların etkilerinin net bir şekilde ortaya konması ve eğilimlerin yönünün belirlenmesi süreci örgüte yeni yaklaşımlar geliştirme fırsatı sunar.

Schoemaker'a (1995) göre, temel eğilimler, belirsizlikler, kurallar ve paydaşlar belirlendikten sonra en olası senaryoların oluşturulma sürecinde üç temel yaklaşım kullanılabilir:

- Sezgisel yaklaşım (Liderlerin tecrübe ve ön görüşlülüğü sayesinde yaptığı tahminler).
- Hüristik Yaklaşım (Mantık yoluyla ve geçmişte yaşananları değerlendirerek).
- İstatistikî yaklaşım (Geçmişte meydana gelmiş olaylar ve benzer koşullarda gerçekleşmiş olaylara dayalı olarak verilerin sayısallaştırılması ve çeşitli istatistikî hesaplamalarla gerçekleşme olasılığı veya risk değerlendirmelerinin yapılması).

8. Adım - Araştırma ihtiyaçlarının tanımlanması:

Gerek senaryoların güncellenmesi, gerekse de yeni senaryoların geliştirilme sürecinde belirsizliklerin azaltılması için araştırma ve inceleme faaliyetlerine ağırlık verilmeli, bu süreçte İçişleri Bakanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Adalet Bakanlığı, Milli İstihbarat Teşkilatı gibi diğer kamu kurumları ile yakın koordinasyon ve bilgi alışverişi sağlanmalıdır.

9. Adım - Nicel modeller geliştirme:

Güvenlik çevresi önceden tamamıyla tahmin edilemeyen, birçok belirsizliğin ve yeni durumun ortaya çıkabileceği karmaşık bir ortamdır. Bu ortamın değerlendirilmesi ve genel çerçevenin ortaya konmasında bilimsel analizler kullanmak faydalı sonuçlar sunacaktır. Güvenlik çevresinin analizi ve geliştirilmesi gereken yeteneklerin belirlenmesi kapsamında, mevcut ve uzun vadede karşılaşılabileceği değerlendirilen tehditlerle baş edebilecek imkân ve kabiliyetler ile sahip olunan imkân ve kabiliyetler arasındaki farka bakılarak belirlenebilir. Bu süreçte güvenlik planlaması yapılacak bölgenin konumu; bölgede, ülke ve dünya genelinde yaşanan güncel olayların bölgenin emniyet ve asayiş durumu üzerindeki etkisi, bölgede yaşayan vatandaşların menfaatleri, niyet ve hedefleri, kültürel ve demografik yapısı, örf, adet ve gelenekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Geliştirilmesi gereken yeteneklerin öncelikle mevcut sistemdeki; strateji, eğitim, liderlik, teşkilat yapısı ve personel geliştirme imkânları ile karşılanması hedeflenir. Ancak bu şekilde giderilmesi mümkün olmayan ihtiyaçlar için malzeme ve teçhizat alımı, başka kurum imkânlarından faydalanma ve kiralama gibi çözüm yollarına başvurulabilir.

10. Adım - Kararları ve stratejileri belirleyecek senaryo uzayının oluşturulması:

Son adım olan senaryo uzayının oluşturulması öncesinde, senaryoların gelişimine işaret eden erken uyarı sinyallerinin tanımlanması gerekir. Oluşturulan senaryo uzayı ile ihtiyaç duyulan temel yeteneklerin belirlenmesi ve güncellenmesi sağlandığı gibi daha iyi stratejiler geliştirme ve alternatif her bir stratejinin risk-getiri profilini ortaya koyma imkanı oluşur (Schoemaker, 1995:34).

6. SONUÇ

Başarılı bir planlama süreci için en önemli husus kurumun kendini ve çevresini çok iyi analiz etmesidir. Analizlerin objektif ve sağlıklı yürütülebilmesi konusunda liderlerin tutumu son derece önemlidir. Çünkü liderin vizyonu ve planlama sürecine bakış açısı, ortaya konan analizlerin kalitesinden bağımsız olarak stratejiyi belirleyecek temel kriterdir. Tablo-1’de güvenlik planlamasını etkileyebilecek temel faktörler, bu faktörlerin planlama üzerine olası etkileri ve son olarak bu etkileri kontrol altına almaya yönelik yapılabilecek faaliyetler ve alınabilecek tedbirler ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu listeyi uzatmak ve kapsamını genişletmek mümkündür.

Tabo-1: Güvenlik Planlamasını Etkileyen Faktörler

Güvenlik Planlamasını Etkileyen Faktörler	Güvenlik Planlaması Üzerine Olası Etkileri	Etkileri Kontrol Altına Almak İçin Yapılabilecekler
Teknolojik Gelişmeler	-Özellikle Bilişim ve iletişim sektöründeki gelişmelerin suç ve suçlu şebekelerince etkin olarak kullanılması, yeni suç türlerinin ortaya çıkışı. - İstihbarat ve İstihbarata karşı koyma faaliyetlerine etkisi.	-Bilimsel yaklaşıma sahip olmak -Doktrin, konsept ve teşkilât değişiklikleri yapmak, -Karmaşık muharebe ortamına hazır olmak, -Teknolojik gelişim içeren projelerde devlet desteği sağlamak,

	<ul style="list-style-type: none">- Kamu kurumlarının siber saldırılara karşı korunması- Kullanılan malzeme ve teşkilatlanmaya etkisi-Yüksek maliyetli, uzun süreli tedarik projeleri-İlave eğitim ihtiyacı-Güvenlik ihtiyaçlarına göre şekillenen teknoloji yatırımları	<ul style="list-style-type: none">-Katlanılabilir maliyetli projelere yönelmek,-Gelişmiş teknolojilerin gerektirdiği eğitimi zamanında planlamak ve uygulamak.
Siyasi Gelişmeler	<ul style="list-style-type: none">-Siyasi belirsizlikler,-Çevre ülkelerin siyasi durumlarındaki değişimler,-İttifaklar ve işbirliği anlaşmaları,	<ul style="list-style-type: none">-İstikrarlı bir iç ve dış politika ile siyasi belirsizliğin azaltılması,-Kritik sistemlerin tedarikinde yurtiçine öncelik vermek,-Esnek planlama
Ekonomik Gelişmeler	<ul style="list-style-type: none">-Azalan savunma bütçeleri,-Ekonomik belirsizlikler ve krizler,-Savunma projelerinin gittikçe büyüyen ekonomik boyutu,-Gelişen teknolojiye dayalı savunmanın ekonomi üzerindeki artan yükü	<ul style="list-style-type: none">-Planlama anlayışlarında değişim (esnek, görev/yeteneye/hedefe/ senaryoya dayalı planlama yaklaşımları),-Şeffaf ve kamuoyunu ikna edici bir anlayış,-Savunma tedarikinde ulusal sanayiye yönelmek.
Küreselleşme	<ul style="list-style-type: none">-Ülkeler arası ortak harekât,-Sınır ötesi askeri harekât,	<ul style="list-style-type: none">-Ortak harekâta uygun bir teşkilâta ve donanıma sahip olmak,-Ülke sınırları dışında da müdahalelere imkân verecek bir yapı
Değişen Değerler ve İnsan Hakları	<ul style="list-style-type: none">-Silahlanmada azalma beklentisi,-Refahın artırılması beklentisi,-Azalan doğal kaynaklar ve artan ihtiyaçlar,-Kaynak dağılımında değişen öncelikler-Askeri harekâta ölüm oranının azaltılması,-Nüfus artışı	<ul style="list-style-type: none">-İhtiyaçların belirlenmesinde hassas planlama,-Alt optimizasyonlardan kaçınma,-Öldürücü olmayan silah konseptleri üzerinde çalışma,-Planlama yaklaşımlarını çağın gereklerine uyarlama ve kamuoyunu ikna.

Belirsizlik Ortamı ve Terörizm	-Yeni tehdit tanımları (asimetrik)	-İstihbarat faaliyetlerine ağırlık verme, -İstihbarat paylaşımı konusunda işbirliğine gitme
Su ve Enerji Kaynaklarının Kullanımı	-Günümüzün ve geleceğin kritik anlaşmazlık konuları,	-Yenilenebilir enerji kaynaklarına yapılan yatırımları destekleme
Devlet Dışı Kuruluşlar (Sivil Toplum Örgütleri) ve Uluslararası Şirketler	-Kamuoyu oluşturmada artan etki, -Ülke ekonomisinde miktar ve çeşit olarak artan pay,	-Devlet Dışı Kuruluşlar (Sivil Toplum Örgütleri) ve Uluslararası Şirketlerle iletişim halinde bulunma,

Konumu itibari ile hassas bir coğrafyada yer alan Türkiye'nin savunma ve güvenlik alanlarında zafiyet gösterme lüksü bulunmadığı açıktır. Güvenlik ve savunma konularında planlama ve icra süreçlerinde yapılacak stratejik hatalar Türkiye'nin iç huzuru ve istikrarı yanında bölgesel güç kimliğini doğrudan etkileyebilecek olumsuzluklara yol açabilir. Dünya konjonktüründe yaşanan gelişmeler bir kere daha göstermektedir ki hızla değişebilen kamuoyu görüşü ve gündem, ortak amaçlarla hızla bir araya gelebilen kitleler, inanılmaz bilgi kirliliği ve öngörme yeteneğini bulanıklaştıran belirsizlikler, ulusal stratejiler üretebilmek ve yürütebilmek için, değişime uyum yeteneği yüksek ve yeterli ölçüde caydırıcılığa sahip güvenlik güçlerini zorunlu kılmaktadır. Bu niteliklere sahip bir güvenlik kurumu olarak Jandarma Genel Komutanlığının vizyon hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlaması dileklerimizle...

KAYNAKÇA

- Alpar, G. (2013). **Güvenliğin Sağlanmasında Bir Kolluk Kuvveti Olan Jandarmanın Geçmişten Günümüze Rolü ve Dünyadaki Konumu.** *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 2(1), 79-106.
- Altunok, T., Korkmazyürek H., Sığırı, Ü. ve Hazır, K. (2010). **Stratejik Savunma Yönetimi Yeni Perspektifler/Yeni Yaklaşımlar.** Ankara, Bizim Büro Yayınları.
- Alyot, H. (2008). **Türkiye’de Zabıta, Tarihi Gelişim ve Bugünkü Durum.** Ankara, Kozan Matbaası.
- Bacon, D.J. (1998). **Second World War Deception Lessons Learned for Today’s Joint Planner.** USAF Air Command and Staff College Wright Flyer Paper, No. 5.
- Baldwin, D.A. (1997). **The Concept of Security.** *Review of International Studies*, 23-1, 5-26.
- Birdişli, F. (2011). **Ulusal Güvenlik Kavramının Tarihsel ve Düşünsel Temelleri.** *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31-2,149-169.
- Cerrah, İ. (2011), **Demokratik Topumlarda İlgüvenlik,** Ankara, Polis Akademisi Yayınları.
- Çınar, İ. (2005). **İnsan Kaynağı Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi,** *Ege Eğitim Dergisi*, 6-1, 81-93.
- Davis, P.K. (1994), **New Challenges For Defense Planning: Rethinking How Much is Enough,** New York, RAND Corporation Supported Research.
- Davis, P.K. ve Finch, L. (1993). **Defense Planning For The Post-Cold War Era, Giving Meaning to Flexibility, Adaptiveness, and Robustness of Capability,** Monterey, California, Naval Postgraduate School Press.

- Eren, E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ergül, E. (2008). **Küresel Köyde Suç ve Adalet**, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Flournoy, M.A. ve Brimley, S.W. (2006). **Strategic Planning for National Security – A New Project Solarium**, JFQ, Sayı 41-2, Sf. 80-86.
- Göksu, H.T. (2010), **Savunma Harcamalarının Denetimi: Teorik Gerekçe ve Türk Sayıştayının Normatif Konumu**, *Sayıştay Dergisi*, 76, 47-61.
- Görkem, H. ve Işık, S. (2008). **Türkiye’de Savunma Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki**, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25-2, 405-424.
- Grimes, S.R. (2008), **PPBS to PPBE: A Process or Principles?** U.S. Army War College Strategy Research Project.
- Günday, M. (2004). **İdare Hukuku**, Ankara, İmaj Yayınları.
- Günlük-Şenesen, G. (2002). **1980-2001 Türkiye’de Savunma Harcamaları ve Ekonomik Etkileri**, İstanbul, TESEV Yayınları.
- Güvenlik Felsefesi ve Güvenlik Algısı Yönetimi Dokümanı (2012), Ankara, Jandarma Okullar Komutanlığı Matbaası.
- Güvenlik Felsefesi ve Suç Önleme Stratejisi Dokümanı (2012), Ankara, Jandarma Genel Komutanlığı Basımevi.
- Hammond, G.T. (1998). **Myths of the Gulf War Some “Lessons” Not to Learn**, *Airpower Journal*, Fall, 6-18.
- <http://nato.int/docu/stanag/aap042/2007> (NATO Glossary of Standardization Terms and Definitions, Allied Administrative Publication No. 42), Erişim Tarihi: 24.12.2014.
- <http://www.dhs.gov> (ABD İç Güvenlik Bakanlığı - Department of Homeland Security) Erişim Tarihi: 14.03.2014.

<http://www.icisleri.gov.tr>. (T.C. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planı), Erişim Tarihi: 24.12.2014.

<http://www.jandarma.gov.tr>. (T.C. Jandarma Gn.K.lığı Teşkilat Tarihi), Erişim Tarihi: 24.12.2014.

<http://www.tdk.gov.tr>. (Türk Dil Kurumu Sözlüğü), Erişim Tarihi: 24.12.2014.

Jones, L.R. ve Mccaffery, J.L. (1994), *Aaron Wildavsky, Incrementalism and*

Korkmazıyrek, H. (2011), **Stratejik Savunma Yönetimi Ders Notları**, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Kruszelnicki, K. (2006), **Ostrich Head in Sand**, *ABC Science*, 34,145-163.

Meydan, C.H. ve Demirel, A. (2010). **Savunma Planlamasında Belirsizlik ve Belirsizlikle Başa Çıkmada Esnek Yaklaşımlar**, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Mayıs, 13-27.

Murdock, C.A., Michele, A.F., Williams, C.A. ve Campbell K.M. (2004), **Beyond Goldwater-Nichols [BG-N] Phase-1 Report: Defense Reform for a New Strategic Era**. Center for Strategic and International Studies (CSIS), Washington.

Öztürk, Y. (2006), *Savunma Planlamasında Yeni Yaklaşımlar ve TSK'nde Bir Senaryo Uzayı Çalışması* (Yayınlanmamış Y.Lis.Tezi). KHO-SAVBEN, Ankara.

Pfeiffer, H. (2008), **Defence and Force Planning in Historical Perspective: NATO as a Case Study**, *Baltic Security & Defence Review*, 10, 103-120.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012), **Örgütsel Davranış** (Çev. İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayıncılık.

Schick, A. (1973). **A Death in the Bureaucracy: The Demise of Federal PPB**. *Public Administration Review*, 33-2, 146-156.

Tulkoff, M.L., Gordon, C.V., Dubin, R.D. ve Hinkle, W.P. (2010). **PPBS Guide (Project Leader Planning, Programming, and Budgeting System Multi-year Programming Reading Guide)**, Virginia, Institute For Defense Analyses.

Wildavsky, A. (1969). **Rescuing Policy Analysis from PPBS**, *Public Administration Review*, 29- 2, 41-66.

Yarger, H.R. (2010). **Short Of General War: Perspectives On The Use Of Military Power In The 21st Century**, U.S. Army War College Strategic Studies Institute Document.

Yavuz, C. (2010). **Güvenlik Kavramının Çok Boyutlu Yeni Anlamları**. *Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Analizler Merkezi*, <http://www.turksam.org/tr/a1997.html>, Yayım Tarihi: 21 Nisan 2010, Erişim Tarihi: 28.06.2013.

Yılmaz, S. (2009). **Ulusal Savunma Strateji, Teknoloji, Savaş**, İstanbul Kum Saati Yayınları.