

Askerî Karar Verme Sürecinin Taktik ve Operatif Seviyede Etkinliği ve Eğitim İhtiyacı

947
Güvenlik
Stratejileri
Cilt: 16
Sayı: 36

The Effectiveness of Military Decision-Making Process
in Tactical and Operational Level and Training Needs

Oğuzhan PEHLİVAN* - Tolga ÖZ**

Öz

Bu makalenin amacı; Askerî Karar Verme Süreci (AKVES)'nin taktik ve operatif seviyedeki yeterliliğinin karşılama durumunu irdelemek, gelişim ihtiyacını ortaya koymak ve buna yönelik eğitim planlamasını yapmaktır. Makalenin önemi ise, geleceğin dinamik ve karmaşık ortamında, değişken bir tempoda harekât görevleri icra etmek zorunda kalacak olan komutanların karar verme süreçlerindeki eksikliklerin ortaya konulmasıdır. Makalede bilgi/belge tarama ve karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle literatürdeki karar verme modelleri incelenmiş ve AKVES'in farklı seviyelerdeki uygulamasının, bu modeller doğrultusunda karşılaştırılması yapılarak, operatif seviyede vazife tahlili aşamasındaki risk, ağırlık merkezi ve kritik faktör analizlerinde kullanılmak üzere yeni bir analiz modeli ortaya konulmuştur. Mevcut AKVES'in bu ortamda karar vermeyi sağlayacak şekilde güncellenmesi gerektiği, normatif ve betimsel yerine sezgisel zekâyı da barındıran doğal karar verme modeline geçilmesinin uygun

* Dr., KKK, 3'üncü Zh. Tug. Komutanlığı, Çerkezköy/Tekirdağ, ORCID: 0000-0002-6779-4699, e-posta: ozipehlivan@yahoo.com.

** Dr. Öğr. Üyesi Ulş. Alb., Millî Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü (ATASAREN), Savunma Yönetimi ABD Öğretim Üyesi, ORCID: 0000-0002-3608-2090, e-posta: toz@msu.edu.tr.

Geliş Tarihi / Submitted: 01.06.2020

Kabul Tarihi / Accepted: 19.11.2020

olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca inşa edilen karar verme modelinde sezgisel zekânın evrilmesine katkıda bulunan stratejik kültürün de eklenmesi gerektiği kıymetlenmiştir. Tespit edilen eksiklikler doğrultusunda kapsama alınmasının uygun olacağı öngörülenler sıralandıktan sonra bu sürecin eğitim aşamasında geleceğin komutanlarına nasıl aktarılması ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Askerî Karar Verme Süreci, Doğal Karar Verme Modeli, Sezgisel Zekâ, Holistik Yönetim.*

Abstract

The purpose of this article is to examine the fulfillment of the military decision-making process (MDMP) at the tactical and operative level, to reveal the need for development and to make training planning for this. The importance of the article is to reveal the deficiencies in the decision-making processes of the commanders who will have to perform operational missions at a variable pace in the dynamic and complex environment of the future. Information/document scanning and comparison methods are used in this article. First of all, decision making models in the literature have been examined and a new analysis model has been introduced to be used in risk, center of gravity and critical factor analysis at the operative level, by comparing the application of MDMP at different levels in line with these models. It has been evaluated that the current MDMP needs to be updated in a way that enables decision making in this environment, and it would be appropriate to switch to a natural decision making model that includes spiritual quotient instead of normative and descriptive. In addition, it has been evaluated that the strategic culture should be articulated to the decision-making model built. After listing the ones that are foreseen that it would be appropriate to be included in line with the deficiencies identified, suggestions were made on how to transfer this process to future commanders during the training phase.

Keywords: *Military Decision-Making Process, Natural Decision Making Model, Spiritual Quotient, Holistic Management.*

“Komutanlık ilmi esaslara dayalı serbest ve icatkâr bir sanattır. İlim doğruyu, sanat güzeli bulmaktır. Komutan her ikisini de bulandır. Strateji de hem doğruyu hem güzeli bulma faaliyeti olduğundan hem bir ilim hem de bir sanattır. Yani strateji komutanla bütünleşir...”

(E)Org. Recep ERGUN

Giriş

Türk Ordusunun komuta kademesini inşa eden Millî Savunma Üniversitesi'nin başlıca hedefi öğrencilerini hem bir komutan hem de daha üst kademeler için iyi bir danışman olarak yetiştirmektir. Buradan mezun olan tüm subaylar millî menfaat ve hedeflere ulaşma sürecinde bir takım taktik, operatif ve stratejik kararlar vermek durumunda kalacaktır.

Karar verme çalışmalarını antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim gibi birçok alanın çalışma konusudur.¹ Karar destek sistemleri ve bu alandaki uzmanlar örgüt içerisindeki karar sürecinin iyileştirilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar. Bu alandaki çalışmalar sayısal karar verme yöntemlerini içermektedir.² Bu yönde yapılan karar destek projeleri ve sistemlerinin amaçlanan yönde hizmet vermediği, kararın nasıl verilmesi gerektiğini söyleyen normatif modeller ile gerçek hayatta karar verme sürecini açıklayan betimsel (*descriptive*) modeller arasında farklılık olduğu görülmektedir.³ Bunlar haricinde doğal karar verme süreci yeni bir model olarak literatürde yerini almıştır.⁴

¹ Gore Julie, Adrian Banks, Lynne Millward, Kyriakidou Olivia, “Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science”, *Organization Studies*, C. 27, S. 7 (2006): 925-942.

² Yaşar, Okan, “Davranışsal Karar Verme Modelleri: Teori ve Uygulamadaki Süreçlerin Karşılaştırmalı Analizi”, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Tokat, 2015, 276.

³ Goll Irene, Abdul A. Rasheed. “The Relationships Between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Enviromental Munifence, and Firm Performance” *Organization Studies*, C. 26, S. 7 (2005): 999-1023; Goldstein, W.M., R.M Hogarth. *Research on Judgment And Decision Making: Currents, Connections, And*

Normatif yaklaşımın temelinde, kararın doğada atomlar ve yüklü parçacıklar veya gezegenler gibi doğal olmadığı, iradi bir eylem olduğu, bu nedenle kurallara, normlara ve standartlara ihtiyaç olduğu yatmaktadır.⁵ Betimsel yaklaşım ise; karar vericinin zihni sınırlılıkları ve çevresel koşulların baskısı nedeniyle karar sürecinin rasyonel şekilde işletilemediği, kestirme ve sınırlılıklar neticesinde karar vericiye sunulan modelden sapmalar olduğunu savunmaktadır.⁶

Doğal karar verme modeli en basit tanımıyla, karar sürecinde insan faktörünü öne çıkararak karmaşık durumlarda ve doğal şartlarda nasıl karar verildiğini tanımlamaktadır. Doğal karar verme sürecinin bağlamsal koşulları şu şekilde tanımlanmıştır: Sorunsalın çözümüne ait muhtemel hareket tarzlarını belirlemek kolay değildir. Durum belirsiz ve sürekli değişkendir.⁷ Çevresel koşullar dinamik olduğundan fiiliyatta büyük ağ trafiğinin analizi mümkün gözükmemektedir (Bkz. Şekil 1). Doğal karar verme esasen sınırlı zaman, yüksek stres ve kısıtlı bilgi sınırlamalarına değinmektedir.⁸

Doğal karar verme çalışmaları, insanların öncelikle gerçek hayatta ve kaotik ortamlarda, zor şartlarda kendilerine verilen görevi en iyi şekilde yapabilmek için nasıl karar verdiklerini anlamaya çalışmaktadır.⁹ Bu konuda yapılan çalışmalar zihinsel faaliyetleri anlama ve açıklama yerine, anlamlandırmaya, planlamaya, ilgili olayın zihinsel modellemesini

Controversies, Cambridge: Cambridge University, 1997

⁴ Yaşar, Okan, *a.g.e.*, 2015

⁵ Howard, Ronald A. *The Foundations of Decision Analysis Revisited, Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications*, 2007.

⁶ Yaşar Okan, *a.g.e.*, 2015

⁷ Zsombok, C. E. *Naturalistic Decision-Making: Where are we now?*, C. E. Zsombok ve G. Klein (Edt.), *Naturalistic Decision-Making*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997.

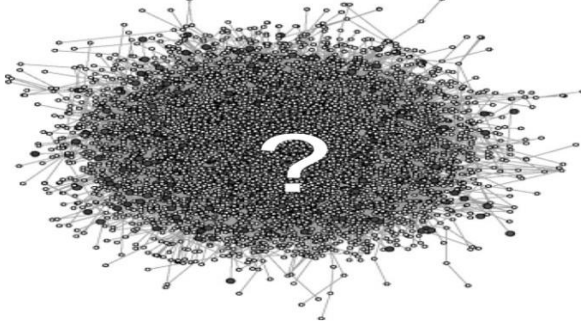
⁸ Bryant, David J. *Making Naturalistic Decision Making "Fast and Frugal"*. Toronto: Defence Research Development Canada-Toronto Judgement and Decision Making Group, 2002.

⁹ Helsloot, I., & Groenendaal, J., "Naturalistic decision making in forensic science: toward a better understanding of decision making by forensic team leaders". *Journal of forensic sciences*, 56(4), 890-897.

yapmaya, tekrar planlamaya, sürecin tasarlanmasına ve kullanılmasına yoğunlaşmaktadır.¹⁰ Dolayısıyla doğal karar verme süreci, mevcut olan istenmeyen durumun, takip edilecek yapılandırılmış bir süreç sonunda ortaya çıkacak harekât planı vasıtasıyla, istenen son duruma taşınması olarak tarif edilen planlama¹¹ süreciyle büyük benzerlik göstermektedir.

Doğal karar verme, geleneksel karar verme araştırmalarından başlıca dört özelliği nedeniyle ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi karar verilecek görevin ve bağlamsal koşulların özellikleri, ikincisi karar vericilerin uzmanlık düzeyi, üçüncüsü araştırma niyetinin bireylerin kullandığı stratejileri anlamak olması ve son olarak da durumsal farkındalık gibi karar sürecindeki ilgi alanlarıdır.¹² Söz konusu dört özellik incelendiğinde harp sahasının ve harekât alanının bu tür bir karar verme stratejisi için daha uygun bir ortam olduğu değerlendirilmektedir.

Şekil 1: Mevcut Analiz Yöntemi ile Analizi Mümkün Olmayan Büyük Ağlar¹³



¹⁰ Polič, M., "Decision making: Between rationality and reality". *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 78-89.

¹¹ *Operatif Seviye Harekât Planlama ve İcra Esasları*, İstanbul: Kara Harp Akademisi Yayınları, 2.

¹² Zsombok, C. E., Naturalistic decision making research and improving team decision making. *Naturalistic decision making*, 111-120.

¹³ Sapaty, Peter Simon, *Holistic Analysis and Management of Distributed Social Systems*, Switzerland, Springer, 2019, 150.

1. Taktik ve Operatif Seviyede Askerî Karar Verme Süreci

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde (TSK) karar verme modelini sistematize etmek adına kullanılan Askerî Karar Verme Süreci, kısaca AKVES olarak adlandırılmıştır. Taktik ve operatif seviyedeki AKVES süreci temelde aynı minvalde olmakla birlikte aralarındaki temel fark Şekil 2'de de görüldüğü üzere "Vazife Tahlili" aşamasındadır.

Operatif seviye birlik komutanı harekâtın başından sonuna kadar sürecin tamamını tahayyül ederek bir resim oluşturmaktadır. Bu resmi yaptığı harekât tasarımı ile ete kemiğe büründürmektedir. İşte bu süreç harbin sanat yönünü teşkil etmekte ve taktik seviyeden farklılaşmaktadır.¹⁴ Taktik seviye, teori olarak da ifade edilebilecek talimname bilgisi ve prosedür haline getirilmiş kurallar ile planlanırken, operatif seviyede devreye liderin bilgi birikimi, öngörüsü, zekâsı ve sezgileri devreye girmektedir. İstenen son duruma ulaşabilmek için elde bulundurulan araçlar, yöntemler ve riskler göz önünde bulundurulur.

Taktik seviyede, sistem yaklaşımı adına sadece ve sınırlı sayıda kritik faktör analizi yapılırken; operatif seviyede bu analize ağırlık merkezi, hedef yönetimi, risk yönetimi, kesin sonuç noktalarının tespiti ve harekâtın tasarımı aşamaları eşlik etmektedir. Hâlihazırda uygulanan duruma bakıldığında, karar verme modeli açısından hem taktik hem de operatif seviye normatiftir. Stratejik seviye ise betimseldir. Dolayısıyla tüm seviyelerdeki karar verme modelleri, Newton'un gerekli bilginin sağlandığı şartlarda her şeyin tahmin edilebilir ve ölçülebilir olduğunu öngören rasyonellik kavramı üzerine inşa edilmiş olup ihmal ettiği konu gelecekle ilgili belirsiz olan durumlardır.

Geleceğin komutanları dinamik ve karmaşık ortamda, değişken bir tempoda harekât görevleri icra etmek zorunda kalacaklardır.¹⁵ Bu nedenle mevcut karar verme modellerinin bu ortamda karar vermeyi sağlayacak şekilde güncellenmesi gerektiği, normatif ve betimsel yerine doğal karar verme modeline geçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

¹⁴ *Operatif Seviye Harekât Planlama ve İcra Esasları*, İstanbul: Kara Harp Akademisi Yayınları, 31.

¹⁵ *KKT 100-5 Harekât (Sevk ve Muhabere)*, 2002, 2-12.

Askerî Karar Verme Sürecinin
Taktik ve Operatif Seviyede Etkinliği ve Eğitim İhtiyacı

Şekil 2: Taktik/Operatif Seviyede Askerî Karar Verme Süreci (AKVES)¹⁶

AKVES		OPERATİF SEVİYE PLANLAMA SÜRECİ		
Vazifenin Alınması ve Ön İnceleme		Vazifenin Alınması ve Ön İnceleme (Direktif ve Veçhenin İncelenmesi)		
- Planlama Programı - Mevcut Bilgilerin Arzı/ Mübadelesi - HAMİH/MHBİH/MSİH Faaliyetleri (İstihbarat İhtiyaçları) - Ön Emir (Hazırlık)		Planlama Programının Hazırlanması	Mevcut bilgilerin arzı/mübadelesi	Komutanın Ön Emri (Hazırlık)
On Emir (Hazırlık)		MHBİH 1,2,3 Arzı		
Vazife Tahliili		Vazife Tahliili		
		Faktör Analizi		
		Faktör Analizi	Faktör Analizlerinin Arzı	
		Ağırlık Merkezi Analizi		
		Hedef Yönetimi (İnceleme / Uygulama)		
		Risk Yönetimi (İnceleme / Uygulama)		Etkinlik Değerlerinin Arzı
		KSN ve Etkilerin Düzenlenmesi		
		Planlama Faktörlerinin Birleştirilmesi		
		Faraziyeler ve Tahditler		
- Tahsil Edilmiş Vazife (Maksat ve görevler) - Olan Komutanlık Direktifinin/Emrinin Gözden Geçirilmesi - Vazifelerin Maksadı - Görevlerin İncelenmesi - Kritik Faktörlerin Analizi		Harekâtın Tasarımı (Taslak)		
		MHBİH 1,2,3,4		
Ana Fikir		Bilgilendirme Toplantısı		Komutanın Ana Fikri
- K.nın Başlangıç Niyeti ve Önemli Görüldü Hususlar - Ön Emir (Planlama)		Bilgilendirme Toplantısı (Vazife Tahliil Briefingi)		
On Emir (Planlama)				
Hareket Tarzları		Taslak H/T'lerinin Üretilmesi		
		H/T Geçerlilik Testlerinin Yapılması ve Geliştirilmesi		
		H/T'lerinin Arzı ve Geliştirilmesi		
- Taslak Hareket Tarzları - Hareket Tarzlarının Tahliili - Hareket Tarzlarının Mukayesesi - Karar Tahliil/Bilgiyaçları - Kuvvet Tahata/Görev Bölümü - Karar Destek Krokisi - Uyumluluk Matrisi		H/T'nın Tahliil (Harp Oyunlaması)		
		Kendi H/T Mukayesesi		
Komutanın Karar Vermesi		Karar Briefingi	Hrk. Tasarımının Geliştirilmesi	
- Karar - Hedef Yönetimi - Komutan Hareketi Tasarımı - Olan Komutanlık Tahliili				
On Emir (Planlama)				
Planın Tamamlanması		Operatif Seviye Planın Geliştirilmesi		
- Plan Toplantısı - Harekât Plan ve Ekleri (Taslak)				
Planın Onaylanması		Plan ve Eklerinin Hazırlanması		
- Harekât Plan/Emri				
Planın Yayınlanması				
- Planın Yürürlüğe Girmesi				
Planın Gözden Geçirilmesi		Harekâtın Değerlendirilmesi/Harekât Planının Gözden Geçirilmesi		
- Gözetimlik Harekât Planı/Emri				

NOT: Kesik çizgi ile belirtilen bölüm AKVES'in operatif ve taktik seviyede farklılık gösteren bölümüdür.

¹⁶ Operatif Seviye Harekât Planlama ve İcra Esasları, İstanbul: Kara Harp Akademisi Yayınları, 36.

AKVES, sistem yaklaşımını esas alan bir modeldir. Kartezyen mantık içerisinde hareket etmekte ve indirgemeci olmaktadır. “Savaş ve Strateji” isimli kitabında Yehoshafat Harkabi, Kartezyen mantığın stratejik hataların temel sebebi olduğunu belirtmiştir. Geçmişte olanlar üzerinden geleceğin tahmini en başta psikolojik faktörler olmak üzere pek çok etmenin etkisini göz ardı etmektedir.¹⁷ Sistem yaklaşımı, bütünü parçalara ayırarak incelemektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, nesnenin ontolojik kabulü mekanik insan doğası üzerine inşa edilmiştir. Bütünün parçalarını düğüm ve bağlantı noktaları şeklinde tahlil etmektedir. Düğüm noktalarını analiz ederken ikili ilişkilere odaklanmakta, aynı düğüm noktasının başka düğüm noktaları ile bağlantısını Şekil 3’te görüldüğü üzere analiz ederken ihmal etmektedir. Holistik (bütüncül) bir bakış açısı yakalayamamaktadır. Fiiliyatta sosyal sistemler bu şekilde oluşmamaktadır. Harekât Bölgesindeki politik, altyapı, sosyal, ekonomik ve askerî sistemler birer sosyal sistem olup özne ile nesne arasındaki etkileşim, iletişim ve dil ile inşa edilmektedir.¹⁸ Dolayısıyla öznenen bağımsız bir irdelemenin, sistemin olası sonuçları hakkında istenilen bilgiye ulaşamayacağı değerlendirilmektedir.

Tüm sosyal bilimlerde mevcut olan “bilginin nesnesine tabi olduğu (tekabüliyet kuramı)” yanında bilginin “yöntemine de tabi olduğu (çifte tekabüliyet kuramı)” metodolojisinden hareketle,¹⁹ AKVES’in vazife tahlili aşamasında yapılan analizlerin resmin bütününe görmeyi sağlayamayacağı aşikârdır. Gerçek dünyanın sosyal sistemleri komuta kontrol ilişkilerine ilave olarak kolektif davranışlar ve elektronik ağlar ile inşa edilmekte olup yakın gelecekte robotik ve yapay zekâ gibi farklı iletişimsel eylem modellerinin de devreye

¹⁷ Dudi (Yehuda) Alon, “Process of Military Decision Making”, *Military and Strategic Affairs*, C. 5, S. 2, 2013.

¹⁸ Pehlivan, Oğuzhan, Aile Tanımı ve İlişkilerinin Toplumsal Olarak İnşası, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2017.; Burr, Vivien, *Social Constructionism*, London: Routledge, 2003.

¹⁹ Sayer, Andrew, *Method in Social Science*, London: Routledge, 2006.

gireceği değerlendirilmektedir.²⁰ Bu nedenle ya faktörlere ait etmenler sayısalılaştırılarak istatistiksel olarak küme analizi tekniği kullanılmasının ya da maxqda, nvivo gibi verilerin nitel analizini sağlayan programlardan faydalanılmasının optimal bir hareket tarzı olacağı kıymetlendirilmektedir.

İyi bir karar, öncelikle doğru zamanda ve doğru formatta, doğru bilgi gerektirmektedir.²¹ Karar vermek için formatlar iyidir, ama komutanlar formatların esiri olmamalıdır. Vazife tahlili neticesinde komutan tarafından ifade edilecek ana fikir, tüm faktörlerin detaylı bir analizini gerektirir.²² Sistemin holistik bir bakış açısıyla ortaya konulabilmesi için operatif seviyede önerilen yeni model ve modelin açıklaması Şekil 4'te sunulmuştur. Elde edilmesi gittikçe güçleşen doğru bilginin analizi için insan zihni gittikçe yetersiz kalmaktadır. Bütüncül bir bakış açısı yakalayabilmek için yapay zekâ başta olmak üzere kuantum bilgisayar gibi kapsamlı analiz yapabilen sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yapay zekâ ile karşılıklı bağımlılıkların modellenmesi, bilişsel bağlantıların yapılması, dil ile ilgili girdi ve çıktılar, video ve resim yorumlama, problem çözme ve öngörüden oluşun bütüncül bir sistem kastedilmektedir. Ayrıca operatif seviye, stratejik seviye ile bağlantılı olduğu için millî güç unsurları hakkında daha çok bilgi sahibi subaylara ihtiyaç duyulmaktadır.²³ Karmaşıklaşan muharebe ortamında operatif karar vermek, ancak holistik bir bakış açısına sahip doğal karar verme süreçleri ile mümkün olacaktır.

²⁰ Sapaty, Peter Simon, *a.g.e.*, 2019, 15.

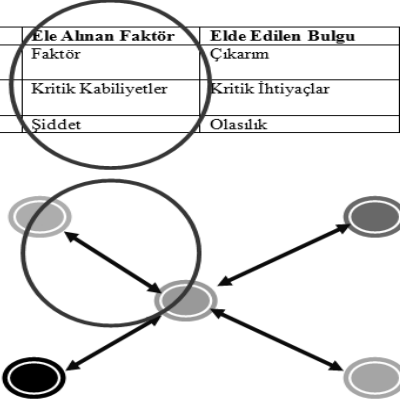
²¹ Berner, Georg, *Management in 20XX*, Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 2004, 83-85.

²² Vego, Milan, "The Bureaucratization of the U.S. Military Decisionmaking Process", *Joint Force Quarterly*, US: Naval War College, 2018.

²³ Veljovski, G. ve M.Dojchinovski, "Holistic Approach in The Military Education: Educating Field Grade Officers for Operational Level of War", *CEEOL*, S. 1 (2020): 20-25.

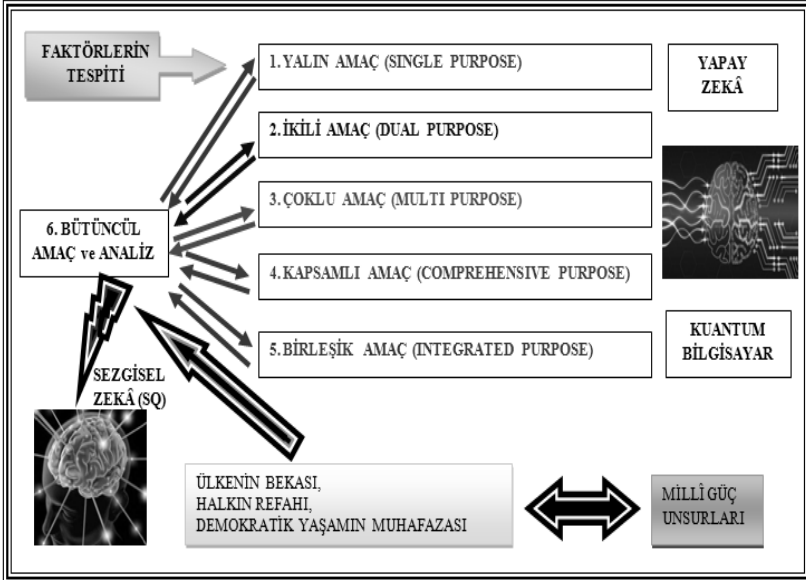
Şekil 3: Hâlihazırdaki Faktör Analizi

Yapılan Analiz	Ele Alınan Faktör	Elde Edilen Bulgu	Çıkarılan Sonuç
Kritik Faktör Analizi	Faktör	Çıkarım	Değerlendirme
Ağırlık Merkezi Analizi	Kritik Kabiliyetler	Kritik İhtiyaçlar	Kritik Hassasiyetler
Risk Analizi	Şiddet	Olasılık	Seviye/Derece



Hâlihazırda AKVES aşamasında yapılan FAKTÖR analizinde her faktörün diğeriyle olan bağlantısı incelenirken, analiz tekniği gereği diğer bağlantıları ihmal edilerek yokmuş gibi farz ve kabul edilmektedir.

Şekil 4: Operatif Seviyede Önerilen Analiz Yöntemi



Şekil 4'teki modelin oluşturulmasında Christopher J.Burrow'un "River Basin Development Planning and Management: A Critical Review" isimli makalesindeki her bir faktörün bütüncül olarak analiz edilebilmesi için kullandığı 6 aşamalı model²⁴, Mert Bayat'ın "Millî Güç ve Devlet" isimli kitabındaki Millî güç unsurları²⁵, Carl Von Clausewitz'in "Savaş Üzerine" isimli kitabında "Bilimsel çerçevenin dışında kalan şey, kuralın üzerine çıkan deha idi" tespiti²⁶ ve Gjorgji Veljovski ile Metodija Dojchinovski'nin "Holistic Approach in the Military Education: Educating Field Grade Officers For Operational Level Of War" isimli makalesindeki bir sanat olan operatif seviyede durumsal farkındalık adına yaptığı tespitler²⁷ sentez yapılarak bir araya getirilmiştir.

Modelin birinci aşaması olan yalın amaçta her faktör öncelikle tek başına bütüne yaptığı katkı, oluşturduğu etki bağlamında incelenmektedir. Burada diğer faktörlerin etkileri soyutlanmaktadır. Örneğin, harekât alanında kritik bir faktör olarak tespit edilen "düşmanın tanksavar imkân ve kabiliyeti" muharebe sahasındaki diğer tüm faktörlerin bu faktöre etkide bulunmadığı farz ve kabul edilerek değerlendirilmektedir.

İkinci aşama ise ikili amaç olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada her faktör, diğer bir faktör ile eşleştirilmekte, bu eşleşmenin sonucu oluşan kombinasyonların bütüne yaptığı etki değerlendirilmektedir. Bir önceki örneğe dönecek olursak düşmanın tanksavar imkân ve kabiliyeti aslında düşmanın bu faktörü lojistik olarak destekleyebilme kabiliyeti ile bağıntılıdır. Eğer düşmanın yeterli tanksavar mühimmat stok seviyesi yoksa ya da mühimmatı muharebe alanına getirebilmesi için yeterli ulaştırma imkân ve kabiliyetine sahip değilse tek başına bu faktörün bir anlam ifade etmeyeceği aşîkârdır. Dolayısıyla ikili amaçtan güdülen maksat analizi yapılan faktörler ile bunlarla bağlantılı olduğu değerlendirilen diğer faktörlerin müşterek analizini yapmaktır.

²⁴ Barrow, C. J. "River basin development planning and management: A critical review". *World Development*, C.26, S.1 (1998):171-186.

²⁵ Bayat, Mert, *Millî Güç ve Devlet*, İstanbul: Belge Yayınları, 1986.

²⁶ Clausewitz, Carl Von, *Savaş Üzerine*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2018.

²⁷ Veljovski, G. ve M.Dojchinovski, *a.g.e.*, 2020.

Üçüncü aşama olan çoklu amaç ile 3 ve daha fazla gruplar halinde analiz hedeflenmektedir. Hiçbir faktör diğer faktörlerden salt ve yalın olarak bağımsız değildir. Üstelik bu faktörlerin birbirlerinin sınırlarının içerisine girdiği, girift bir şekilde bulunduğu düşünüldüğünde yapılan yalın ve ikili analizlerin tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Yine aynı örnek üzerinde düşünüldüğünde düşmanın tanksavar imkân ve kabiliyeti kritik bir faktör olmakla birlikte sadece tek başına düşünülmesi yanlış kararlar verilmesine yol açabilir. Hâlihazırda düşmanın elde bulunan silahları yeterli sayıda bulunabilir ama ülkenin ekonomik koşulları ya da üretim kapasitesi harekât alanına yeni silahlar getirmesine izin vermeyebilir. Dolayısıyla sürekliliği sağlanamayacak bir imkân ve kabiliyetin kritik olarak irdelenmesinin stratejik ve operatif seviyede yanlış kararlar alınmasına sebebiyet verebileceği değerlendirilmektedir.

Dördüncü amaç olan kapsamlı amaçta, birbirleriyle ilişkili üst başlıklar altında (örneğin Muharebe Sahası Ana Fonksiyon Alanları [MSAFA] gibi) analiz hedeflenmektedir. Düşmanın tanksavar imkân ve kabiliyeti, muharebe sahası ana fonksiyon alanlarından ateş desteği içerisinde geçmektedir. Bu fonksiyon alanında diğer ateş destek vasıtaları olan top ve havan gibi diğer silahların da etkileri dikkate alınmaktadır. Bir silah sisteminin güçlü ya da zayıf tarafı diğeri ile telafi ya da takviye edilebilmektedir. Dolayısıyla aynı fonksiyon alanına giren farklı faktörlerin bir arada analizi ile karar vericiye daha doğru ve gerçeğe yakın bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Beşinci amaç olan birleşik amaçta, tüm faktörlerin birlikte, aynı zamanda ve eşgüdümlü olarak analizini yapmak istenmektedir. Bu kısım diğer aşamalar düşünüldüğünde en zor ve zahmetli olandır. Diğerlerinden en önemli farkı, gelişen muharebe ortamında yapay zekâ, kuantum bilgisayar gibi destek araçları kullanılmadan bu analizin yapılmasının mümkün olmadığıdır. Bu bağlamda verilerin doğru biçimlendirilmesi ve doğru analiz yönteminin kullanılması büyük önem arz etmektedir.

Son aşama olan bütüncül amaç ise “istenen son durum” minvalinde, karar vericinin doğrudan devreye girdiği, bundan önceki yaşamış olduğu tecrübeler, aldığı eğitim, değer yargıları, düşünme sistematığı ve en önemlisi de bütün bunları derinden etkileyen yetiştiği stratejik kültür ortamı üzerine inşa edilen sezgisel bakış açısı ile bir

karar verdiği aşamayı tarif etmektedir. Bu aşama, bütün analitik ve sentetik veriler üzerine karar verme modellerinde belirtildiği üzere doğal karar verme modelini yerleştirmektedir. Teknolojinin yaşamı kolaylaştırıcı rolü, çok miktarda veriyi kısa bir süre içerisinde analizi yadsınamaz bir gerçek olmakla birlikte en son ve nihayetinde karar vericinin bu verileri doğru okuyabilmesi, doğru tahlil edebilmesi sezgisel zekâsı ile mümkün olmaktadır. Bu zekâ ise insanın dünyaya geldiği andan itibaren bulunduğu ve evrim geçirdiği stratejik kültür ortamında şekillenmektedir.

Sonuç olarak bu model, analiz edilen herhangi bir faktörü meydana getiren hiçbir unsurun göz ardı edilmemesini sağladığı gibi aynı zamanda farklı faktörlerin kombinasyonlarının genel sonuç üzerindeki etkisini de ihmal etmemektedir. Böylece kaotik ve çok boyutlu hareket alanının daha detaylı bir analizi yapılabilen, komutana planlama ve karar verme aşamasında daha çok değerlendirilmiş veri sağlanmaktadır.

2. Stratejik Kültürün Sezgisel Zekânın Oluşumuna Etkisi

“Sezgisel akıl kutsal bir lütuf, rasyonel akıl ise sadık bir hizmetkârdır. Yarattığımız toplumlar hizmetkâra saygı göstereyim derken lütfu unutmışlardır.”

Albert Einstein

2.1. Sezgisel Karar Verme ve Askerî Deha

Harbin sanat yönünü teşkil eden operatif seviye, bilimsel metodolojinin yanında sezgisel öğeleri de bünyesinde barındırmalıdır.²⁸ Sezgi rasyonelliğin karşıtı ya da rastgele bir tahmin işlemi değildir. Sezgi, bir alanda yıllar boyu edindiği tecrübe sayesinde yeteneğini geliştiren uzmanların, gelişmiş nedenselleme yöntemidir.²⁹ Tecrübe ile

²⁸ Charles D. Allen, Breana E. Coates, *Strategic Decision Making Paradigms: A Primer For Senior Leaders*, US Army War College. [https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic %20Decision%20making%20\(Allen%20Coates%20July%202009\)%20final.pdf](https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic%20Decision%20making%20(Allen%20Coates%20July%202009)%20final.pdf)

²⁹ Michael J. Prietula, Herbert A. Simon “The experts in your midst” *Harvard Business Review*, C. 67, S. 4 (1989).

elde edilen dersler mantıklı ve sağlam temelli olduğundan, sezgi için de aynısı geçerlidir.³⁰

Sun Tzu ideal karakterdeki bir komutanın asıl rolü ile ilgili inceleme yapmış, böyle bir liderin yaratıcı ve özgür kararlar için deneyimlerine ve sezgilerine güvenmesi gerektiğini savunmuştur.³¹

Jomini de Sun Tzu ile benzer ifadeler kullanmıştır:

Bir generalin yetenekleri zaferin en güvenilir unsurlarından biriyse, generallerin adil bir şekilde seçilmelerinin hükümet biliminin en hassas konularından biri ve ülkenin askerî politikasının temel bir parçası olduğu açıkça görülecektir.³²

Önemli fırsatları yakalamak için hızlı kararlar vermenin gerekliliği üzerinde duran Sun Tzu, bir liderin doğru olduğu hislerine inanması gerektiğini belirtmiştir:

Kendi yeteneklerinin bilincine varmayan ya da düşmana saldırmak için bir fırsatla karşılaştığında esneklik ve amaca uygunluk sanatını kavrayamayan bir general büyük bir şaşkınlıkla bir sağa ve bir sola bakarak tereddüt içinde ilerleyecek ve hiçbir plan yapamayacaktır.³³

Clausewitz sadece akıl ve zekânın yeterli olmayacağını, askerliğin sanat yanında bilimsel temellerinin de olduğunu ifade etmekle birlikte sezgi ve muhakemenin yadsınamaz öneminin de bir gerçek olduğunu belirtmiştir:

Harekât, içgüdülerden daha sağlam bir tür, bir şeye dayandırılmaz bir tür gerçeğin sezilmesidir.³⁴

³⁰ Isenberg, Daniel J. "How senior managers think?" *Harvard: Harvard Business Review*, 1984.

³¹ Handel M.I., *Savaşın Ustaları Klasik Stratejiler*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2004, 312.

³² Jomini, A.H., *Savaş Sanatının Ana Hatları*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2002, 67.

³³ Sun Tzu, *The art of war*, Çev. Samuel B. Griffith, Oxford University Press: New York, 1971, 87-88.

³⁴ Clausewitz, Carl Von, *Savaş Üzerine*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2018, 102.

Sürekli faaliyet halinde olan bir kimse bazı zamanlarda kendi zekâsından ortaya çıkan, düşünme ile gelişen ve çoğu zaman doğru yolu gösteren sezgilerine güvenmelidir.³⁵

Zihinsel aktivite, temel bilimlerin mantığından ve matematiksel hesaplardan ayrılır. Bu durumda zihinsel aktivite kelimenin en geniş anlamıyla bir sanat halini alır-olayların ve durumların geniş düzeninde en önemli ve belirgin unsurların ortaya çıkarılması için yargı gücünü kullanma yeteneği. Ancak bu karar verebilme gücü hiç şüphesiz tüm etkenlerin ve bunlara eşlik eden durumların az ya da çok düzeyde sezgisel olarak karşılaştırılmasına dayanır; en ağır basan ve en önemli noktalar tamamen mantıksal çıkarımla yapılandırılan daha hızlı bir şekilde ifade edilirken uzak ve ikinci derecede önemli olan her şey bir anda bırakılır.³⁶

Örneğin, sezgisel zekâsı yüksek olan Rommel, düşmanını şaşırtmış, öngörülemeyen olmuş, kalıplardan uzaklaşarak bulanık mantıkla hareket etmiştir.³⁷ Sonuç olarak operatif seviyede icra edilen AKVES, bilimsel metodolojinin yanında tahayyül gücü yüksek, sezgisel kararları da alabilen, liderlere ihtiyaç duymakta ve bu yönüyle de taktik seviyedeki AKVES'ten farklılaşmaktadır.

Karar vermede sezgiselliği araştıran çalışmalarla yönetimde sistematik ve analitik seçimlerin sezgisel seçimlere nazaran daha iyi olduğuna dair kabuller yıkılmıştır.³⁸ Taktik seviye yöneticilerini ilgilendiren rutin kararlar, belirlenen prosedürlere ve açıkça anlaşılan hedeflere göre kaynakların verimli bir şekilde nasıl yönetileceğine karar veren teknik bir çalışmadır. Stratejik ve operatif seviye yöneticilerinin ilgi sahasına giren rutin olmayan kararlar ise, daha karmaşık ve çok

³⁵ Clausewitz, Carl Von, *a.g.e.*, 2018, 213.

³⁶ Clausewitz, Carl Von, *a.g.e.*, 2018, 585.

³⁷ <https://taskandpurpose.com/military-decision-making-process-bad>, Erişim Tarihi:19.02.2020

³⁸ Mintzberg H., D. Raisinghani, A. Theoret. "The Structure of Unstructured Decision Processes" *Administrative Science Quarterly*, S.21 (1994):246-275.

bileşenli, daha fazla durumsal farkındalık ve uyum gerektiren, problemi tanımlayan, yaratıcı çözümler sunan, ne olması gerektiğine dair değerlendirme gerektiren kararlardır. Bu seviyede verilecek kararların öneminin bir hayli fazla olması liderlerin analitik düşünme yeteneklerinin yanı sıra sezgilerinin de güçlü olmasını gerektirmektedir.

Karar verme süreci, liderin bir alışkanlığı veya edindiği/öğrendiği bir davranış biçimidir. Burada liderin gerek dış gerekse iç çevresinden pek çok faktör devreye girmektedir. Liderin kullandığı karar verme modeli, zamanla oluşan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte karar vericinin karar verme konusunda edindiği tecrübeler, çevre ile devamlı olarak kurduğu etkileşim sonucu edindiği geri döngüleridir. Özellikle insanların bireysel özelliklerinin gelişimleri sırasında önemli bir rol oynayan bu geri döngüler, lider adaylarının tespiti ve kariyer gelişimleri için son derece yaşamsal olgulardır. Bu minvalde geleceğe yönelik olarak lider gelişim programlarının oluşturulması gerekmektedir.³⁹

Oluşturulacak yeni eğitim modelinde liderlerin karar verme süreçlerini birer alışkanlık haline getirmelerini sağlamak amacıyla mümkün olduğunca fazla, içerik açısından farklı senaryolar üzerinde pratik yapma imkânı veren bir sistem kurgulanması gerekmektedir. Yapılacak pratiklerin tıpkı bir kas refleksi gibi öğrenilmiş prosedürel hareket tarzlarının oluşmasını sağlayacağı aşikârdır. Öte yandan kalıplaşmış düzenlere bağlı kalınmasının getireceği tekdüzeliği önlemek adına liderlere ara durumlar enjekte edilerek iç ve dış faktörlerin değişiminin sağlanması; böylece liderlerin kimi zaman sezgisel, kimi zaman rasyonel öğeleri ön plana çıkararak durumsal bir yaklaşım içerisinde en doğru ve optimal çözümü bulmalarına olanak tanınması gerekmektedir. Ayrıca bu eğitimde uzun süreli ve tek bir senaryo kullanmak yerine, kısa fakat çok sayıda ayrıca farklı bölgeleri içeren senaryoların kullanılması ile farklı bakış açılarının yakalanması temin edilebilir. Dolayısıyla liderin karar verme süreci eğitiminde ihtiyaç

³⁹ Nas, Selçuk “Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 2 (2010): 43-65.

duyulacak farklı senaryoların hazırlanması için gerekli idari teşkilatlanmaya da ihtiyaç olacağını göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

2.2. Strateji ve Unsurları, Kültür ile Bağlantısı

Harbin seviyeleri taktik, operatif ve stratejik olarak ifade edilmekle birlikte aslında bu üç seviye piramit şeklinde birbiri üzerine inşa edilmiş olarak politik bir etkiye doğru evrilmektedir. En kısa ve öz şekliyle Clausewitz tarafından “savaş sadece politikanın başka araçlarla devamıdır”⁴⁰ cümlesinde ruhunu bulan bu süreç, aslında askerî stratejinin her üç seviyesini barındırmaktadır. Liddell Hart’a göre de “politik hedefleri elde etmek için, askerî gücü konuşlandırma ve kullanma sanatı”⁴¹ olan strateji, yalnız kuvvetlerin hareketleri ile değil etkisi ile de ilgilidir. Bu etkinin oluşturulabilmesi için harbin üç seviyesinin de birlikte düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda Liddell Hart şu şekilde düşünmektedir:

Strateji ve taktik, her zaman tartışılmaya elverişli bir konu olmakla beraber, gerçek anlamda hiçbir zaman birbirinden ayrı kısımlar halinde bölünemez. Çünkü bunlar, yalnız birbirini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda birbiri içinde kaynaşır.⁴²

Yine Kane ve Lonsdale’nin aynı konudaki düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Taktik faaliyetlerin stratejiyle nasıl ilişkilendirildiği, kavramsal ve fiziki terimlerle düşünebilecek olan operasyonel seviyenin ilgi alanına girer.⁴³

Dolayısıyla birbiri içerisine eklenmiş böylesine sıkı bir yapının arasında herhangi bir uyumsuzluk yaşanmaması için askerî güç

⁴⁰ Clausewitz, C.V., *Savaş Üzerine*, Alfa Yayınları: İstanbul, 2018, 45.

⁴¹ Liddell Hart, B.H., *Strateji Dolaylı Tutum*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2015, 447.

⁴² Liddell Hart, *a.g.e.* İstanbul, 2015, 447.

⁴³ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016, 37.

ile politik hedef arasındaki yolun yani stratejinin doğru çizilmesi ve tayin edilmesi büyük önem arz etmektedir:

Politik hedef bütün komuta seviyelerinde açık ve anlaşılır olmalıdır. Askerî kuvvetin bu hedefe en iyi nasıl hizmet edebileceği hususunda berrak bir anlayış olmalı ve uygun ve uygulanabilir bir askerî hedef belirlenmelidir.⁴⁴

Stratejinin başarılı olabilmesi, her şeyden önce ve en çok, amaç ve araçların iyi hesaplanması ve koordine edilmesine bağlıdır.⁴⁵

Silahlı kuvvetlerin meydana getirilmesi ve elde edilmesi açıkça araçtır; kullanılmaları ise amaçtır.⁴⁶

Stratejinin çok boyutlu doğası üzerine en kapsamlı eseri vermiş olan Gray, stratejiyi üç kategori ve 17 boyut halinde tanımlamaktadır.⁴⁷ Harplerin hepsi aynı doğaya sahip olmakla birlikte aslında her bir harp detayda farklı tezahür etmektedir.⁴⁸

Temel karakterinden (nizami ve/veya gayri nizami) ayrı olarak, her bir harp bir dizi başka faktörden de etkilenir. Bunlar muharebe alanının coğrafyasını, çarpışan tarafların stratejik kültürünü ve kullanılabilir teknolojiyi içerir.⁴⁹

Clausewitz ise stratejinin unsurlarını moral, fiziki, matematiksel, coğrafi ve istatistiki unsurlar olarak belirtmektedir. Kavramlar yakından incelendiğinde Gray'in muharebe alanının coğrafyası olarak belirttiği konular, Clausewitz'in fiziki ve coğrafi; Gray'in kullanılabilir teknoloji olarak ifade ettiği hususlar ise Clausewitz'in matematiksel ve istatistiki unsurları ile örtüşmektedir. Gray'in stratejik kültür olarak

⁴⁴ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *a.g.e.* İstanbul, 2016, 38.

⁴⁵ Liddell Hart, B.H., *Strateji Dolaylı Tutum*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2015, 448.

⁴⁶ Clausewitz, C.V., *Savaş Üzerine*, Alfa Yayınları: İstanbul, 2018, 56.

⁴⁷ Gray, C.S., *Modern Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 1999, 25.

⁴⁸ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016, 47.

⁴⁹ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *a.g.e.*, İstanbul, 2016, 48.

kavramlaştırdığı olgu ise Clausewitz'in moral (manevi değerleri) ile askerî deha (sezgi) şeklinde betimlediği hususların anlamlı ve girift bir şekilde eklemlenmesidir:

Harbin bilmecelerini, insanın içindeki şeytandan, dehadan başka bir şey çözemiz.⁵⁰

Strateji politikayla olduğu kadar insan ilişkileriyle de ilgilidir. Politika dünyasında, sezgi kritik bir önem taşır.⁵¹

Bu alanda aklın yüksek güçlerinden sentez yeteneğine, hüküm ve karar verme gücüne ihtiyacımız vardır; bu güçler öyle bir manevi görüş düzeyine çıkmalıdır ki normal bir zekânın ancak güçlkle aydınlatılabileceği ve bu arada tüm gücünü yitireceği binlerce müphem fikri çabucak kavrasın ve üstesinden gelsin.⁵²

Harbin her üç seviyesinde muharebe alanının coğrafyası ile kullanılabilir teknoloji istisnasız olarak göz önüne alınırken genelde ihmal edilen ve Clausewitz tarafından sürtünme (*friction*) kavramı içerisinde belirtilen stratejik kültür ile ilgili hususlar gerçek harbi kâğıt üzerindeki harpten ayıran en önemli etmenler olarak göze çarpmaktadır. Bundan dolayı stratejinin güçlükleriyle mücadele etmek demek gerçekte askerî deha ile halledilebilecek bir sorun olarak ön plana çıkmaktadır:

Bu bağlamda, güvenlik toplumları stratejik güçlükleri askerî dehaları belirleyerek ve/veya geliştirerek azaltabilirler. Buna alternatif olarak, doğal yeteneğe sahip komutanların yokluğu halinde, bunu telafi edebilecek komuta ve eğitim yöntemleri tesis edebilirler.⁵³

⁵⁰ Keegan, J., *Churchill's Generals*, Grove Press/Atlantic Monthly Press:UK, 1991, 139.

⁵¹ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016, 57.

⁵² Clausewitz, C.V., *Savaş Üzerine*, Alfa Yayınları: İstanbul, 2018, 82.

⁵³ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016, 58.

Bu minvalde modern güvenlik toplumlarının şiddet içeren ve rekabetçi bir stratejik kültürü ve bununla ilintili komuta ve eğitim yöntemlerini geliştirip sürdürmesi kaçınılmaz olmaktadır. Tam da bu noktada inşa edilecek stratejik kültür ve alt kültürün yadsınamaz önemi devreye girmektedir.

2.3. Kültür ve Stratejik Kültür

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” olarak tanımlanan kültür, Soğuk Savaş sonrası dönemde; birey, örgüt ve devlet davranışını biçimlendiren bir olgu olarak incelenmeye başlanmıştır.⁵⁴ Kültür olgusunun ilgi çekmeye başlamasıyla birlikte stratejik kültür ve devletlerin davranışlarının diğer tanımlamaları ortaya çıkmıştır.⁵⁵

Devletlerin politikalarını belirlerken kullandıkları millî güç unsurlarının geri planında işleyen, tarihsel bağlamdan, gelenek ve görenekler ile ülkeyi oluşturan alt kültür gruplarından etkilenen stratejik kültür ile ilgili olarak literatürde değişik tanımlamalar yapılmaktadır:

Stratejik kültür; “stratejik bir toplumun üyelerinin stratejik tercihle ilgili eğitim ya da taklit yoluyla edindikleri ve birbirleriyle paylaştıkları alışlagelmiş davranış kalıplarının, şartlı duygusal reflekslerin ve fikirlerin toplamı olarak tanımlanabilir”.⁵⁶

Kavramsal olarak stratejik kültür tarihsel tecrübenin bir yansıması olarak kabul edilebilir.⁵⁷

Farklı kültürel altyapıya sahip olan insanlar harp ve strateji söz konusu olduğunda farklı tavırlar ve çözüm yolları bulmaya ve bu

⁵⁴ Cohen, R., *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World*, 3. Baskı, Unites States Institute of Peace: Washington, 2002, 12-13.

⁵⁵ Johnston, Alastair I. *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*, Princeton University Pres: New Jersey, 1995, 33.

⁵⁶ Snyder, Jack L. *The Soviet Strategic Culture: Implications for Nuclear Options*, Rand R-2154-AF, Santa Monica: California, 1977, 8.

⁵⁷ Gray, Colin S. “Comparative Strategic Culture”, *Parameters*, C. 14, S. 4, 26-33: (1984), 28.

minvalde davranmaya eğimlidirler. Bundan dolayı öncelikle devletler, öncelikle kendilerinin ve ülkeyi oluşturan alt grupların kültür analizlerini doğru olarak yapmalı; müteakiben buna uygun strateji geliştirmelidirler:

Sadece belli ülkelerin vatandaşları değil, diğer gruplar da bilinen kültürlere sahiptir. Örneğin, benzer ekonomik altyapılara sahip olanlar, dünyanın farklı yerlerinden de gelseler genellikle benzer davranışlar gösterirler. Yaşlı insanlar genellikle gençlerden daha değişik bakış açılarına sahiptir. Erkekler harpte kadınlardan tipik olarak daha farklı kültürel roller oynarlar. Profesyonel askerlerin sivillerden ve kısa dönem askerlik yapanlardan daha farklı bir kültürü vardır. Subayların rütbesiz erlerden farklı bir kültürü vardır. Silahlı kuvvetlerin her branşının işleri kendine göre yapma tarzı vardır.⁵⁸

Dolayısıyla uygulanacak bir stratejide önemli bir rolü olan kültürün analizi ve buradan elde edilecek veriler ışığında oluşturulacak eğitim ve planlama modellerinin daha rasyonel ve pragmatik olacağı aşikârdır.

2.4. Stratejik Kültürün Ülke Kültürü ile Bağlantısı ve Askerî Strateji ile Sezgisel Zekâyâ Etkisi

Öncelikle Gray'in de ifade ettiği gibi strateji hakkında herhangi bir şeyi kültürel unsurları dikkate almadan anlamının imkânı yoktur.⁵⁹ Strateji, bir insan faaliyetidir. Akı ve sezgileri kullanmayı içerir. Kaynakları tahsis etmeyi ve bunları hedefe doğru yönlendirmeyi kapsar. Dolayısıyla da insanlar hedef seçimini, planlamayı ve yeni teknolojilere tepki vermeyi kültürel yoldan yapmaktadırlar. Farklı kültürel altyapıya

⁵⁸ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016, 71.

⁵⁹ Gray, C.S., *Modern Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 1999, 142-143.

sahip insanlar harbe ve stratejiye farklı yaklaşımlar gösterirler ve buna göre davranırlar.

Kültürü incelemek analizciye aynı zamanda stratejik düşünme bakımından özel sezgiler kazandırır.⁶⁰ Kültür kolay kolay değiştirilen bir olgu olmadığı için iyi tahlil edilmesi Sun Tzu'nun üzerinde durduğu hem kendini iyi tanıma hem de düşmanı iyi tanıma prensibine hizmet etmektedir:

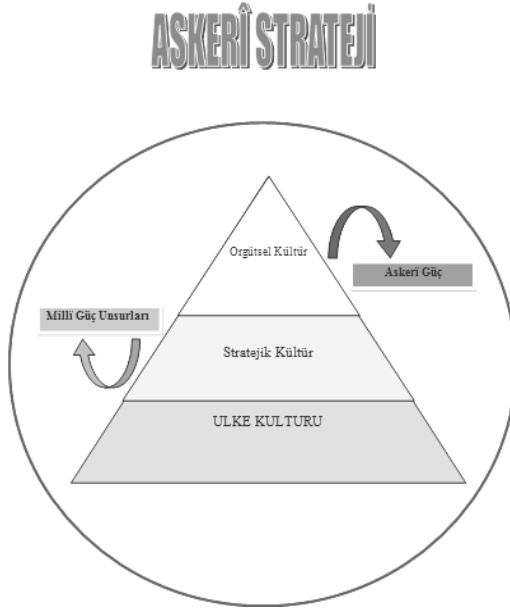
Stratejistlerin kendilerini tıpkı insan faktörünü ihmal ettiklerinde dezavantajlı duruma getirmeleri gibi, kültür ve psikoloji hakkında geçerliliği kanıtlanmış temel varsayımları göz ardı ettikleri zaman ciddi hatalar yapma riskiyle karşı karşıya kalırlar.⁶¹

Yukarıda ifade edildiği üzere ülkenin geçmişten getirdiği ve genetik kodlarına işlenmiş olan kültürü bütün inşa sürecinde altyapıyı meydana getirmektedir. Ülkenin kültürü hem stratejik kültürü hem de örgütsel kültürü etkilemektedir. Ülkenin millî güç unsurlarını kullanarak politik hedefe ulaşmayı amaçlayan strateji ya da büyük (*grand*) stratejinin metodolojisinin sınırlarını ise stratejik kültür çizer. Ülkenin aktif, pasif veya her ikisinin kombinasyonu olarak uygulayabileceği genel strateji çizgisi stratejik kültürün çerçevelediği alanda şekillenmektedir. Millî güç unsurlarından silahlı ve şiddet kullanma imkânları ile ayrılan, nihai bir zor kullanım aracı olan askerî güç ise örgüt kültürü içerisinde hayat bulur ve bu minvalde meydana gelir. Burada ifade edilen hususlar Şekil 7'de görüldüğü üzere stratejiyle bir bağıntı oluşturur.

⁶⁰ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *a.g.e.* İstanbul, 2016, 77.

⁶¹ Kane, T.M. ve Lonsdale D.J., *a.g.e.*, İstanbul, 2016, 88.

Şekil 7. Askerî Stratejinin Oluşumu



Şekil 7’de belirtilen modelden anlaşılacağı üzere askerî stratejinin tayininde öncelikle ülkenin kültür boyutları, sonrasında stratejik kültür en sonunda da örgütsel kültürün dikkate alınması gerekmektedir. Stratejinin doğru olarak ortaya konulabilmesi de doğal olarak operatif ve taktik seviyeye tesir edecek ve askerî kuvvetlerin doğru ve zamanında kullanılmasını sağlayacaktır. Örgütsel kültür açısından bakıldığında birlik ve beraberlik değerinin ön plana çıkması karşılıklı iş birliğine, kahramanların ön planda olması komutanın sezgi ve muhakemelerine güvenilmesine, sembol ve ritüeller ise manevi değerlerin ön planda tutulmasına gerek duymaktadır. Bu nedenle kültürel açıdan tahlil edildiğinde de komutanın sezgi ve muhakemesinin geliştirilmesinin, planlama ve icra sürecinde son derece önemli olup taktik ve özellikle de operatif seviyede başarıyı getireceği değerlendirilmektedir.

Bu minvalde ülkenin, stratejinin ve örgütün kültür değerleri ile yörgularak askerî gücü kullanacak karar verici yani komutan olan

personel, ilk bölümde açıklanan yeni karar verme modelinin son aşamasında sezgisel zekâsını kullanarak istenen son duruma ulaşmak isteyecektir. Dolayısıyla karar vericinin yetiştiği ülke ve örgütün kültürü, onun sezgisel zekâsının oluşumuna da doğrudan etkide bulunacaktır.

Sonuç

Savaş, bütün olarak bilimsel ve sanatsal öğeleri barındıran bir faaliyettir. Bu nedenle icra edilecek hareket tarzlarının planlanmasında kullanılan süreci salt pozitif bilimlerdeki gibi kesin kurallara indirgemek mümkün gözükmemektedir. Burada liderlerin geçmiş tecrübe, eğitim ve donanımlarından elde ettiklerinin rasyonel akıl süzgecinden geçirildikten sonra kullanılmasının daha uygun bir strateji olacağı değerlendirilmektedir.

Savaşın teorilerini çok iyi bilen; ancak durumu değerlendiremeyen, aklının yanına sezgilerini de ilave edemeyen, öte yandan karakteristik özellikleri bakımından soğukkanlı ve pratik olamayan bir komutanın, çok iyi stratejik planlama yapsa da düşman karşısında askerlik mesleğinin gerektirdiği kuralları uygulayamayacağı ve başarısızlığa mahkûm olacağı aşikârdır. Ordunun maddi faktörleri yanında ihtiyaç duyduğu manevi faktörlerin ateşleyicisi ve temin edicisi olan komutan, bunu temin edebilmek için hem aklını hem de duygularını kullanmak zorunda kalacaktır.

Analitik düşünme mantığı içerisinde geliştirilen AKVES, düşük seviyelerde daha az girdi ve daha az tahayyül gücü gerektirmesi nedeniyle yeterli iken, taktikten stratejiğe doğru yükseldikçe bazı sıkıntılar ile karşılaşmaktadır. Bu sürecin çatısını oluşturan “Vazife Tahlilinde” daha fazla faktörün analizine ihtiyaç olmakta, sentez yapabilmek için çok sayıda bilgiye gereksinim duyulmakta, daha da önemlisi insanın yalın aklı ve kullanılan teknikler bu işlemin gerçekleştirilmesi için yetersiz kalmaktadır. Burada ilk olarak bu süreçteki analizlerin bütüncül bir bakış açısıyla yeniden kurgulanması, her türlü teknolojik imkânlardan faydalanılması, yapay zekânın devreye sokulması gerekmektedir. İkinci olarak ve son kertede nihai kararı verecek olan insanın duygu ve düşüncelerinin devreye sokulabilmesi için kültürel açıdan tahlil edildiğinde ihtiyaç duyulduğu görülen sezgisel karar verme etkinliğini

artıracak yeni bir eğitim modeli tasarlanmalıdır. Söz konusu modelin uygulanması esnasında geleceğin komutanlarına sayıca çok fazla senaryo dâhilinde, farklı bölgeler ve ara durumlar verilmesinin; muharebe sahasının tahayyülü kapasitesi artırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bilişsel kabiliyetlerin artırılması, ancak uyarıcı bir çevrenin artırılması ile olmaktadır. Bu nedenle görsel öğeler ile desteklenmiş bir ortamda farklı senaryolara maruz kalan komutanlar, çoklu zekâlarının düşünsel yanında duygusal ve sezgisel boyutlarını da keşfetme ve kullanma olanağı bulacaklardır. Ayrıca doğru teorilerin, sezgisel aklın geliştirilmesi yanında savaşlardan elde edilen deneyimler ve savaş tarihinden alınan dersler ile pekiştirilmesi zihinde daha kalıcı bir süreç inşa edecektir.

Karar verme faaliyetinin muharebenin seviyeleriyle yakın seviyede ilişkili olduğu, politik seviyede istenen son duruma ulaşılabilmesi için stratejik, operatif ve taktik seviyede alınan kararların önemli olduğu, bu anlamda yol gösterici olan stratejinin çerçevesinin doğru çizilmesi gerektiği, stratejinin ve onu tayin eden stratejik kültürün ülkenin ve bulunulan organizasyonun kültüründen etkilendiği değerlendirilmiştir. Bu minvalde kültür, stratejik kültür ve örgütsel kültürün bileşenlerinin doğru ve sağlıklı tahlil edilmeden alınacak kararların başarılı olamayacağı sonucuna varılmıştır.

İnceleme sonucunda askerî stratejinin tayininde öncelikle ülkenin kültür boyutları, sonrasında stratejik kültür en sonunda da örgütsel kültürün dikkate alınması gerektiği yargısına varılmıştır. Stratejinin doğru olarak ortaya konulabilmesi de doğal olarak operatif ve taktik seviyeye tesir edecek ve askerî kuvvetlerin doğru ve zamanında kullanılmasını sağlayacaktır. Örgütsel kültür açısından bakıldığında birlik ve beraberlik değerinin ön plana çıkması karşılıklı iş birliğine, kahramanların ön planda olması komutanın sezgi ve muhakemelerine güvenilmesine, sembol ve ritüeller ise manevi değerlerin ön planda tutulmasına gerek duymaktadır. Bu nedenle kültürel açıdan tahlil edildiğinde de komutanın sezgi ve muhakemesinin geliştirilmesinin, planlama ve icra sürecinde son derece önemli olup taktik ve özellikle de operatif seviyede başarıyı getireceği düşünölmektedir.

Sonuç olarak büyük Frederik'in şu ünlü sözlerini hatırlamak gerekir: "Prens Öjeni'nin emri ve komutası altında yirmi adet sefere katılan bir katırın, başlangıçtaki taktik bilgisi ne ise sonuncusunda da aynıdır".⁶² Dolayısıyla salt teori ve kuramın yetersizliği, insanın dünya sahnesine çıktığından bu yana diğer canlılara nazaran hayatını idame ettirmesine olanak veren yeniyi ve doğruyu sosyal olarak inşa etme kabiliyeti ile giderilmelidir. Bu minvalde tasarlanacak yeni eğitim modeli üzerine yapılacak ilave araştırmalar ile söz konusu eksikliğin giderileceği değerlendirilmektedir.

Summary

The purpose of this article is to examine the fulfillment of the military decision-making process (MDMP) at the tactical and operative level, to reveal the need for development and to make training planning for this. The importance of the article is to reveal the deficiencies in the decision-making processes of the commanders who will have to perform operational missions at a variable pace in the dynamic and complex environment of the future.

Information / document scanning and comparison methods are used in this article. First of all, decision making models in the literature have been examined and a new analysis model has been introduced to be used in risk, center of gravity and critical factor analysis at the operative level, by comparing the application of MDMP at different levels in line with these models. It has been found that in order for the decisions taken in the field of warfare, which has become chaotic and complex, to be accurate and fast, developing technology should be used and using tools such as artificial intelligence and quantum computer is imperative. In addition, it was concluded that, spiritual quotient is an important factor for the new analysis model created by evaluating that MDMP, which is currently used, and it needs revision at the operative and strategic level while meeting the tactical level needs. In this regard, it is suggested that the spiritual quotient

⁶² Jomini, Antoine Henri, *Savaş Sanatı'nın Ana Hatları*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2002, 164.

using the synthesis of past experiences and information should be put into use, since the technological possibilities may sometimes be insufficient and the human brain has a more complicated and advanced operating system than the existing computer technology. Therefore it has been evaluated that the current MDMP needs to be updated in a way that enables decision making in this environment, and it would be appropriate to switch to a natural decision making model that includes spiritual quotient instead of normative and descriptive.

It was evaluated that decision making is closely related to the levels of combat, strategic, operative, and tactical decisions are important to achieve the desired state at the political level, in this sense the strategy that guides should be correctly framed, the strategy and the strategic culture which determines it are influenced by the country and the organizational culture. In this regard, it is concluded that the decisions to be taken without correct and healthy analysis of the components of culture, strategic culture and organizational culture won't be successful.

As a result of the analysis, it was concluded that the cultural dimensions of the country, and then the strategic culture and finally the organizational culture should be taken into consideration in the determination of the military strategy. The correct implementation of the strategy will naturally affect the operative and tactical level and ensure the correct and timely use of military forces. In terms of organizational culture, the importance of unity and togetherness requires mutual cooperation, the prominence of heroes should be trusted by the commander's intuition and reasoning, and symbols and rituals should be kept in the foreground. For this reason, when it is analyzed culturally, the development of the commander's intuition and reasoning is extremely important in the planning and execution process and it is considered that it will bring success at the tactical and especially operative level.

After listing the ones that are foreseen that it would be appropriate to be included in line with the deficiencies identified, suggestions were made on how to transfer this process to future commanders during the training phase.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- BAYAT, Mert, *Millî Güç ve Devlet*, İstanbul: Belge Yayınları, 1986.
- BERNER, Georg, *Management in 20XX*, Erlangen: Publics Corporate Publishing, 2004, 83-85.
- BRYANT, David J., *Making Naturalistic Decision Making "Fast and Frugal"*. Toronto: Defence Research Development Canada-Toronto Judgement and Decision Making Group, 2002.
- BURR, Vivien, *Social Constructionism*, London: Routledge, 2003.
- CHARLES D. ALLEN, BREENA E. Coates. *Strategic Decision Making Paradigms: A Primer For Senior Leaders*, US Army War College, 2019.
- CLAUSEWITZ, Carl Von, *Savaş Üzerine*, Alfa Yayınları: İstanbul, 2018.
- COHEN, R., *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World*, 3. Baskı, Unites States Institute of Peace: Washington, 2002.
- GOLDSTEIN, W.M., R.M Hogarth, *Research on Judgment And Decision Making: Currents, Connections, And Controversies*, Cambridge: Cambridge University, 1997.
- GRAY, C.S., *Modern Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- HANDEL M.I., *Savaşın Ustaları Klasik Stratejiler*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2004.
- ISENBERG, Daniel J., *How senior managers think?*. Harvard: Harvard Business Review, 1984.
- JOHNSTON, Alastair I. *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*, Princeton University Pres: New Jersey, 1995.
- JOMİNİ, A. Henri, *Savaş Sanatı'nın Ana Hatları*. Doruk Yayınları: İstanbul, 2002.
- KANE, T.M. ve LONSDALE D.J., *Çağdaş Stratejiyi Anlamak*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2016.
- KEEGAN, J., *Churchill's Generals*, Grove Press/Atlantic Monthly Press:UK, 1991.
- KKT 100-5 Harekât (Sevk ve Muhabere)*, 2002.
- KUTANİS, Rana Özen, *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi: Sakarya, 2006.
- LİDDELL Hart, B.H., *Strateji Dolaylı Tutum*, Doruk Yayınları: İstanbul, 2015.
- Operatif Seviye Harekât Planlama ve İcra Esasları* (2015). İstanbul: Kara Harp Akademisi Yayınları.
- PEHLİVAN, Oğuzhan, *Aile Tanımı ve İlişkilerinin Toplumsal Olarak İnşası*, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2017.
- SAPATY, Peter Simon, *Holistic Analysis and Management of Distributed Social Systems*, Switzerland: Springer Nature, 2019.
- SAYER, Andrew, *Method in Social Science*, London: Routledge, 2006.
- SNYDER, Jack L. *The Soviet Strategic Culture: Implications for Nuclear Options*, Rand R-2154-AF, Santa Monica: California, 1977.
- SUN TZU, *The art of war*, Çev. Samuel B. Griffith, Oxford University Press:New York, 1971.
- VEGO, Milan, "The Bureaucratization of the U.S. Military Decisionmaking Process", *Joint Force Quarterly*, US: Naval War College, 2018.
- ZSAMBOK, C. E., *Naturalistic decision-making: where are we now?*, C. E. Zsambok, G. Klein (Edt.), *Naturalistic Decision-Making*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997.

Makaleler

- ALTAY, H. “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 301-321: (2004).
- BARROW, C. J. “River basin development planning and management: A critical review”, *World Development*, C.26, S.1 (1998):171–186.
- DUDİ (Yehuda) Alon, Process of Military Decision Making, *Military and Strategic Affairs*, C.5, S.2 (2013).
- DURŞUN, İ.T., “Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede’nin boyutlar açısından bir değerlendirme”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.4, 43-56: (2013).
- GOLL Irene ve RASHEED Abdul A., “The Relationships Between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munifence, and Firm Performance”. *Organization Studies*, C.26, S.7 (2005): 999-1023.
- GORE Julie, BANKS Adrian, MİLLWARD Lynne, KYRİAKIDOU Olivia, “Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science”. *Organization Studies*, C.27, S.7 (2006): 925-942.
- GRAY, C. S. “Comparative Strategic Culture”, *Parameters*, C.14, S.4 (1984): 26-33.
- GÜLTEKİN, N., ve SİĞRİ, Ü. “Bir kültür boyutu olarak” bireycilik-ortaklaşa davranışçılık” ve örgütsel kültüre yansımaları”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.23, S.2, 273-286: (2007).
- HELSLOOT, I. ve GROENENDAAL, J. “Naturalistic decision making in forensic science: toward a better understanding of decision making by forensic team leaders”, *Journal of forensic sciences*, 56(4), 890-897:(2011).
- MİCHAEL J.P. ve HERBERT A. Simon. The experts in you midst. Harvard: *Harvard Business Review*, C.67, S.4, (1989).
- MİNTZBERG H. ve RAİSİNGHANİ D., “A. Theoret. The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*”, S.21 (1994):246-275.
- POLİĆ, M. “Decision making: Between rationality and reality”. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, C.7, S.2, 78-89: (2009).
- VELJOVSKI, G. ve DOJCHİNOVSKI M., Holistic Approach in The Military Education: Educating Field Grade Officers for Operational Level of War, *CEEOL*, S.1, 20-25:(2020).
- Konferansta Sunulan Tebliğ**
- YAŞAR, Okan, *Davranışsal karar verme modelleri: teori ve uygulamadaki süreçlerin karşılaştırmalı analizi*, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-7 Kasım, Tokat, 2015, 276.
- İnternet Kaynakları**
- HOWARD, Ronald A, *The Foundations of Decision Analysis Revisited, Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications*, 2007 [<https://taskandpurpose.com/military-decision-making-process-bad>, (Erişim Tarihi:19.02.2020)].
- <https://adnanuludag.net/hofstede-kulturel-boyut-teoremi-ve-turkiye/>, (Erişim Tarihi: 27.05.2020).
- <https://dusunbil.com/toplumsal-kultur-organizasyon-kulturu-egemenlik-duzenleri-ve-liderlik-tarzleri/>, (Erişim Tarihi: 28.05.2020).