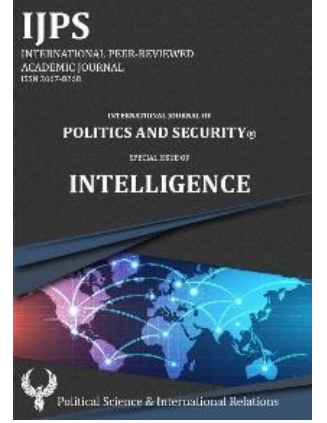


International Journal of Politics and Security (IJPS)

ISSN: 2667-8268

<https://dergipark.org.tr/pub/ijps>



İstihbarat Çarklarının SWOT Analizi Çerçevesinde İncelenmesi

Author(s) / Yazar(lar): Mehmet Burak BERK – Gökhan SARI

Source / Kaynak: International Journal of Politics and Security (IJPS) / Vol. 4 / No. 2 / July 2022, pp. 65-99.

DOI: 10.53451/ijps.1000601

Date of Arrival : 25.09.2021

Date of Acceptance : 26.11.2021

To cite this article:

Berk, Mehmet Burak ve Gökhan Sarı. “İstihbarat Çarklarının Swot Analizi Çerçevesinde İncelenmesi”. *International Journal of Politics and Security (IJPS)*, Vol. 4, No. 2, 2022, pp. 65-99, DOI: 10.53451/ijps.1000601

All intellectual property rights of this article belong to International Journal of Politics and Security (IJPS). It cannot be republished, reproduced, distributed, sold, or made available to the public for free / paid to use in any way, without any prior written, written communication, copying, or the broadcasting system. Academic citations are outside this rule. The ideas stated in the article belong only to the author(s).



İstihbarat Çarklarının SWOT Analizi Çerçevesinde İncelenmesi

Mehmet Burak BERK* – Gökhan SARI**

Özet

İstihbarat çalışmalarında karşımıza çıkan kavramların başında “istihbarat çarkı” gelmektedir. Aslında bir analiz sürecini tanımlayan bu kavrama yönelik en büyük eleştiri, uygulamadan ziyade daha çok teoriye yönelik olmasından dolayı gelmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada ele alınacak olan farklı modeller, birbirleri ile kıyaslanarak farklı veya eksik yönleri de eleştiri konusu olmaktadır. Bu kapsamda temelde döngüsel olan bu çark yapısına, alternatif lineer ve matris tipi analiz yöntemlerinin de dâhil olması ile 14 farklı istihbarat modeli çalışmamızda ele alınmıştır. Bu çerçevede birbirini tamamlayan veya ikame eden çark modelleri SWOT analizi ile; birbirine göre güçlü, zayıf yanları ile kullanıcılara sundukları fırsatlar ve ortaya koydukları risk ve tehlikeler bağlamında incelenmiştir. Ayrıca geçmiş ve mevcut arasındaki farklılara odaklanılarak okuyucuların konuyu bütünsel olarak algılayabilmelerine yönelik farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır..

Anahtar Kelimeler: İstihbarat, İstihbarat Çarkı, SWOT Analizi, İstihbarat Çarkı Tartışmaları, İstihbarat Çarklarının Değerlendirilmesi

Examination of Intelligence Cycles within the Frame of SWOT Analysis

Abstract

The "intelligence cycle" is one of the most commonly encountered concepts in intelligence studies. Some people criticize the concept of the cycle process because it is more theoretical than practical. However, different models that will be discussed in this study are compared with each other and their different or deficient aspects are also the subject of criticism. In this context, 14 different models of intelligence were discussed in our study, including alternative linear and matrix-like analysis methods to this essentially cyclical structure. In this framework, cycle models that complement or replace each other are analyzed through SWOT analysis. Their strengths and weaknesses, the opportunities they offer to users and the risks and dangers they pose are considered. By contrasting the past with the present, this study seeks to present a holistic view of the subject.

Keywords: Intelligence, Intelligence Cycle, SWOT Analysis, Discussions on Intelligence Cycle, Re-Evaluation of Intelligence Cycles

1. GİRİŞ

İstihbarat çarkını¹ tanımlamak gerekirse onu birbiri ardına sıralanmış ve sürekli olarak tekrarlanan birden fazla aşamayı gösteren bir çeşit işlem veya iş akış süreci olarak ifade edebiliriz. Bu işlem sürecinde amaç, karar alıcıların ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla, ilgili

* Bağımsız Araştırmacı, mehmetburakberk@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9215-213X

** Bağımsız Araştırmacı, gokhansari@yahoo.it, ORCID: 0000-0002-5171-4623

Date of Arrival: 25.09.2021– **Date of Acceptance:** 26.11.2021

¹ Bir eksenin etrafında dönen tekerlek biçimindeki parça veya eylem olarak tanımlanan “Çark” kelimesi, istihbarat anlamında birbirini takip eden analiz safhalarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu metinde “çark” kelimesi; döngüsel olup olmadığına bakılmaksızın istihbarat analiz sürecini tanımlamak maksadıyla kullanılmıştır.



ve uygun olan veriyi toplamak, kaynakların güvenilirliğine göre değerlendirmek, önemini analiz etmek, sonuçları karar alıcıya bildirmek şeklinde sıralanan ve istihbarat çalışanlarını ilgili alanda yeterli kılmak için kullanılan bir süreç olarak nitelendirilebilir.²

İstihbarat çarkının ortaya çıkışı Clausewitz'e kadar götürülebilir. Savaş Üzerine (*On War*) adlı eserinde Clausewitz istihbarat raporlarının birbiri ile çeliştiğinden, yanlış olduğundan veya kesin olmadığından yakınmakta ve bu sebeple en azından istihbarat raporlarının ihtimalleri ortaya koyan ve bunu düzenleyen bir kurgu ile üretilmesi gerektiğini savunmaktadır.³ Ortaya çıkmış olan bu ihtiyaç doğrultusunda sistematik bir biçimde işlemesi öngörülen istihbarat süreci ilk olarak askeri alanda ortaya çıkmıştır. Özellikle askeri talimnamelerde karşımıza çıkan bu ilk çalışmalarda dikkat çeken husus ise istihbaratın sadece insan temelli yani espionaj üzerine kurulu olmasıdır. Giderek teknolojinin askeri alanda kendini hissettirmeye başladığı dünya savaşları ile de istihbarat, teknik bir görünüme dönüşmeye başlamıştır. Özellikle sonar, radar, kodlama ve kod kırma gibi teknik alandaki gelişmelere ve giderek artan veri akışına bağlı olarak istihbaratın sistemsel analizine olan ihtiyaç da büyümüştür. Sonuçta giderek artan veri, teknolojik gelişmeler ve analiz ihtiyacı ortaya günümüzde 'geleneksel istihbarat çarkı' olarak nitelendirilen temel istihbarat çarkının ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁴

İstihbarat çarkının 'çark' olarak nitelendirilmesinden önce 1940 yılında hazırlanan ABD Savaş Bürosunun Hava Kuvvetleri Talimnamesi (FM 1-40) içerisinde; verinin toplanması, kayıt altına alınarak tasnif edilmesi, verinin değerlendirilmesi ve yorumlanması, dağıtılması şeklinde dizayn edildiği görülmektedir. Aynı dönemde İngiltere'de Enigma mesajlarının "zincir" adı verilen deşifre edilmesi sürecinde istihbarat çarkına benzer bir yol izlenerek elde edilen verilerin istihbarata dönüştürüldüğü görülmektedir.⁵ Fakat istihbarat çarkı terim olarak ilk defa 1948 yılında Komutanlar İçin İstihbarat (*Intelligence is for Commander*) adlı eserde karşımıza çıkmaktadır.⁶ Başlangıcı her ne kadar terminolojik olarak bu kaynağa götürülse de

² Michael Warner, "The Past and Future of the Intelligence Cycle", *Understanding Intelligence Cycle* içinde ed. Mark Phythian, (New York: Routledge 2013), 24.

³ Carl Von Clausewitz, *On War*, (New Jersey: Princeton University Press, 1832), 117.

⁴ Warner, "The Past and Future of the Intelligence Cycle," 3.

⁵ R.V. Jones "A sidelight on Bletchley, 1942", *Intelligence and National Security*, no. 9:1 (1994): 7-8.

⁶ Bu metin içinde istihbaratın temel ilkeleri olarak; istihbarat toplama faaliyetleri için yönlendirme, verinin toplanma süreci, verinin işlenmesi ve istihbaratın kullanılması olarak tanımlanmıştır. Yani bu metin ile beraber 'istihbarat çarkı' teriminin ortaya çıktığı söylenebilir. Robert R. Glass ve Philip B. Davidson, *Intelligence is for Commanders* (Military Service Publishing Company, Hamburg, 1948), 5.



istihbarat çarkının faydalarının günümüze kadar uzanmasında Sherman Kent'in öğretilerinde bulunan istihbarat analizinin kendi başına mesleki bir işlev olduğunun belirtilmesi ve öneminin vurgulanmasının neticesinde ayrı bir işlev olarak istihbarat analizine sahip olma pratiği bugüne kadar devam eden ve ABD istihbarat teşkilatlarınca devam ettirilen bir uygulama haline gelmiştir.⁷

İstihbarat çarkı bir süreç ve sistem tanımıdır. Bu yönüyle uygulanan veya önerilen istihbarat çarklarının teorik olarak güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu kullanıcılara ne gibi fırsat veya riskler sunduğunun incelenmesi önemlidir. Bu çerçevede istihbarat analiz teknikleri içinde de sayılan SWOT⁸ Analizinin literatürde karşımıza çıkan istihbarat çarkı önerilerinin incelenmesinde bizlere farklı bakış açıları sunacağı değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede SWOT analizi bugün neredeyse her alanda stratejik öngörü ve avantaj için kullanılabilen, kamu veya özel işletmelerin ileriye dönük strateji üretebilmesi için alternatifler üretmeye yarayan bir analizdir. 1960'lı yıllardan itibaren Harvard Business School ve diğer Amerikan işletme okullarındaki iş politikası akademisyenleri tarafından daha çok işletmelere odaklı ortaya çıkarılmış olsa da analiz mantığı açısından süreç gerektiren tüm organizasyonlara uygun olduğu görülmüştür.⁹ Özellikle organizasyonların strateji ve politikalarının başarısının ölçülmesi, karşılaştığı dış durum (tehditler ve fırsatlar) ile kendi içsel nitelikleri veya özellikleri (güçlü ve zayıf yönler) arasında uyumun sağlanabilmesi için uygulanmaktadır.¹⁰ Strateji üreticilerinin geleceğe yönelik planları veya bu planların işlerliğini kontrol etmek, risklerin veya tehditlerin gerçek veya algılanan olması fark etmeksizin güçlü yönlerin anlaşılması, zayıf yönlerin etkisinin hesaplanması ve güçlü yönlerin kullanılarak elde edilebilecek fırsatlardan faydalanmak ile birlikte tehditlerin planlar ve organizasyonlar içerisindeki tehditleri minimuma

⁷ David Omad "The Cycle of Intelligence", *Routledge Companion to Intelligence Studies* içinde, ed. Robert Dover, Michael S. Goodman ve Claudia Hillebrand, 1.bs (New York, Routledge, 2014), 63.

⁸ SWOT, İngilizcedeki dört kelimenin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır; S: Strengths: Güçlü/üstün olduğu yönlerin tespit edilmesi, W: Weakness: Güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi, O: Opportunities: Fırsatları, T: Threats: Tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir. Leigh, Doug. "SWOT Analysis." *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions 2* içinde, ed. Ryan Watkins ve Doug Leigh, 1.bs. (San Francisco, CA: Pfeiffer, 2010): 115–140

⁹ Terry Hill ve Roy Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for A Product Recall", *Long Range Planning* 30, no.1 (1997): 47.

¹⁰ Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 2.bs, (Irwin, Homewood, IL 1980).



indirgemesi amacıyla uygulanırken, organizasyonlara kurumsallık kazandırma amacı olarak da SWOT analizi oldukça etkilidir.¹¹

Bu noktada istihbarat çarkı tartışmalarının belirli bir sonuca ulaşmadığı günümüzde bu çarklar arasındaki niteliksel farkların, güçlü ve zayıf yönlerin, istihbarat sürecinin geliştirilebilmesi adına yarattıkları fırsatların ve mevcut hallerinin yarattıkları tehditler konusunda SWOT analizi neticesinde bir değerlendirme yapılarak, istihbarat çark modellerinin genel olarak kapsamı, metodolojik olarak yapısı ve belirli alanlarda uygulanabilirliği incelenerek teorik olarak istihbarat çarklarından hangilerinin istihbari olarak taktik, operasyonel ve stratejik istihbarat çerçevesinde pratiğe dönüştürülebilirliği değerlendirilecektir. Bu kapsam dâhilinde hangi istihbarat çarkının ne amaç doğrultusunda uygulanabileceği araştırmanın temel sorusudur.

2. İstihbarat Çarkı Tartışmaları

Aslında istihbarat felsefe olarak sonuç odaklı bir yaklaşımı ifade eder. İstihbarat çarkı ise daha çok süreç odaklı bir kavramdır. Çünkü istihbarat ancak sonuç ile anlam bulur. Başlangıçtaki data, veri veya enformasyon olarak adlandırılan ham bilgi ancak işlendikten sonra istihbarat haline dönüşmektedir. Diğer bir deyişle istihbarat işlenmiş bilgidir. Bu işleme safhası da istihbarat çarkı olarak anılmaktadır. Başlangıçta dört safhalı olarak ele alınan istihbarat çarkının değişen ihtiyaçlar ve gelişen teknoloji ile yeni yaklaşımları karşımıza çıkardığı söylenebilir.

İstihbarat çarkları genel olarak döngüsel olarak nitelendirilmektedirler. Döngüsel modellerde safha sayılarındaki farklılıklar, yapısal durumları ve etki dereceleri, odak noktaları veya birçok çarktan oluşturulması gibi sebeplerle farklı model önerileri geliştirilmiştir. Ayrıca

¹¹Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman ve Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*, 15.bs. (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 202-203.

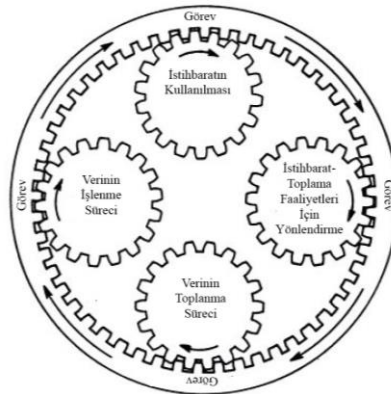


klasik döngüsel yapısı dışında lineer veya matris tipi model önerileri de görülmektedir. Bunlar kısaca incelenerek SWOT analizi çerçevesinde değerlendirilecektir.

2.1. Dört Safhalı İstihbarat Çarkı

İstihbarat elde etmek için işletilen işlem basamaklarını dört safhaya indirgeyen çark “geleneksel çark” olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde geleneksel istihbarat çarkını Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT) başta olmak üzere birçok kurum veya birim kullanmaktadır. MİT çarkın ilk aşamasını; istihbarat ihtiyaçlarının tespiti ve toplama çalışmalarının yönlendirilmesi olarak ele almaktadır. Bu aşamada 2937 sayılı Devlet İstihbarat Hizmetleri ve Milli İstihbarat Teşkilatı Kanunu çerçevesinde devletin milli güvenlik siyasetiyle ilgili planlarının hazırlanması ve yürütülmesi amacıyla ilgili kurum ve kuruluşların istihbarat isteklerini de göz önüne alarak ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde bu safhayı yapılandırır. İkinci aşamada açık ve kapalı kaynaklar üzerinden uygun metotların kullanımı, verilerin toplanması ve derlenmesi konuları ele alınmaktadır. Haberlerin işlenmesi aşaması ise üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu safhada elde edilen verilerin tasnif, kıymetlendirme, yorum ve değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Son aşamada değerlendirmeye tabi tutularak istihbarat niteliği kazanan bilgiler yayımlanmakta ve kullanılmaktadır. İstihbarat haline gelen bilginin kullanıcılara ulaşması ile yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve istihbarat çarkı en baştan tekrar işletilmeye başlanmaktadır (Şekil 1). Bu süreç döngüsel olarak bu şekilde devam etmektedir (mit.gov.tr).

Şekil 1. İstihbarat Çarkı¹²



Geleneksel istihbarat çarkını bu kadar güçlü ve kalıcı kılan en önemli yanı; kolay anlaşılır olması ve iş bölümünün basit olması olarak değerlendirilmektedir. Fakat istihbarat

¹² Robert R. Glass ve Philip B. Davidson, *Intelligence is for Commanders*, 5.



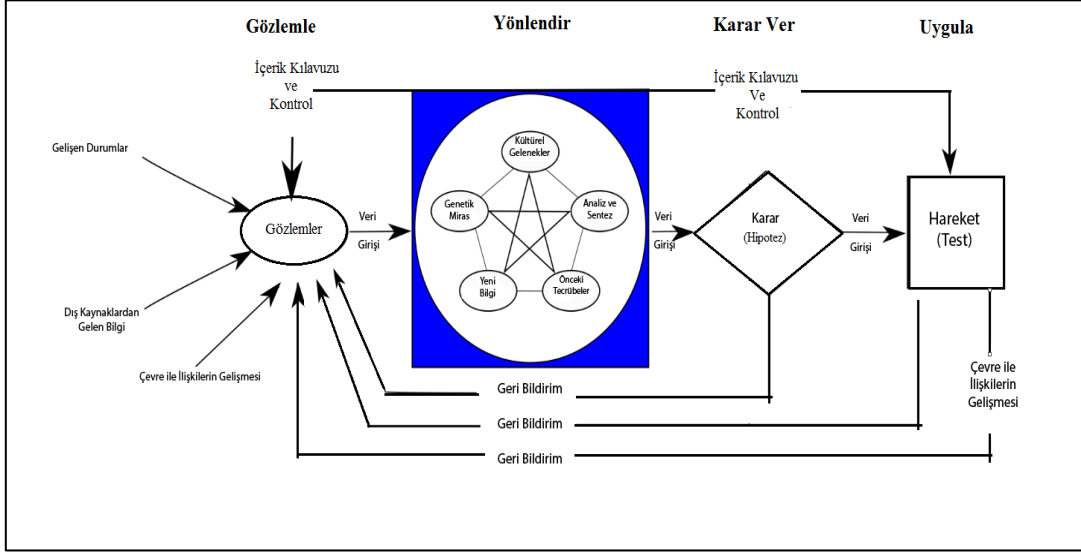
sürecinin gerçek işleyişini yansıtmayarak teorik bir altyapı oluşturduğu söylenebilir. Denetim mekanizması sürecini fazla irdilemeden, derinlemesine incelenme imkânı sunmadan düzlemsel bir çizgide tekrara dayalı bir süreç olarak düşünülmelidir.

Bu istihbarat çarkı modelinin kullanılması durumunda organizasyonlar, ilave bir teşkilatlanma yükü olmaksızın gelişmeye açık bir yapıya sahip olması neticesinde avantaj elde ederken, geniş hacimli organizasyonlarda göz ardı edilebilme veya önemsenmeme riski taşıdığı değerlendirilmektedir. Basit ve kolay anlaşılır olması en alt seviyelere kadar kullanımını sağlayarak verinin çok daha kolay istihbarata dönüşmesini sağlayabilir. Bu yönü ile fırsatlar doğururken, özensiz ve yetersiz istihbarat temini gibi tehditleri de beraberinde getirebilir.

2.2. OODA Döngüsü

Dört safhalı istihbarat çarkı şu anda sadece tek bir alanda değil, bilgi toplama ve karar verme ihtiyaçlarının bulunduğu resmi veya sivil birçok sektörde de kullanıldığı görülmektedir. Bu sektörlerde kullanılma biçimi ise daha çok John Boyd'un OODA döngüsünün alanlara uyarlanması şeklinde gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. Askeri strateji uzmanı olan Boyd'un OODA olarak anılan döngüsü; Gözleme (Observe), Yönelim (Orient), Karar ver (Decide), Harekete geç (Act) kelimelerinin kısaltması olup Türkçe bu döngü GYKH olarak adlandırılabilir. Boyd bu döngüyü karar alma sürecine destek sağlamak amacıyla ortaya koymuş olup standart bir istihbarat çarkının işleyişine alternatif bir yardımcı karar alma sistematiği olarak öngörmüştür.¹³ Hammond ise OODA Döngüsünü geliştirerek açıklık kazandırmaya çalışmıştır (Şekil 2). Bu çalışmada OODA Döngüsünün gözlem sürecinde elde edilen veriler doğrultusunda istihbarat haline dönüşecek olan verilerin, genetik miras, kültürel gelenekler, analiz ve sentez, önceki tecrübeler ve yeni bilgiler ışığında bir geri bildirim mekanizması ile yönlendirme aşamasına geçişini anlatmaktadır. Yönlendirmenin ardından karar verilir ve uygulanmaya başlanması ile birlikte teste tabi tutulur. Sonrasında bu durum tekrar geri bildirim olarak gözleme aşamasına gönderilerek bilginin kontrol edilmesi sağlanır.

¹³ John R. Boyd, *Organic Design for Command Control*, (1987), 7.

**Şekil 2. OODA Döngüsü¹⁴**

OODA Döngüsü; teori ve uygulamayı aynı anda barındırdığı, iç dinamikleri ve kurumsal değerleri daha fazla öne çıkardığı için önemli bir analiz yöntemi olarak düşünülmektedir. Geri bildirim etkili ve öncelikli ele aldığı ve hipotezin test edilmesinin ardından yeniden gözlem imkânı sunması bu çarkın güçlü yanlarıdır. Bunun yanında tam anlamıyla uygulanmasının maliyetli ve zaman alıcı olduğu söylenebilir. Geri bildirim çok fazla olması dinamik çalışma kapasitesinin sınırlanmasına yol açması zayıf yanıdır. Ayrıca organizasyonel yapının sahip olduğu değer yargılarından kaynaklı yanıltıcı sonuçlara sebep olabileceği zayıf yanına eklenebilir. Geri beslemeden kaynaklı doğruya yakın istihbarat üretimi fırsatlar doğururken, değer yargılarının istihbarat sürecine etkisi aynı zamanda kararları tehdit etmektedir.

2.3. Beş Safhalı İstihbarat Çarkı

Bartes istihbarat çarkına işletme perspektifinden bakarak, rekabete dayalı işletmelerde kullanılan istihbarat mantığı üzerinden süreci tanımlamaya çalışmaktadır¹⁵. Bartes, istihbarat metodolojisini genel anlamda şu aşamalar ile tanımlamıştır:

İlk aşamada istihbaratçı veriyi bulur, verinin kendisini ve kaynakları tanımlar. İkinci aşamada elde edilen verileri analiz eder, eksiklerini tamamlar ve önemlerini belirler ki belirli

¹⁴ Grant T. Hammond, "The OODA Loop", A Discourse on Winning and Losing içinde, ed. Grant T. Hammond, (Maxwell AFB: Air University Press, 2018), 384.

¹⁵ František Bartes, "Five-Phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence", *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 66, no.2 (2013): 284.



bir fenomenin kanıtı haline getirebilsin. Üçüncü aşamada elde edilen bilgiyi tutarlı bir hipotez haline getirerek öngörüler oluşturur ve dördüncü aşamada bunun için kanıtları toplar ve maliyet hesabı yaparak değişimlerin karlılığını ortaya çıkartır. Son aşamada ise istihbaratçı, raporu çıkartarak karar alıcının önüne koyar.¹⁶Burada raporun hazırlanmasına daha fazla vurgu yaparak raporun içeriğinde belirlenen hedefin tanımlanması ve hedefin elde edilebilmesi için gerekli amaçların bulunması, dipnotlar ile açıklanması, istihbarat analizinin sonuçları, alınması gerektiği önerilen önlemlerin bulunması, metod ve konu hakkındaki son görüşlerin bulunması gerekmekte olduğunu ileri sürmektedir.¹⁷

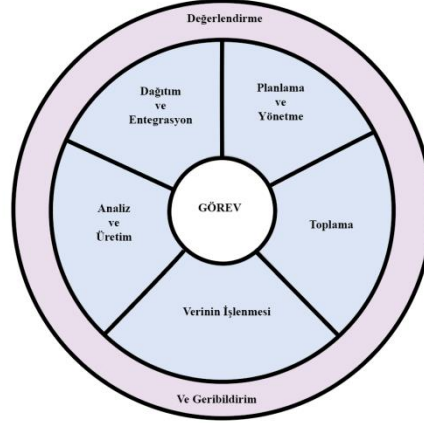
SWOT analizi kapsamında “Beş safhalı istihbarat çarkı”nın sistematik bir yapıya sahip olması, istihbarat sürecini daha açık bir biçimde ifade etmesi ve uygulama açısından fayda-maliyet ilişkisine daha uygun olması güçlü yanını oluştururken teorik olarak istihbarat sürecini tanımlamada yeterli gibi görünse de uygulamadaki yetersizliği zayıf yanı olarak düşünülmektedir. Pratik uygulamalarda fırsatlar yaratabilirken, detaylı ve kapsamlı istihbarat süreçlerinde boşluklar bırakması risk taşımakta ve kullanıcıları için tehdit oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

2.4. Altı Aşamalı İstihbarat Çarkı

Altı aşamalı istihbarat çarkı ya da müşterek istihbarat çarkı olarak da nitelendirilen çark birbiri ile ilişkili altı aşamadan; planlama ve yönlendirme, toplama, işleme ve kıymetlendirme, analiz ve üretim, dağıtım ve entegrasyon ile son olarak değerlendirme ve geri bildirim aşamalarından oluşmaktadır (Şekil-3).

¹⁶ Bartes, “Five-Phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence,” 284.

¹⁷ Bartes, “Five-Phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence,” 286.

**Şekil 3. İstihbarat Süreci**¹⁸

İstihbarat faaliyetleri gerçekleştirilirken bazen bu faaliyetlerin bir kısmı atlanabilmekte veya eşzamanlı gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin bir konu hakkında istenen görüntü istihbaratı planlama ve yönlendirmeye daha fazla ağırlık verirken, yeni bir toplama faaliyeti işleme faaliyeti veya kıymetlendirme faaliyetini öncelikli kılmaya bilir. Bu durumda görüntü istihbaratı isteği direkt olarak üretim aşamasına geçerek önceden gerçekleştirilmiş olan toplama ve kıymetlendirme faaliyetleri üzerinden talep edilen istihbarat isteğini karşılayıp karşılamadığı değerlendirilebilmektedir.

Bazen analiz edilmemiş önemli operasyonel verilerin ve kritik bilgilerin simültane olarak hem operasyon faaliyetini yürütecek olan komutana, analizciye ve karar alıcıya iletilmesi gerekebilmektedir. Ayrıca eklemek gerekir ki istihbarat faaliyetlerinin düzenli olarak yürütüldüğü konularda istihbarat planlaması, elde edilen yeni veriler doğrultusunda sürekli yenilenmektedir. Yeni ihtiyaçların oluşması durumunda önem sıralaması dinamik olarak değişmekte ve bu şekilde müşterek istihbarat faaliyetleri devam ettirilmektedir. Yani müşterek kuvvetler görevi, daha faaliyetlerin planlama aşamasında gerçekleştirebilmektedir. Bu şekilde istihbarat modeli konsept haline getirilerek müşterek istihbarat çarkı “altı aşamalı” hale gelmektedir.¹⁹

Altı aşamalı istihbarat çarkı ile aslında geleneksel istihbarat çarkına ek olarak değerlendirme ve geribildirim safhaları ayrı birer safha olarak eklenmiştir ve uygulanabilir bir konsept olarak görülmektedir. Bu istihbarat çarkının öncekilerine göre değerlendirme ve geri

¹⁸ Martin E. Dempsey, *Joint Intelligence*, (Washington:Joint Publication 2-0, 2013), .I-6.

¹⁹ Dempsey, *Joint Intelligence*, .I-5.

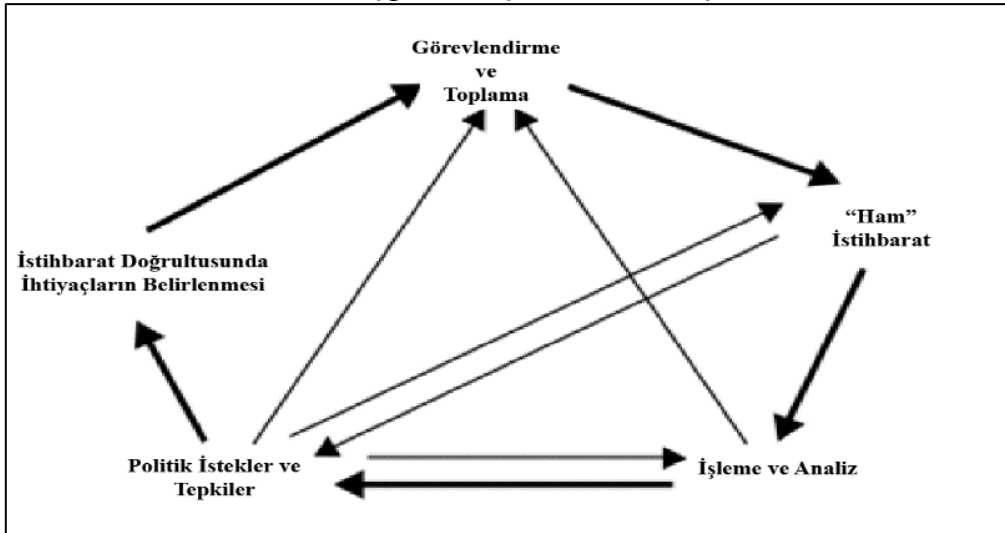


bildirimini tüm safhaları kapsayacak şekilde çarkın bütününe yansıtılması öne çıkan güçlü yanını oluşturmaktadır. Bunun yanında dikkat çeken zayıf yönü ise süreci tam olarak ele almaması ve geri bildirimini tek bir aşamada gerçekleştirilmesi olarak düşünülebilir. Verilerin her safhada girdi sağlaması, istihbaratın daha güvenilir olmasını ve fırsatları daha çabuk değerlendirilmesini sağlarken sistemde karşılaşılan dengesizlik karar alınmasını yavaşlatma riski taşımaktadır.

2.5. Beşgen (Gerçek) İstihbarat Çarkı

Bu konuda çalışan bir diğer isim olan Treverton ise çarkı, karar alıcının istihbarat faaliyetlerine dâhil olduğu biçimde tasarlayarak bir beşgen şeklinde yeniden düzenlemiştir.²⁰ Treverton'ın tasarladığı istihbarat çarkına göre; her ne kadar sürecin başlangıç aşaması net tanımlanmamış olsa bile istihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başladığı görülmektedir. Çarkın başlangıcı diğer çarklarda olduğu gibi olsa da genelde göze çarpan döngünün net bir şekilde gözlemlenebilmesidir (Şekil-4).

Şekil 4. Beşgen “Gerçek” İstihbarat Çarkı²¹



İstihbarat ihtiyaçlarının belirlenmesinin ardından, görevlendirme ve toplama disiplinleri devreye girerek ham verilerin toplanması aşamasına geçmekte, sonrasında bu ham veriler analiz edilerek karar alıcılara iletilmektedir. Bu faaliyetlerin ardından tekrar istihbarat ihtiyaçları belirlenmektedir. Treverton'un çarka getirdiği yenilik ise; ham verinin de karar alıcılara

²⁰ Gregory F. Treverton, *Reshaping National Intelligence For An Age Of Information*. (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), 106.

²¹ Treverton, *Reshaping National Intelligence For An Age Of Information*, 106.



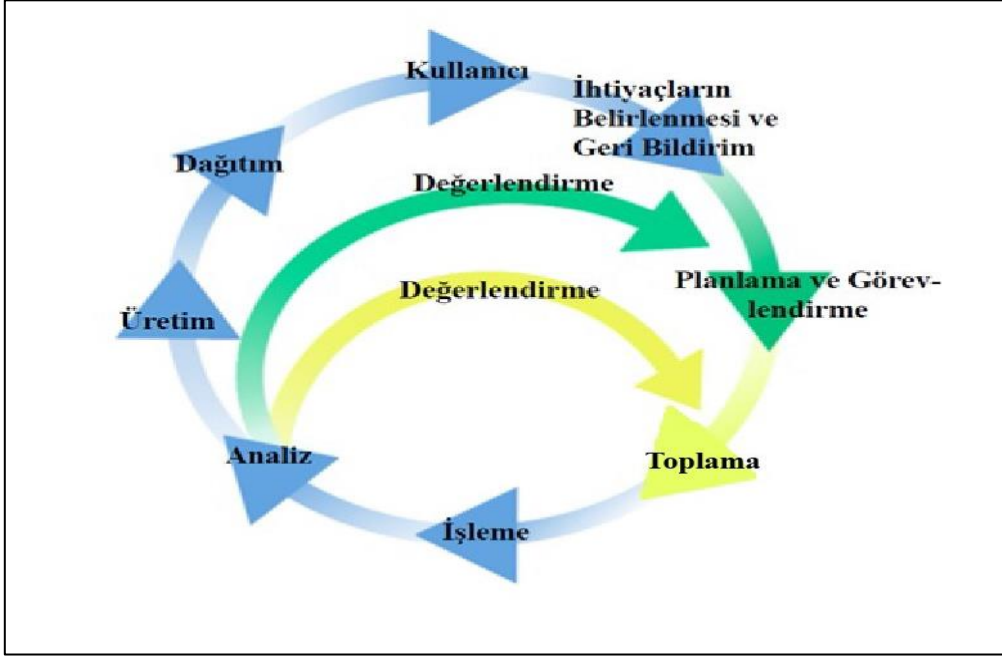
iletilmesi ve sonrasında geri bildirim alınmasıdır. Bu noktada; analiz sürecinde görevlendirme ve toplama disiplinleri ile iletişim halinde bulunulması ve ayrıca karar alıcılara dağıtılan analiz sonucunun geri bildirim ile alınması ifade edilmektedir. Yani karar alıcıların görevlendirme ve toplama disiplinine çeşitli geri bildirimlerde bulunması söz konusudur.

SWOT analizi kapsamında bu yaklaşım ile: kurumsal süreklilik, istenilen verinin net anlaşılması, zaman tasarrufu sağlanması ve bilgi kirliliğinin önüne geçilebilmesi -güçlü yanları olmakla birlikte dikkat çeken en zayıf yanı karar alıcıları tasarladığı istihbarat çarkının içine dâhil etmeye çalışması- olarak düşünülmektedir. Çünkü karar alıcıların istihbarat sürecinin içinde bu denli olmayı isteyecekleri beklenmemektedir. Bunun altında yatan sebep ise, bu sürece ayıracağı zamanın fazla olacak olmasından kaynaklanabileceği öngörülebilir. Karar alıcıların süreç içinde olması diğer taraftan ihtiyacın süreç içinde daha iyi anlaşılmasını sağlayarak fırsatlar doğurmaktadır. Fakat görmezden gelinmemesi gereken nokta, Treverton'ın istihbarat sürecinde analitik aşamalara yer vermemesi ve istihbaratın en temel özelliği olan zımnı bilgiyi ortaya çıkartmayı amaçlayan espionaj faaliyetlerinden hiç söz etmemesi ve bu çarkın istihbaratın siyasallaşmasına biraz daha fazla fırsat sunması istihbaratın güvenilirliğine yönelik en büyük tehdidi oluşturduğu düşünülmektedir.

2.6. Sekiz Aşamalı İstihbarat Çarkı

Lisa Krizan, 1999'da yazdığı *Intelligence Essentials for Everyone* adlı eserinde; istihbarat çarkını normal yapının dışına çıkartarak genişletmiş, istihbarat sürecini çok boyutlu, çok yönlü ve en önemlisi etkileşimli olarak tanımlamıştır. Krizan'ın çarkı, sekiz aşamalı olup kullanıcının ihtiyaçları belirlemesi ile başlamaktadır. Sonrasında planlama ve görevlendirme aşaması gelirken; toplama, işleme, analiz, üretim ve dağıtım süreçleri ile çarkı genişletmiştir²². Fakat Krizan, çarkı genişletirken iki farklı bölümde değerlendirme yapmak gerektiğini savunmaktadır. Bu değerlendirmeler, analiz sonrası gerçekleştirilecek işlemler olup; planlama, görevlendirme ve toplama aşamasında analizcilerin ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirme raporları oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede ihtiyaç duyulan bilgilerin hem planlama aşamasında hem de toplama aşamasında verimlilik sağlayacağı öngörülmüştür.

²² Lisa Krizan, *Intelligence Essentials for Everyone*. (Washington: Joint Military Intelligence Collage, 1999), 8.

**Şekil 5. Sekiz Aşamalı İstihbarat Modeli²³**

Bu modelin güçlü yanı çok yönlü ve etkileşimli olmasıdır. Ayrıca değerlendirmenin analiz aşamada yapılıyor olması, olası hataların önüne geçmek için fırsat yaratmakla birlikte diğer aşamalarda bu konunun göz ardı ediliyor olması zayıf yönünü oluşturmaktadır. Bunun yanında ulaşılan her aşamanın değerlendirmeye tabi tutulması istihbaratın nihai aşamasına ulaşmasını geciktirebilir. Bu da istihbaratın temel prensiplerinden zamanlılık ile çelişki yaratabilir. Zamanlılık konusu Sekiz Aşamalı İstihbarat Çarkının hem zayıf hem de tehdit yönünü oluşturmaktadır. Bunun yanında istihbaratın güvenilirliğini artırması kararların doğru alınması ile başarıya yönelik önemli fırsatlar doğurabileceği değerlendirilmektedir.

2.7. İstihbarat Çarkının Sistem Modeli

Rob Johnston ise istihbarat çarkını çok daha farklı bir şekilde ele almıştır. Johnston çarkın başlangıcında öncelikli olarak dünya üzerinde ve ulusal anlamda gerçekleşen vakaların ihtiyaç derecesine odaklanması gerektiğini düşünmektedir. Bu ihtiyaç durumuna bağlı olarak istihbaratın talep üzerine başlatılması gerektiğini ileri sürmektedir. Böylece istihbaratın gerekliliği ve işlenecek olan verinin boyutu ortaya çıkacaktır. Buna bağlı olarak gerekli toplama işlemi gerçekleştirilebilecektir.

²³ Krizan, Intelligence Essentials for Everyone, 8.



Bu toplama işleminin sonrasında ise elde edilen verilerin karmaşık yapısı, elde edilen dokümanların yapısı, verinin tasnifi, ihtiyaç duyacağı işlemlerin neler olacağı ve ne kadar sürede ihtiyaç duyulduğu gibi kriterlere göre talepte değişiklikler yapılması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu talep analizi tarafından yapılabileceği gibi işlenmemiş veriyi işleyecek ve analizcinin önüne getirecek kişiler tarafından da yapılabilmektedir. Analizcinin isteği doğrultusunda elde edilen bilgiler, istihbarat organizasyonunun politik ve kültürel değerleri göz önünde bulundurularak ürünün analizciler tarafından analiz edilmesi ile sonuçlandırılmaktadır.

Fakat bu kıymetlendirmenin iki önemli faktörü daha bulunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi analizcinin kapasitesidir. Bu kapasite analizcinin eğitim-öğretim hayatı, kurum içi eğitimleri ve tecrübesi çerçevesinde şekillenmektedir. İkinci faktör ise ilgili verinin kullanımı üzerinedir. İlgili verinin kullanımı ise toplama disiplinlerinden yararlanılarak toplanan verinin miktarı ile ilişkilidir. Veri miktarı ise toplama disiplininde çalışan kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda talep edilen araştırma ve istenilen verinin doğrudan elde edilmesi ile ilgilidir.

Bu süreçte sahip olunan verinin üzerinde yapılacak olan değişiklikler ise elde edilen bilgilerin kalitesi ve tasnifi ile gerçekleştirilirken aynı zamanda toplanılan verinin ne kadar uygun olduğu ile birleştirilerek kararlaştırılır. Bunun sonucunda istihbari bilgi elde edilir. Bu süreçlerin ardından analizi istihbaratı tamamlamış olur ve son olarak istihbaratı talep eden kişilerin isteklerini ne kadar karşıladığı ile ilgili olarak bir tespitte bulunur ve eğer güncel gelişmeler varsa bunları da analizine dâhil eder. Analizin son hali istihbaratı talep eden kişilere gönderilir ve geri bildirim alınır. Alınan geri bildirim doğrultusunda tecrübe elde eden analizi yeri geldiğinde analizini buna göre tekrar değerlendirir ve tekrar göndererek istihbarat sürecini tamamlamış olur. Tamamlanan bu istihbari veriler doğrultusunda da yeni istihbarat ihtiyaçları ortaya çıkar²⁴.

İstihbarat Çarkının Sistem Modelinde boş dikdörtgen kutucuklar, toplamaları temsil etmektedir. Bu toplam miktarları azalabilmekte veya artabilmektedir. Bir işin tamamlanması için gerekli olan süre, gerçekleşmesi için ne kadar çalışılması gerektiği veya ilgili vakiyaya katılan kişilerin tecrübeleri bu sembol ile temsil edilmektedir. İçerisinde “A” işareti bulunan yuvarlaklar ‘akımlar’ olarak nitelendirilerek aktiviteleri temsil etmektedir. Akımlar dikdörtgen

²⁴ Rob Johnston, *Analytic Culture in The US Intelligence Community: An Ethnographic Study*, (Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, 2005), 51.



kutucukların doldurulmasını veya boşaltılmasını kontrol ederek değişimin nelere bağlı olarak gerçekleşeceği gözlemlenmektedir. İçi boş yuvarlaklar ise gelen girdilerin çıktılara dönüşmesini temsil etmektedir. Genellikle değişimi başlatan değişkenlerin takibi için kullanılmaktadır. Örneğin küresel olayların istihbarat ihtiyacını ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Son olarak oklar ise belirli unsurların diğer unsurlar ile bağlantısını göstermektedir (Şekil-6).

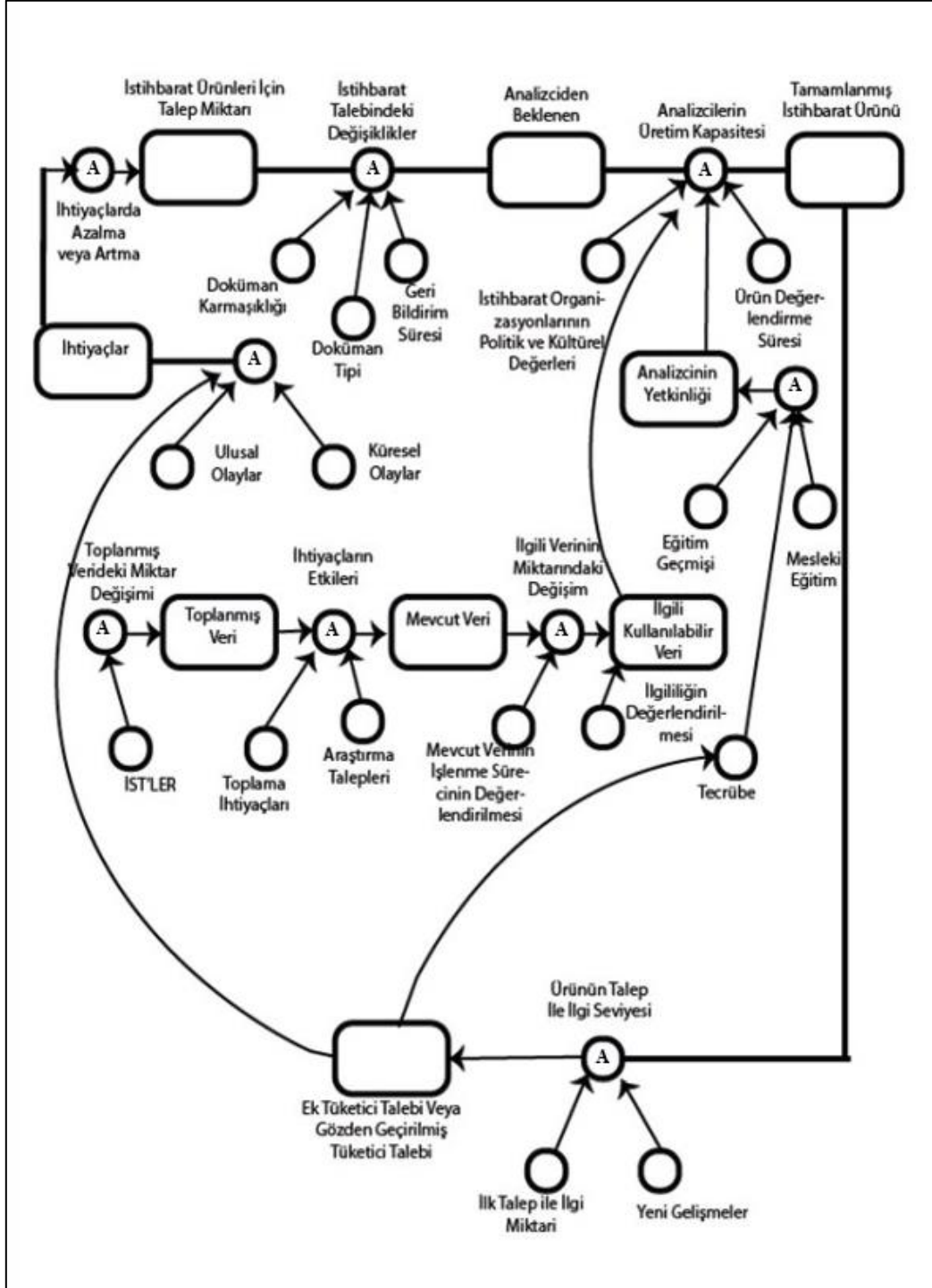
Bu çark modeli diğer modellere kıyasla karmaşık bir yapıya sahip olup birçok kişi tarafından eleştirilmiştir. Her ne kadar alternatif bir model olarak görülse de bu çarkın amacının standart dört veya beş aşamalı çarkın ortadan kaldırılması değil, tam aksine işleyişi gözler önüne sermesi açısından önemli görülmektedir.

Bu modelin güçlü yanlarına baktığımızda; küresel ve bölgesel vakıaların istihbarat üzerindeki etkisi göz ardı edilmediği, elde edilmesi beklenen veri boyutuna göre ilgili konuya atama yapıldığı, analizcinin yeni veriler doğrultusunda analizini düzeltmesine imkân tanınması gibi yanlar öne çıkmaktadır. Buna mukabil çark, çok sayıda değişkene ve karmaşık bir yapıya sahip olması da en dikkat çeken zayıf yönüdür.

Bu model kullanıcılarına; verinin de elde edilebilirliğinin sorgulanmasına imkân sağlaması ve eğitimin istihbarattaki önemini ortaya çıkarması ile daha güçlü yapıları oluşturmak için fırsat vermesine yol açtığı söylenebilir. Karmaşık yapısı ve birçok unsuru bir arada bulundurması sebebiyle anlaşılması ve uygulanması zor bir model olması da en önemli tehlikelerinden birisi olarak değerlendirilebilir.



Şekil 6. İstihbarat Çarkının Sistem Modeli²⁵



²⁵ Johnston, *Analytic Culture in The US Intelligence Community: An Ethnographic Study*, 52.



2.8. Yapı-Etki Temelli İstihbarat Analiz Modeli

Peter Pirolli ve Stuart Card ise istihbarat sürecini yeniden düzenlemeyi hedefleyen çalışmalarında, çarkı birden fazla çarktan oluşan bir mekanizma olarak tasarlamış olup yapı ve etki bazında incelemişlerdir. Bu tasarım sonucunda ilk adım olarak dış kaynakların varlığının belirlenmesi ve ikinci adım olarak da araştırmaların gerçekleştirilmesi ve filtreleme işlemi bulunmaktadır. Bu aşamada aynı zamanda elde edilen bilgileri yanlıştırıcı bilgiler ile birleştirilmesi ve filtre edilmesi de söz konusudur. Sonrasında “kim ve ne” soruları sorularak geri kalan bilgilerin de toplanması ve dördüncü aşamada ise bunların bir tasnifi gerçekleştirilmektedir. Beşinci aşamada bu bilgi yığınının içerisinde önemli verilerin bulunması, altıncı aşamada nasıl bağlantı kurulduğu üzerine odaklanılarak kanıt dosyası oluşturulur. Oluşturulan kanıt dosyası tekrar tasnif edilebilecek şekilde bir şemaya dökülerek edilerek dokuzuncu aşamada bu konu hakkındaki bilgiler ışığında neler yapılabilir sorusuna cevap aranır ve onuncu aşamada artık genel şema oluşturulur. On birinci aşamada oluşturulan şema birkaç hipotez ve önyargıların kırılması adına gözden geçirilir ve bir dava dosyası şeklinde hazırlanır. Bu bilginin nasıl ele geçirildiği on ikinci aşamayı oluşturur. On üçüncü aşamada hipotez oluşturulmuştur ve on dördüncü aşamada artık istihbaratın tüketicisine gönderilmesi planlanır. Oluşan veya oluşturulan senaryo on beşinci adımda tekrar gözden geçirilir ve bilgilerin doğruluğundan emin olunur. Son aşama ise istihbarat; bilgi notu ile veya sözlü olarak tüketicisine iletilir.²⁶ (Şekil-7)

Bu modelin öne çıkan güçlü yönleri içinde; verilerin filtrelenmesi için özel bir aşama barındırması sayesinde bilgi kalitesinin kontrolünün gerçekleştirilmesi, bağlantının kurulmasından ziyade bağlantının nasıl kurulduğu ile ilgilenerek mantık hatalarının önüne geçmesi ile muhtemel senaryolara ilişkin bir hipotez üzerinden kurgulanmış olması gibi hususlar sayılabilir. Diğer taraftan uzun ve meşakkatli bir süreç olması ile çok fazla istihbarat elemanına ihtiyaç duyulması gibi konularda zayıf yönlerini oluşturabileceği öngörülebilir.

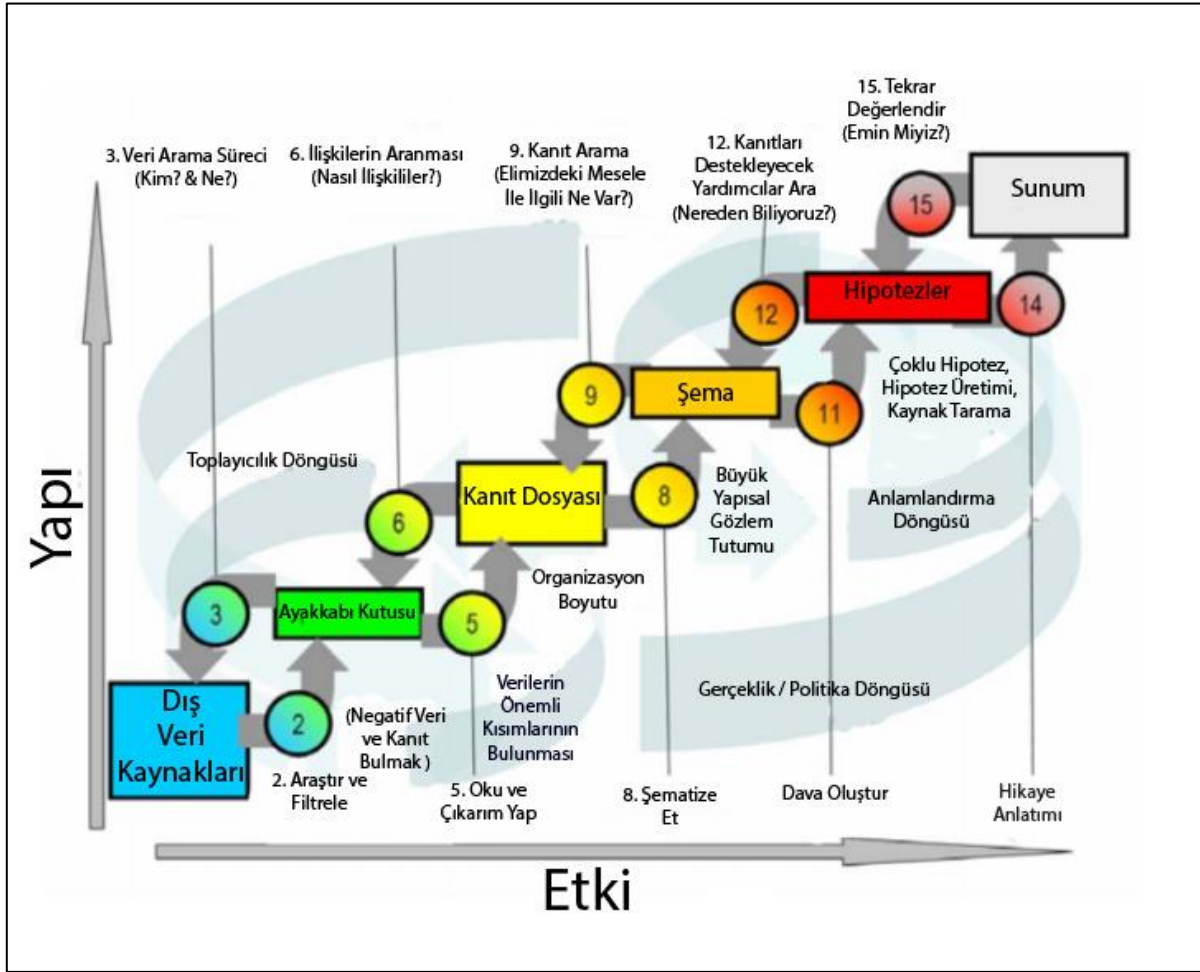
Bu model istihbaratın üretim mantığı üzerine kurulu bir sistemi olduğu kullanıcılarına istihbaratı geliştirilme fırsatı ile alternatif senaryoların geliştirilmesi sayesinde her koşula hazırlık imkânı sunması fırsatlar doğururken, çok aşamalı olması da (on beş aşamalı)

²⁶ Peter Pirolli ve Stuart Card, “*The Sensemaking Process and Leverage Points for Analyst Technology as Identified Through Cognitive Task Analysis*”, (2005): 1-3.



gerçekleştirilme sürecinde aksaklıklarla karşılaşma gibi tehdit ve riskleri beraberinde getirebilmektedir.

Şekil 7. Bilişsel Görev Analizinden Elde Edilen İstihbarat Analizi İçin Anlam Oluşturma Döngüsünün Kavramsal Modeli²⁷



2.9. Hedef Odaklı İstihbarat Çarkı

Roberk Clark, istihbarat sürecinin içerisinde istihbarattan fayda sağlayan kişilerin de olması gerektiğini vurgulamıştır. Yani istihbaratı toplayan kişilerin, onu işleyen ve analiz eden kişilerin istihbarat sürecinde bulunmasının yanı sıra planlayan ve sistemi kurgulayan kişilerin de bu sürecin bir parçası olması gerektiğini belirtmiştir. Fayda sağlayan bu kişilerin istihbarat sürecine dâhil olmasını sağlamak adına hedef odaklı istihbarat çarkını ortaya koymuş ve istihbaratın giderek karmaşıklaşan bu çağa ayak uydurması gerektiğini belirtmiştir. Clark,

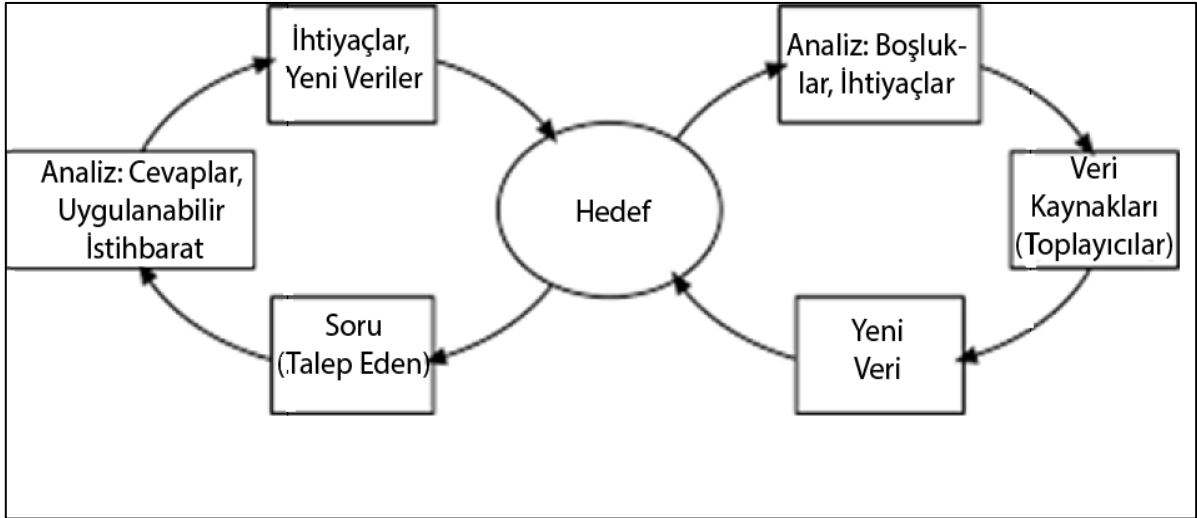
²⁷ Pirolli ve Card, "The Sensemaking Process and Leverage Points for Analyst Technology as Identified Through Cognitive Task Analysis," 3.



istihbaratı bir çark olmanın dışında iç içe geçmiş sistemler olarak nitelendirmektedir. Ayrıca istihbarattan çıkar sağlayan kişiler veya ilgili taraflar olarak adlandırdığı bir başka grubu da bu sürece eklemiştir.

Hedef odaklı istihbarat sürecinde, hedef doğrultusunda bir ön analiz yapılarak ihtiyaçlar ve istihbari boşluklar öncelikli olarak belirlenmekte, sonrasında muhtelif kaynaklardan ihtiyaç duyulan veriler toplanmakta ve bunun ile birlikte yeni bilgi üretilmektedir. Üretilen bu yeni bilgi ile birlikte elde edilen verinin istihbarat sorusuna ne kadar cevap verebildiği tetkik edilir. İhtiyaç doğrultusunda tekrar analizler gerçekleştirilerek bu analizler güncel veriler ile tutarlılık kontrolünden geçirilir. Gerçekleştirilen kontrol neticesinde hedefe ulaşılması amaçlanır. Hedef odaklı yaklaşım, ortak bir amacı paylaşan katılımcıların kendiışlerinin gerektirdiği biçimde veya kendiışlerine yarayacak şekilde daha tutarlı bir hedefin tasarlanmasını amaçlamıştır²⁸ (Şekil-8).

Şekil 8. İstihbarat Sürecinin Hedef Odaklı Görünümü²⁹



Bu modelde; istihbarat ile iltisaklı olan her bireyin çark içerisinde yer alması, istihbari boşlukların ve ihtiyaçların belirlenmesinin öneminin öne çıkarılması ve uygulanabilirliğinin üzerinde durulması öne çıkan güçlü yönlerdir. Diğer taraftan istihbarat boşluklarını doldururken bilinen bilinmeyenlere odaklanmakta, hiç bilinmeyenler ile hedefin değişkenliği göz ardı edilmektedir.

²⁸ Robert M. Clark, *Intelligence Analysis A Target-Centric Approach*, (California:CQ Press, 2013), 40.

²⁹ Clark, *Intelligence Analysis A Target-Centric Approach*, 41.



Kullanıcılarına bu model; günümüz teknolojileri ile dinamik bir yapıya ulaşması imkânı ve gereksiz verilerin toplanmasının önüne geçilmesine olanak sağlamak gibi fırsatlar sunmaktadır. Diğer taraftan bilginin birden fazla kişi tarafından gözlemleniyor olması “sadece ilgili kişinin konu hakkında bilgi sahibi olması gerektiği” prensibinin ihlal edilmesine ve bilgi sızmalarına imkân vermesi gibi riskleri de barındırmaktadır.

2.10. “Topla ve Dağıt” İstihbarat Çarkı

Berkowitz ve Goodman standart modeli eleştirerek bir üretim zinciri analogisi yaratmaktadırlar. Bu analogiye göre geleneksel olarak ortaya konulan istihbarat süreci bir ürünün üretilme sırası ile aynıdır. İş konusunda uzmanlaşma ve bölümlendirme etkili bir istihbarat sürecinin oluşmasını sağlamaktadır. Goodman ve Berkowitz, istihbarat sürecinin ilk aşamasını toplanmış olan verilerin analiz edilmesi olarak görmektedirler. Ortaya çıkan ürünün tüketici ile buluşmadan önce tekrar kontrol edilmesi ile organizasyona standartlık getirileceğini vurgulamaktadırlar. Süreçteki gidişatın, pratik ve teorinin birbiri ile uyumu konusunda bir ideal yaratmak üzerine tasarlandığından bahsedilmektedir. Fakat onların görüşüne göre geleneksel istihbarat çarkının işleme, planlandığı şekilde gitse bile yine de istihbaratın tüketicisinin gerçek arzusunu veya ihtiyacını karşılayacak biçimde ortaya çıkmayabilecektir.³⁰ Dolayısıyla kabul gören geleneksel istihbarat çarkının içerisinde analiz ve toplama disiplinlerinin birlikte hareket etmesi ve bu hareketin sonucunda onları denetleyici bir mekanizmanın olması gerektiğini ve bunun istihbarat elde etme sürecine bir standart getireceğine inanmaktadırlar.

Geraint Evans makalesinde, toplama ve dağıtım ağına dayalı bir istihbarat çarkının diğer çarklara alternatif olduğunu ileri sürmektedir.³¹ Bu çarkın ilk aşaması olan planlama aşamasında, istihbaratın tüketicisi konumunda bulunan kişiler, amaç ve temel hedefleri belirleyerek operasyon ağını kurgulamaktadır. Sonrasında bir dizi istihbarat ihtiyacı belirlenir. Tabii ki bu aşama çarkın devamında olacak şekilde iyileştirme aşamasını da içermektedir. İkinci olarak yönlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada açık ve net bir şekilde belirlenen istihbarat ihtiyaçları ilgili birimlere iletilmeden önce tekrar incelenir ve hazırlanır. İstihbaratın tüketicisi konumunda olan kişilerin amacı ve öncelikleri detaylı bir biçimde istihbaratı toplayan birimlere

³⁰ Allen Goodman ve Bruce Berkowitz, *Strategic Intelligence for American National Security* (New Jersey: Princeton University Press, 1989), 38-39.

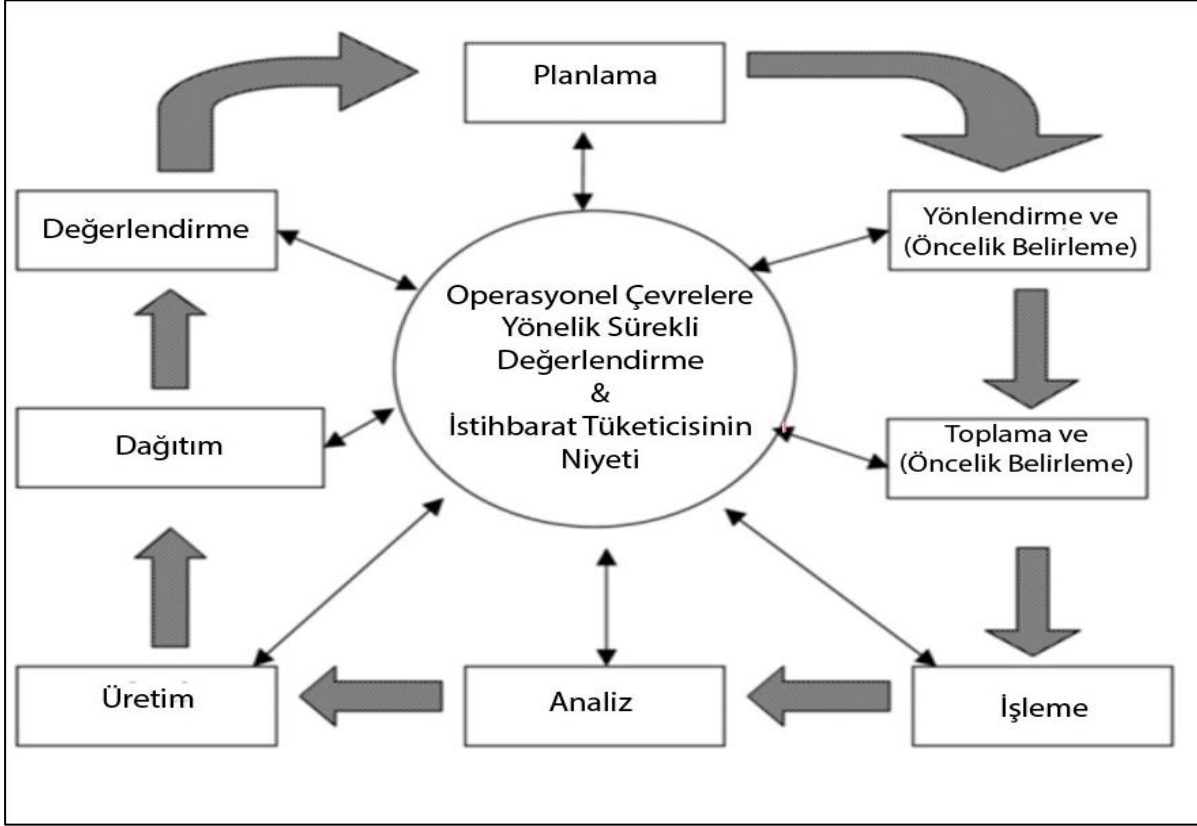
³¹ Geraint Evans, “Rethinking Military Intelligence Failure – Putting the Wheels Back on the Intelligence Cycle” *Defence Studies* 9, no.1 (2009): 23.



ve istihbaratı analiz eden birimlere daha doğru istihbarat üretimi amacıyla iletilir. Üçüncü aşama olarak toplama aşaması karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada daha önceden hazırlanmış olan toplama planı veya şemasına göre belirlenmiş ve öncelik atfedilmiş kaynaklardan ihtiyaç duyulan bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen ham veri işleme aşaması için ilgililere iletilir. İlgililer bu verileri işleyerek analizcinin kullanabileceği hale getirir. Analizci elde edilen veriyi istihbarat haline getirmek amacıyla işlenmiş verinin öncelikli olarak bütünlüğünü ve tutarlılığını kontrol eder, sonrasında da analiz eder. Analiz edilen veri daha önceden toplanmış veriler ve ilgili analizler ile karşılaştırılarak tekrar değerlendirilir. Bu aşamadan sonra elde edilen istihbarat, değerlendirme aşamasına hazır hale gelmiş olur ve arzu edilen istihbarata cevap verecek biçimde şekillendirilir. İstihbaratın bu şekillenmiş haline “ürün” denir ve ürün rapor formatında veya istihbaratı isteyen kişinin arzu ettiği formatta düzenlenerek dağıtım işlemine geçilir. Dağıtım işleminde ise elde edilen istihbarat, istihbaratı isteyen kurum ve kuruluşlara gönderilir (Şekil-9).

Bu safhadan sonra istihbarat, temelde istenilen istihbari soruya cevap verilip verilemediğine göre değerlendirilir. Gözden geçirilme süreci bu değerlendirilmenin temelini oluşturur ve hazırlanmış olan istihbaratın, arzu edilen istihbaratın sorularını yanıtlayıp yanıtlanmadığı kontrol edilir. Eğer arzu edilen istihbarat ihtiyaç duyulan soruları yanıtlanmamış olursa tekrar bir gözden geçirme ile daha detaylı bir toplama prosedürü devreye girerek ihtiyaç duyulan sorulara yanıt aranmaya başlanır.³² Bu model her ne kadar yeni baştan bir alternatif çark üretmese de sürecin aslında nasıl işlediği konusunda bizlere detaylı bilgi vermektedir.

³² Evans, “Rethinking Military Intelligence Failure – Putting the Wheels Back on the Intelligence Cycle,” 41-44.

**Şekil 9.** “Topla ve Dağıt” İstihbarat Çarkı^{33 34}

İş bölümünün artması ile birlikte muhtelif görevlerin icrasında uzmanlaşma imkânının artması ile istihbaratın iyileştirilmesi sürecinin çarka dâhil edilmesi (bilgi kalitesinin kontrolü) bu modelin güçlü yanlarını oluşturur. Diğer taraftan bu modelin yeni bir çark olup olmadığı tartışmalıdır. Daha çok geleneksel istihbarat çarkının açılmış modeli gibi algılanmaktadır. Ayrıca her aşamadaki geribildirim süreci işletilmesi istihbaratın zamanında gerçekleştirilmesine engel olabileceği zayıf yönü olarak değerlendirilmektedir. “Topla ve Dağıt” İstihbarat Çarkı Modelinin istihbarat çarkının fonksiyonel olarak çalışan yanlarını parçalara ayırarak belirsizliği ortadan kaldırma kapasitesine sahip olması bir fırsat olarak karşımıza çıkarken, istihbaratın üretim safhasında önceliklendirme bulunmaması ürünün kısa vadeli olarak kullanılması durumunda hatalı sonuç oluşması riskini beraberinde getirmektedir.

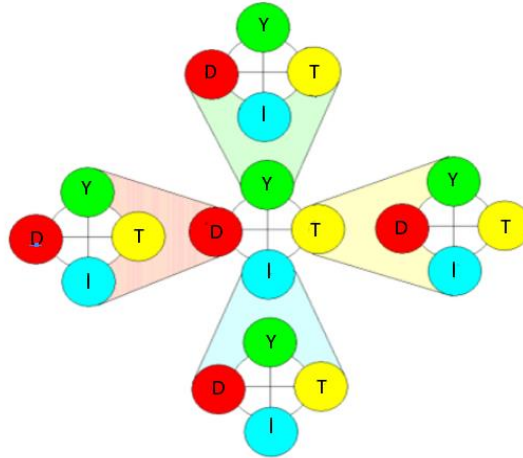
³³ Evans, “Rethinking Military Intelligence Failure – Putting the Wheels Back on the Intelligence Cycle,” 41.

³⁴ Topla ve Dağıt İstihbarat Çarkının Orijinalinde “İstihbarat Tüketicisinin Niyeti” “Komutanın Niyeti” şeklinde ifade edilmiştir.

2.11. Yuvalı İstihbarat Çarkları (Nested Intelligence Cycles)

Geleneksel istihbarat çarkının çok basit olduğu eleştirisine yönelik olarak istihbarat çarkını geliştirmeyi amaçlayan Davies, Gustafson ve Rigden, daha çok toplama faaliyetlerine yönelmişlerdir. Çarkın içerisindeki süreç hakkında toplama faaliyetlerinin yönetilmesi konusundaki başarısızlıkları açılması gereken bir tesisat borusuna benzetmektedirler. “Yuvalı İstihbarat Çarkları” olarak adlandırdıkları bu işleyiş sürecinde dizayn edilen formül, temel fonksiyon sürecinin her birinin kendi içerisinde bir çark oluşturduğudur. Kısaca yönlendirme, toplama, işleme ve dağıtım süreçlerinin her birinin içerisinde kendine ait yönlendirme, toplama, işleme ve dağıtım sürecinin gerçekleştirildiği bir sistem dizaynı önermektedirler³⁵ (Şekil-10).

Şekil 10. Yuvalı İstihbarat Çarkları³⁶



Bu modelin güçlü yanları olarak; her aşamada çarkın standart döngüsünü tamamlaması sebebiyle gözden kaçan bilginin azalması gösterilebilir. Zayıflığı ise; istihbarat elde etmek için uzun zaman harcanması, her bir aşamanın; yönlendirme, toplama, işleme ve dağıtım faaliyetleri arasında organik veya organizasyonel bir bağ bulunmaması gibi hususlar sayılabilir.

Kurumsal kaynakların yeterliliği durumunda her aşamanın ilgili birimleri arasında koordinasyon kurulması şartıyla etkinliği artırma fırsatı sunmaktadır. Diğer taraftan kurumun kaynakları, elemanların yetişmişliği ve bilginin her aşamada analiz edilmesi gibi konular

³⁵ Philip Davies, Ian Rigden, ve Kristian Gustafson, “The Intelligence Cycle is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine”, *Understanding the Intelligence Cycle*, Ed. Mark Phythian (New York, Routledge, 2013), 80.

³⁶ Davies, Rigden ve Gustafson, *The Intelligence Cycle is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine*,” 80-81.



tutarsızlıklara neden olabilir. Bu sebeple bu tutarsızlıkların giderilmesi adına bir yapı kurulmadan bu çark düzgün bir biçimde faaliyet gösteremeyebileceği öngörülmektedir.

2.12. Bilgi Hizmetleri Pervaneli İstihbarat Çarkını

Farklı bir görüş olarak Arno Reuser, “Reuser Bilgi Hizmetleri Pervaneli İstihbarat Çarkını” bizlere tanıtmaktadır. Bu çark; istihbaratın tüketicisi veya müşterisi olarak adlandırılan tüketiciler temel alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan pervane sistemi üç adet çarktan oluşmaktadır. Bu üç çarktan birincisi hazırlanma çarkı olarak nitelendirilmiş olup ihtiyaçların analiz süreci ile başlamaktadır. Bu süreçte ihtiyaçların belirlenmesi adına istihbarat sorusunu alt aşamalara bölmektedir. Bu aşamalar alt soruların belirlenmesi, varsayımların belirlenmesi, tüketicinin yanlış anlamasına sebebiyet verecek değişkenlerin belirlenmesi ve çözümlenmesi, nitelendiriciler ekleyerek araştırma sürecini netleştirerek sınırlandırmasını içermektedir. Bu sürecin temel amacı yanlış anlaşılmalara tamamen ortadan kaldırmaya yöneliktir.³⁷

İhtiyaçların analiz edilmesinin ardından karşımıza kaynak analizi çıkmaktadır. Bu aşamada kaynakların kullanılabilirliği ve güvenilirliği kontrol edilmekte ve kaynak kullanımının dengeli olmasından emin olunmaktadır. Hangi kaynağın kullanılacağını bilmek her daim bilgiler içerisinde boğulmanın önüne geçmektedir.

Bu çarkın üçüncü aşaması ise toplama planı oluşturarak nasıl hareket edileceğinin belirlenmesidir. Toplama planının önemli kısımlarından birisi ise toplama faaliyetlerine nasıl ve ne zaman başlanacağından ne zaman ve neden sonlandırılacağına kadar planlanması aşamasıdır. Bu aşama yine bilgi kirliliğinin önüne geçmek için karşımıza çıkar. Daha önceden belirlenmiş hedeflere yönelik planlar yapmak aynı zamanda uygulamada kullanılacak personelin yönlendirilmesine yani kaynak yönetimine faydası olacaktır.

Reuser’ın ikinci çarkı raporlama çarkı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada genel olarak açık kaynak verilerinin toplanması söz konusudur. Toplama aşaması veri için arama aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabii ki açık kaynak istihbaratı süreci tek başına olacak olan bir aşama değildir. Her türlü istihbaratın bu alan ile birleştirilerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde veri çok hızlı bir biçimde açığa çıktığı için belirli bir noktayı başlangıç kabul ederek verilerin gelişiminin izlenmesi faydalı olacaktır. Farklı kaynaklardan

³⁷ Arno Reuser, “The RIS Open Source Intelligence Cycle.” *Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence* 10, no. 2 (2015): 38.



elde edilen verilerin işlenmesi şarttır. Çünkü tekrarlayan kaynaklar vardır ve bazı kaynakların tekrar düzenlenmesi hızlı işlem kapasitesini artırmaktadır.³⁸

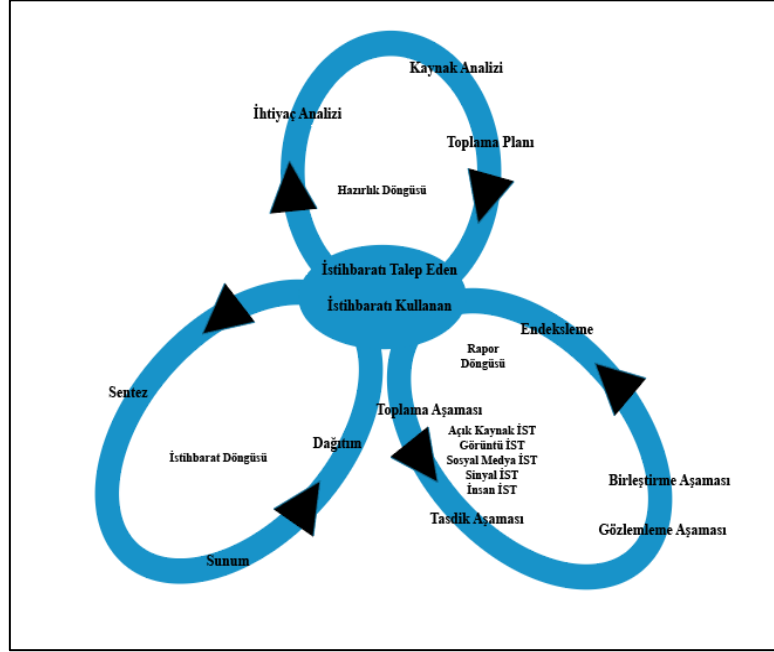
Son olarak Reuser'ın üçüncü çarkına istihbarat çarkı denilmektedir ki bu çark üç aşamadan oluşmaktadır. Analizin her aşamada gerçekleştirilmesi sebebiyle bu alanda hiçbir aşamaya analiz adı verilmemiştir. İlk aşama olarak sentezleme aşaması karşımıza çıkmakta, bu aşamada sentezleme işlemi elde edilen verilerin okunup yorumlanması, açıklanması, tahmin yürütülmesi, özetlenmesi, tasnif edilmesi ve belirli bir akıl süzgecinden geçirilmesini içermektedir. Bu aşamanın sonucunda istihbarat raporu ortaya çıkmaktadır.

İkinci aşama istihbaratın sunulması aşamasıdır ki bu aşama genellikle görmezden gelinmektedir. Fakat bu aşamanın önemi her ne kadar istihbarat doğru elde edilmiş olsa da kötü sunulmuş bir istihbarat, istihbaratın tüketicisi tarafından görmezden gelinerek yokmuş gibi davranılmasına sebebiyet verebilir. Bu durumun sonucunda gerçekleştirilmiş olan faaliyet tamamen boşa harcanan kaynak ve zaman halini alır. İstihbaratı sunan kişilerin yetersizliği sebebiyle birçok istihbarat görmezden gelinmiştir. Ayrıca bu aşamada, istihbarat raporunun, istihbaratın tüketicisinin hazmedemeyeceği kadar büyük olması, düzgün bir biçimde okunmaması veya kötü bir şekilde rapor haline getirilmesi sebebiyle sıklıkla görmezden gelinebilmektedir. Burada başka bir bütünlük problemi ortaya çıkmaktadır. Bu problem, kasıtlı olarak net olmayan raporlar ortaya çıkartılması durumudur. Bu raporların kasıtlı olarak net olmadan hazırlanması, istihbaratın hatalı olma riskini azaltmakta dolayısıyla istihbaratı hazırlayan kişilerin bürokratik olarak hata yapmamış gözükmesine neden olmaktadır.³⁹

Üçüncü aşama, istihbaratın dağıtılması aşamasıdır. Bu aşamada, ilgili kişilere istihbaratın verilmesi hadisesi gerçekleşir. Burada kurumlar arası bürokrasi engeli, genellikle gözlemlenmektedir. Her istihbarat çalışanı, ortaya konulan raporların tamamında ve her aşamasında çalışmamaktadır. Dolayısıyla rapor hakkındaki bütün bilgilere hâsıl olmayabilir. Bütün bu çarkların son aşaması ise bilgi yönetimi aşamasıdır. Bu aşamada gerçekleştirilmiş bütün işlemler daha sonra kullanılmak üzere analiz edilir, tasniflenir ve depolanır. Burada depolanan veriler temelinde istihbaratın elde edilme metodu, araştırma stratejileri ve konu hakkındaki tartışmalardır.

³⁸ Reuser, "The RIS Open Source Intelligence Cycle," 39.

³⁹ Reuser, "The RIS Open Source Intelligence Cycle," 41.

**Şekil 11.** Reuser Bilgi Hizmetleri Pervaneli İstihbarat Çarkı⁴⁰

İstihbaratın temel aşamalarının içeriklerini barındırması, her bir döngünün açık, detaylı ve talep eden ile kullanıcıya devamlı bir bilgi akışında bulunması güçlü yönleri olarak değerlendirilmektedir. Bu çarkın zayıf yönlerinin: istihbaratı talep eden kişilerin kendi kendilerine gerçekleştirdikleri süreç ile istihbaratı ortaya koyan kurum veya kişiler arasında keskin bir ayırım olduğu varsayımına dayanması, bir çeşit pervane gibi tasarlanmasına rağmen doğrusal ilerlemesi, tasdik aşamasının ardından gözleme aşamasının olması, gibi nedenlerle istihbarat üretim faaliyetinin yavaşladığı ve tasdik edilmemiş verilerin nasıl kullanılacağı konusuna açıklık getirilmemesi olduğu söylenebilir.

Çarkın ortaya çıkarttığı fırsatlara bakıldığında, yüklü miktarda veri elde edilmesi sayesinde ihtiyaç duyulan bilginin dışarıda bırakılmamasının önem arz ettiği söylenebilir. Fakat verinin elde edilme sürecinin bu kadar ön planda olmasının rağmen ne için elde edilmek istendiği yani amacın ne olduğunun belirlenme sürecinin bulunmaması ilgisiz verilerin raporlara dâhil edilmesi tehdidini ortaya çıkartmaktadır.

2.13. Çok Katmanlı İstihbarat Analiz Süreci

Klasik döngüsel çarklardan farklı olarak Çok Katmanlı İstihbarat Analiz Süreci daha çok lineer bir yapıdadır. Lowenthal bu modeli, birden çok katmana sahip bir istihbarat süreci

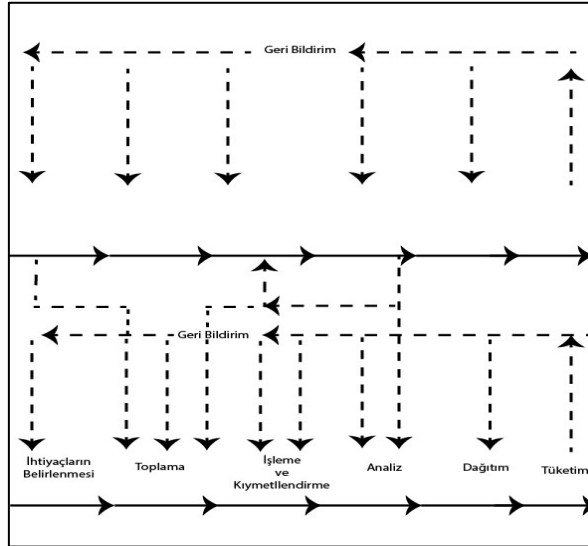
⁴⁰ Reuser, "The RIS Open Source Intelligence Cycle," 38.



olarak nitelemektedir. Her aşamada geri bildirim olması gerektiği varsayımıyla yola çıkan Lowenthal, ihtiyaçların belirlenmesi aşamasının toplama ile birlikte yürütülebileceğini, elde edilen verilerin işlenmesi sürecinde toplama disiplini içerisinde çalışan kişilere geri bildirim vererek onları amacına uygun veriler toplaması konusunda uyarabileceğini söylemektedir. Bu süreçten sonra analiz ve üretim sürecinde ise yine toplama disiplinine geri bildirim verileceği gibi işleme sürecine de geri bildirim gerektiğini düşünmektedir.

Böylece verilerin işleme süreci analizcinin istediği şekilde gerçekleştirilebilecektir. Bilginin dağıtılması ve tüketilmesi süreci her ne kadar standart çarkta olduğu gibi işlese de yine bu alanlardan gelebilecek geri bildirimler doğrultusunda yeni ihtiyaçların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda sürecin tekrar en başa dönmesi ve bu şekilde gerçekten ihtiyaç doğrultusunda istihbarat üretilebileceğini belirtmektedir. Bu sayede istihbarat süreci, uygulama ile daha tutarlı ve az çizgisel olacaktır. Böylece hem bir döngü içerisinde kullanılabilir hem de sonuçlanabilen bir tasarım elde edilecektir.⁴¹ Diğer eleştirilerin haricinde Lowenthal, çarkın çizgisel ilerlemesinin bir sorun teşkil etmeyeceğini savunurken, katmanlara ayrılmış istihbarat sürecinin ihtiyacı karşılayacağı öngörüsünü oluşturmaktadır (Şekil-12).

Şekil 12. İstihbarat Süreci: Çok Katmanlı⁴²



Çok Katmanlı İstihbarat Analizine baktığımızda; safhaların ileri geri hareket etmesine imkân tanınması, her aşamasında geribildirimün önemine vurgu yapması, ihtiyaçların

⁴¹ Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, 4.bs (Washington: CQ Press, 2008), 127.

⁴² Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, 127.



belirlenmesi aşaması ile toplama aşamasının bir arada yürümesi ve dinamik yapısı bu çarkın güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Bunun yanında her aşamasında geri bildirim olması daha fazla iş yükü ve eleman ihtiyacı oluşturmakta ve bu karmaşık yapı organizasyonlarda sorun teşkil edebilmesi de zayıf yanlarını oluşturmaktadır.

Diğer taraftan kullanıcılarına yüksek kalitede analiz ve kurum içi iletişimin artması ile koordineli çalışma için fırsatlar doğurmaktadır. Diğer taraftan astlık ve üstlük ilişkisi sürekli geribildirim süreci neticesinde sekteye uğrayabilir ve yetki karmaşası olması durumunda sağlıklı istihbarat elde edilememesi bu çarkı tehdit eden hususlardır.

2.14. İstihbarat Matris Modeli

Çark ve lineer yapılardan farklı olarak matris sistemi şeklinde ele alınan bu analiz modelinde eski CIA çalışanı Arthur Hulnick, diğer modellere benzer şekilde; matrisi toplama, üretim, destek ve hizmetler aşaması olacak şekilde üç temel kolona bölmüştür.⁴³ Her ne kadar istihbaratın temel ilkelerini barındırsa da Hulnick matrisinde istihbaratın nasıl yapılacağına dair bir süreç anlatmamıştır. Öncelikli olarak proje ve rapor üzerinden matrisi kurgulayan Hulnick verinin toplanma aşamasına yöneticileri, ihtiyaçların belirlenmesini, görevlendirmeleri, toplama, tasnif ve analiz, dağıtım ve değerlendirme kısımlarını koymuştur. İkinci aşama olan raporun üretilmesi sürecinde verinin toplanması aşamasından farklı olarak toplanmanın yerine analizi, sonrasında üretimi eklemiştir. Son olarak destek ve hizmetler kısmında ise istihbaratın yönetimi, güvenlik, istihbarata karşı koyma, örtülü operasyonlar, inceleme ve denetleme ve son olarak irtibat veya işbirliği kısmını eklemiştir (Tablo-1).

⁴³ Arthur Hulnick, "What's Wrong with The Intelligence Cycle." *Intelligence and National Security* 21, no. 6 (2006): 959.

**Tablo 1.** İstihbarat Matris Modeli^{44 45}

Görev	Verinin Toplanması	Rapor Üretilmesi	Destek ve Hizmetler
Belirli Bir Konu Hakkında Elde Edilmesi Gereken İstihbarat	İstihbaratın Yönetimi	İstihbaratın Yönetimi	Yönetim
	İhtiyaçların Belirlenmesi	İhtiyaçların Belirlenmesi	Güvenlik
	Görevlendirme	Görevlendirme	İstihbarata Karşı Koyma
	Toplama	Analiz	Örtülü Operasyonlar
	Tasnif ve Analiz	Üretim	İnceleme ve Denetlenme
	Dağıtım	Dağıtım	İrtibat / İşbirliği
	Değerlendirme	Değerlendirme	

Bu modelin göze çarpan güçlü yönleri; anlaşılması kolay olması, diğer çarklardan farklı olarak geribildirimden ziyade inceleme ve denetlemeyi sürece dâhil etmiş olması, analizin hem üretim hem de toplama aşamasında olmasının ürünün kalitesini arttırması sayılabilir. Bunun yanında çarkın nasıl işleyeceği net bir biçimde açıklanmamış olması modelin zayıf yönü olarak ifade edilebilir.

Bu model kullanıcılarına istihbaratın yönetiminin her aşamada olması sebebiyle süreç takibini kolaylaştırmak imkânı sunmaktadır. Ayrıca istihbarata karşı koyma ve örtülü operasyonların dâhil edilmesi ile sadece verinin elde edilmesi değil, elde edilen verinin rakip tarafından öğrenilmesinin önüne geçilmesi mümkün olabilmektedir. Diğer taraftan çark sisteminden ziyade matris modelinin temel alınması, süreçlerin önceliklendirilmesinde sorun teşkil edebilecektir. Ayrıca yönetimin istihbaratın her alanında olması sebebiyle hiyerarşik çatışmalar oluşabilecek olması bu modelin zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir.

3. SWOT Analizi Kapsamında Çarkların Genel Değerlendirmesi

İSTİHBARAT ÇARKI	GÜÇLÜ YÖNÜ	ZAYIF YÖNÜ	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Dört Safhalı İstihbarat Çarkı	Anlaşılabilirlik ve Basit İş Bölümü, İlave Bir Teşkilatlanma Yükü Getirmemesi	İstihbarat Sürecinin Gerçek İşleyişini Yansıtmayarak Teorik Bir Altyapı Oluşturması	Her Seviyede Kullanılabilir Olması	Geniş Hacimli Organizasyonlarda Göz Ardı Edilebilir Olması
OODA Döngüsü	Etkili Geribildirim Mekanizmasına Sahip Olması	Maddi ve Zaman Açısından Uygulama	Geri Beslemeden Kaynaklı Doğruya Yakın İstihbarat Üretimi	Değer Yargılarına Önem Verilmesi Neticesinde Yanıltıcı

⁴⁴ Guillaume Gustav de Valk, Dutch Intelligence - Towards a Qualitative Framework for Analysis. (Doktora Tezi, Groningen University of Groningen, 2005): 16.

⁴⁵ Arthur Hulnick "Controlling Intelligence Estimates" Controlling Intelligence içinde ed. Glenn Hastedt (London: Frank Cass, Ltd., 1991.) s. 84.'da üç sütun halinde bulunan bu istihbarat modeli Guillaume Gustav de Valk tarafından revize edilerek matris haline getirilmiştir.



		Maliyetinin Yüksek Olması		Sonuçların Elde Edilme Riski
Beş Safhalı İstihbarat Çarkı	İstihbarat Sürecini Açıkça İfade Etmesi ve Fayda-Maliyet İlişkisinin Değerlendirilmesi İçin Uygun Yapıda Olması	Gerçek Sürece Yakın Olmasına Rağmen Tamamen Yansıtılmaması	Pratik Olarak Uygulanmaya Müsait Olması	Detaylı ve Kapsamlı İstihbarat Süreçleri İçerisinde Boşlukların Kalması
Altı Aşamalı İstihbarat Çarkı (Müşterek İstihbarat Çarkı)	Değerlendirme ve Geri Bildirim Aşamalarının Çarkı Kapsayacak Şekilde Bulunması	Gerçek Süreci Tam Olarak Yansıtılmaması ve Geri Bildirimin Yalnızca Bir Aşamada Ele Alınması	Her Safhada Verilerin Girdi Sağlaması ile Birlikte Güvenilir ve Tutarlı İstihbarat Elde Edilme Fırsatı	Sistem İçerisindeki Bir Dengesizlik Neticesinde Bütün Sürecin Yavaşlaması Riski
Beşgen (Gerçek) İstihbarat Çarkı	Kurumsal Süreklilik, Zaman Tasarrufu ve Bilgi Kirliliğinin Önüne Geçebilmesi	Karar Alıcıların İstihbarat Sürecine Dâhil Olmak İstememesi	Karar Alıcının İstihbarat Sürecine Dâhil Olması ile Birlikte İhtiyacın Daha İyi Anlaşılması	Analitik Aşamalara Yer Verilmemesi ve Espiyonaj Faaliyetlerinin Göz Ardı Edilmesi
Sekiz Aşamalı İstihbarat Çarkı	Çok Yönlü ve Çok Etkileşimli Olması	Değerlendirmenin Sadece Analiz Aşamasında Olması	İstihbari Verinin Güvenilirliğini Artırarak Doğru Karar Alınmasına Katkı	Zamanlılık Prensibi ile Çelişki İçerisinde Olması
İstihbarat Çarkının Sistem Modeli	Küresel ve Bölgesel Vakıaların İstihbarat Sürecine Dâhil Edilmesi ve Yeni Verilerin Analizin Dâhil Edilmesi	Çok Sayıda Değişkenin Bulunması ve Karmaşık Bir Yapıya Sahip Olması	Verinin Elde Edilebilirliğinin Sorgulanması ve Eğitim Sürecinin Dikkate Alınması	Karmaşık Yapısı Neticesinde Uygulanması Zor Bir Model Olması
Yapı-Etki Temelli İstihbarat Analiz Modeli	Filtreleme Aşaması Neticesinde Bilgi Kalitesinin Kontrolünün Gerçekleştirilebilmesi	Çok Fazla İstihbarat Elemanına İhtiyaç Duyulması	İstihbari Ürünleri Geliştirilmesi ve Alternatif Senaryoların Oluşturulması İçin Fırsat Tanınması	Çok Aşamalı Olması Neticesinde Aksaklıklarla Karşılaşılma Riskinin Bulunması
Hedef Odaklı İstihbarat Çarkı	İstihbarat Sürecinin Tamamını İçerisine Dâhil Etmesi ve Uygulanabilir Olması	Yalnızca Bilinen Bilinmeyenlere Odaklanması	Dinamik Yapısı Sayesinde Bilgilerin Filtrelenebilmesine Olanak Sağlaması	İlgili Personel Dışında Da Bilgi Sahibi Olan Çok Personelin Bulunması
“Topla ve Dağıt” İstihbarat Çarkı	Uzmanlaşma İmkânının Artması ve Bilgi Kalitesinin Kontrol Süreci	Geribildirim Süreci Neticesinde İstihbarat Üretiminin Yavaşlaması	Belirsizliği Azaltması	Üretim Safhasında Önceliklendirme Bulunmamasından Dolayı Kısa Vadeli Kullanım Riski
Yuvalı İstihbarat Çarkları	Gözden Kaçan Bilgi Miktarının Azalması	İstihbarat Elde Etmek İçin Uzun Zaman Harcanması	Koordinasyon ile Etkinliğin Artırılması	Kurumun Kaynakları, Elemanların Yetişmişlik Seviyesi ve Oluşabilecek Tutarsızlık



Reuser Bilgi Hizmetleri Pervaneli İstihbarat Çarkı	Detaylı ve Takip Edilebilen Açık Bir Süreç Olması	İstihbarat Sürecinde Kurum ve Kişiler Arasında Keskin Bir Ayrım Olması	Yüklü Miktarda Veri Elde Edilmesi Sayesinde İhtiyaç Duyulan Bilginin Dışarıda Bırakılmaması	Verinin Neden Elde Edilmesi Gerektiği Konusundaki Eksiklik
Çok Katmanlı İstihbarat Analiz Süreci	Toplama Aşaması İle İhtiyaçların Belirlenmesi Sürecinin Birlikte Yürütülebilmesi	Daha Fazla İş Yüğü ve İstihbarat Elemanı İhtiyacı Yaratması	Yüksek Kalitede Analiz ve Kurum İçi Koordinasyonun Artması	Kurumlardaki Astlık-Üstlük İlişkisi Neticesinde Yetki Karmaşasının Oluşması
İstihbarat Matris Modeli	Geri Bildirimden Ziyade İnceleme ve Denetleme Sürecinin Matrise Dâhil Edilmesi	Matris Sürecinin Nasıl İşleyeceğinin Belirsizliği	İstihbarata Karşı Koyma ve Örtülü Operasyon Faaliyetlerinin Dâhil Edilmesi ve Süreç Takibinin Kolay Olması	Süreçlerin Önceliklendirilmesi sorunu

4. Tartışmalar ve Değerlendirme

İstihbarat çarkı temelde üç farklı şekilde eleştirilmektedir. Öncelikli olarak çarkın teorik bir bütün olduğunu vurgulayanlar, perspektife bağlı olarak çok çeşitli yorumlara açık olduğuna inanmaktadırlar. Bilinen şudur ki birden fazla istihbarat çarkı vardır ve her biri bir diğerinden ciddi derecede farklılık içermektedir. İkincisi birçok yazar istihbarat çarkının gerçekten istihbaratın nasıl yapıldığı konusunda gerçeği yansıtmadığına inanmaktadır. Son olarak istihbarat çarkının bir çeşit pazarlama yöntemi olduğunu ve basit bir şekilde çark olarak nitelendirildiğini ve bunun da işletme ve liderlik kurslarında verildiğini iddia etmektedirler.⁴⁶

Genel olarak istihbarat süreçlerinde analiz yöntemi olarak belirlenen bir metodoloji hep vardır. Çoğunlukla çark olarak adlandırılan bu metodolojik süreç geçmişten bugüne kadar ihtiyaçlara göre değişerek ve gelişerek gelmiştir. Organizasyonların yapısı ve gelenekleri bu metodolojinin belirlenmesinde esas olmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında genel olarak 14 kategoride ele alınan istihbarat çarklarına yönelik çeşitli eleştirilerin bulunması çok doğaldır. Bakış açılarına göre analizi konusuna öncelik verenler, geri bildirim önem verenler, karar alıcılar ile istihbarat üreticilerinin birlikte çalışması gibi organizasyon yapısına önem verenler gibi eleştiriler daha çok odak noktasına göre şekillenmektedir.⁴⁷

⁴⁶ Kristan J. Wheaton "Let's Kill The Intelligence Cycle." *Sources and Methods*, 2011, <https://sourcesandmethods.blogspot.com>. (Erişim Tarihi: 09.02.2020).

⁴⁷ Davies, Rigden ve Gustafson, *The Intelligence Cycle is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine*, 3.; John Hughes-Wilson, *Military Intelligence*



Burada vurgulanması gereken en önemli konulardan birisi çarkın veya istihbaratın başarısı siyasallaşması ile doğrudan ilişkili olduğudur. Yani kullanıcının beklentisini karşılamak için değil, doğru karar almasına yardımcı olmak için vardır. İstihbaratın amacı sadece bilgilendirmek değildir.⁴⁸ Ayrıca üzerinde durulması gereken konu çarkın dinamik ve ihtiyaçları karşılamadaki esnekliği olmaktadır. Sürekli olarak karşılanan ihtiyaçların, yeniden bir ihtiyaç oluşturması ve bu ihtiyaçların belirlenmesi, ilk toplama işlemi sürecinde gözden kaçan boşlukları ortaya çıkartabilmektedir. Bu durum, toplama sürecinde yeni bilgi ihtiyaçlarını da ortaya çıkartabilir. Bununla beraber tüketiciler de ihtiyaçlarını değiştirebilir veya daha fazla istihbari bilgiye ihtiyaç duyabilirler.⁴⁹ Yani çarkın bu değişime ve gelişme cevap verecek nitelikte olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

İstihbarat çarklarında olması arzu edilen bir diğer nokta ise bilginin tüketilmesi sürecinin veya geribildirim sürecinin çarkın içinde olması gerektiği hususudur. Çünkü geri bildirim süreci, elde edilen istihbari verinin hangi kısımlarının işe yarar ve hangi kısımlarının işe yaramaz olduğunu veya hangi alanlara önem verilmesi gerektiğini ve hangi alanların önemsiz olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu alanların geleneksel istihbarat çarkında olmaması büyük bir eksiklik olarak eleştirilmektedir.⁵⁰ Ayrıca talep edilen bilginin, karmaşık yapısı ve bu bilgiyi elde edecek kişinin bu bilgiyi elde etmek için ihtiyaç duyacağı bilişsel gereksinimler göz ardı edilmemelidir. Buna ilave olarak uzun vadeli bir değerlendirme, ulusal istihbarat tahmini veya kısa bir bilgi notu hazırlanması gereken durumlarda çark süreci farklı işleyebilmektedir.⁵¹

Özellikle 11 Eylül saldırıları sonrasında gündeme gelen kurumların ürettikleri bilginin diğer kurumlarla paylaşılmaması ve kurum içi analizlerin tamamlanmadan üst kademelere iletilmesi çarklar işlevsiz kılabilir. Çünkü çarkların asıl amacı verinin en doğru şekilde

Blunders and Cover-Ups. (London: Robinson Publishing, 2004), 4.; Davies, Rigden ve Gustafson, *The Intelligence Cycle is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine*, 3. ; Arthur Hulnick, "What's Wrong with The Intelligence Cycle." 961-962.; Frini ve Boury-Brisset, "An Intelligence Process Model Based on a Collaborative Approach." 6.

⁴⁸ 'İstihbarat karar alıcıyı desteklemek için vardır, onu bilgilendirmek için değildir' söylemi karar alıcıların belirli bir karar vermeden önce mutlaka istihbaratın gelmesinin beklemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bkz. Anissa Frini ve Anne-Claire Boury-Brisset. "An Intelligence Process Model Based on a Collaborative Approach." *Collective C2 in Multinational Civil-Military Operations -16th ICCRTS-*. (Quebec: Defence R&D Canada – Valcartier, 2011,) 6.

⁴⁹ Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, 125.

⁵⁰ Frini ve Boury-Brisset, "An Intelligence Process Model Based on a Collaborative Approach." 6.

⁵¹ Frini ve Boury-Brisset, "An Intelligence Process Model Based on a Collaborative Approach." 8.



karar alıcılara ulaşması esasını taşımaktadır. Bu tarz oluşumlar doğal olarak çarkların ulaşmaya çalıştığı sonucu bir çırpıda yok edeceği için çark metodolojini tartışmak anlamsız kalabilmektedir.⁵²

İstihbarat çok farklı bilimlerden istifade etmeyi gerektirir. Bu nedenle çark sürecinde yer alan çalışanların farklı bilimlerden ve farklı uzmanlıklardan oluşan insanlardan oluşması arzu edilir. Çünkü istihbarat çok yönlü bir süreci gerektirir.⁵³

Yukarıda yapılan SWOT analizi neticesinde istihbarat çarklarının teorik olarak kullanım alanlarına yönelik bir sınıflandırmaya gidilecek olsa;

a. Küçük çaplı istihbari faaliyetler çerçevesinde değerlendirilebilecek olan istihbarat faaliyetleri için hızlı karar alma, taktik ve operasyonel istihbarat çerçevesi içerisinde kullanım kolaylığı sağlayacağı öngörülen “Dört Safhalı İstihbarat Çarkı”, “Beş Safhalı İstihbarat Çarkı”, “Hedef Odaklı İstihbarat Çarkı” ve “İstihbarat Matris Modeli” gibi çarkların uygun olabileceği,

b. Bununla birlikte daha kapsamlı ve doğru bilgi üretilmesi elzem olan kritik konularda “OODA Döngüsü”, “Altı Aşamalı İstihbarat Çarkı (Müşterek İstihbarat Çarkı)”, “Beşgen (Gerçek) İstihbarat Çarkı”, “Sekiz Aşamalı İstihbarat Çarkı”, “Yapı-Etki Temelli İstihbarat Analiz Modeli”, “‘Topla ve Dağıt’ İstihbarat Çarkı”, “Yuvalı İstihbarat Çarkları”, “Reuser Bilgi Hizmetleri Pervaneli İstihbarat Çarkı” ve “Çok Katmanlı İstihbarat Analiz Süreci” gibi çark modellerinin teorik olarak uygulanması ile birlikte stratejik istihbarat kapsamında daha etkili ve hata payı düşük istihbarat üretiminin gerçekleştirilmesinin mümkün olabileceği,

c. “İstihbarat Çarkının Sistem Modelinin ise diğer modellere göre en karmaşık, en çok zaman alabilecek ve en kapsamlı teşkilatlanmaya ihtiyaç duyabilecek olan yapı olması sebebiyle ancak yapay zekâ teknolojileri ile birlikte kullanılması halinde istihbarat çalışmalarında etkili sonuçlar elde edilebilecek bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Genel olarak modellerin hepsinde eksiklik olarak göze çarpan analiz sürecinin hangi temeller üzerine gerçekleştirilebileceğinin çok belirgin olmamasıdır. Ayrıca istihbaratın

⁵² Larry C. Kindsvater, 2007, pp.1-4. <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol47no1/article03.html>. (Erişim Tarihi: 04.04.2020); Kristan J. Wheaton “Let's Kill The Intelligence Cycle.” Sources and Methods, 2011, <https://sourcesandmethods.blogspot.com>. (Erişim Tarihi: 09.02.2020).

⁵³ Kristan J. Wheaton “Let's Kill The Intelligence Cycle.” Sources and Methods, 2011, <https://sourcesandmethods.blogspot.com>. (Erişim Tarihi: 09.02.2020).



yapılandırılmış analiz teknikleri baz alınarak mı değerlendirileceği yoksa alternatif istihbarat analiz yöntemlerinin mi kullanılacağı, analiz tekniğinin seçiminde kurumun belirli standartlarının olup olmadığı veya analizcilerin eldeki mevcut senaryo üzerinden mi analiz tekniğini seçeceği belirsizliğini korumaktadır.

Burada vurgulanması gereken bir diğer nokta da çarkların genel ve teorik bir çerçeve çizdiğinin unutulmaması gerektiğidir. Bu noktada istihbarat çarkının hangisinin daha etkin olacağı; kullanıcının işlevselliği, organizasyonun yapısı, eldeki zaman, teknolojik birikim, kaynak, eğitilmiş eleman sayısı ve ihtiyaçları ile doğru orantılıdır.

Dolayısıyla statik bir model yapısı yerine dinamik ve değişken yapılardan bahsetmek daha anlamlı olacaktır. Zira ham verilerin istihbarat haline dönüştürülmesi günümüzde yapay zekâ ile her vaka için ayrı ayrı bile düşünülmelidir. Bugün sosyal medyadaki verileri dağı içinden kişiye özel analiz yapıldığı düşünülürse bugün ve gelecekte istihbarat çarkı yerine istihbarat yapay zekâlarından bahsetmek daha anlamlı olacaktır. Yapay zekânın istihbarat alanında kullanımı çok yeni bir kavram değildir. Bugün suç analizlerinde kullanılan I2, Kafes, Tabari gibi yazılım sistemleri veya daha küresel anlamda Echelon gibi istihbarat analiz programları gibi uzun zamandır kullanılan programlar bize gelecekte analizden daha öte öngören veya yönlendiren sistemlere doru gittiğimizin ışığını vermektedir.

Sonuçta teknoloji ne şekilde seyir alırsa alsın mevcut durumda kullanılan sistemlerin analizi, kullanılan istihbarat çark modellerin arasındaki güçlü ve zayıf yönler, kullanıcılara sunduğu fırsat veya risklerin üzerinden yapılacak değerlendirmelerin, oluşturulacak model veya yazılımlarda daha sağlıklı sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmektedir.

**Kaynakça**

- Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. 2. ed. Irwin, Homewood, IL, (1980).
- Anissa, Frini ve Anne-Claire Boury-Brisset. "An Intelligence Process Model Based on a Collaborative Approach", *Collective C2 in Multinational Civil-Military Operations -16th ICCRTS-*. Quebec: Defence R&D Canada – Valcartier, (2011).
- Bartes, František. "Five-Phase Model of the Intelligence Cycle of Competitive Intelligence", *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 66, no.2 (2013): 283-288.
- Boyd, John R. "Organic Design for Command Control". 1987.
- Clark, Robert M. *Intelligence Analysis a Target-Centric Approach* California: CQ Press, (2013).
- Clausewitz, Carl Von. *On War*. New Jersey: Princeton University Press, 1832.
- Davies, Philip, Ian Rigden ve Kristian Gustafson. "The Intelligence Cycle is Dead, Long Live the Intelligence Cycle: Rethinking Intelligence Fundamentals for a New Intelligence Doctrine." *Understanding the Intelligence Cycle* içinde, Editör: Mark Phythian, 56-75. New York: Routledge, 2013.
- Dempsey, Martin E. *Joint Intelligence*. Washington: Joint Publication, 2-0, (2013).
- Evans, Geraint. "Rethinking Military Intelligence Failure – Putting the Wheels Back on the Intelligence Cycle." *Defense Studies* 9, no. 1 (2009): 22-46.
- Glass, Robert R. ve Philip B. Davidson. *Intelligence is for Commanders*, Hamburg: Military Service Publishing Company, (1948).
- Goodman, Allen ve Bruce Berkowitz. *Strategic Intelligence for American National Security*, New Jersey: Princeton University Press, 1989.
- Grant T. Hammond, "The OODA Loop", *A Discourse on Winning and Losing* içinde, Editör: Grant T. Hammond, Maxwell AFB: Air University Press, (2018), 383-387.
- Hill, Terry ve Roy Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall." *Long Range Planning* 30, no.1 (1997): 46–52.
- Hughes-Wilson, John. *Military Intelligence Blunders and Cover-Ups*, London: Robinson Publishing, (2004).
- Hulnick, Arthur, "Controlling Intelligence Estimates" *Controlling Intelligence* içinde editor: Glenn Hastedt, London: Frank Cass, Ltd., 1991.
- Hulnick, Arthur, "What's Wrong with The Intelligence Cycle." *Intelligence and National Security* 21, no.6, (2006):959-979.
- Johnston, Rob. *Analytic Culture in The US Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Washington: Center for the Study of Intelligence,(2005).
- Jones, R.V., "A sidelight on Bletchley, 1942", *Intelligence and National Security*, no.1 (1994):1-11.
- Kindsvater, Larry C. (2007). <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol47no1/article03.html> (04.04.2020).
- Krizan, Lisa. *Intelligence Essentials for Everyone*, Washington: Joint Military Intelligence College, (1999).
- Lowenthal, Mark M. *Intelligence: From Secrets to Policy*; 4. ed. Washington: CQ Press, (2008).



- Omad, David. "The Cycle of Intelligence", *Routledge Companion to Intelligence Studies* içinde, Editör: Robert Dover, Michael S. Goodman ve Claudia Hillebrand, 1.ed. 59-70. New York, Routledge, (2014).
- Pirolli, Peter ve Card, Stuart. "*The Sensemaking Process and Leverage Points for Analyst Technology as Identified Through Cognitive Task Analysis*" (2005).
- Resendez, Carlos Francisco Lerma. "The Intelligence Cycle as a Tool for Effective Information Security Infrastructure Design." *European Intelligence and Security Informatics Conference (EISIC) 2013*. Uppsala, (2013): 194-197.
- Reuser, Arno. "The RIS Open Source Intelligence Cycle." *Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence* 10, no. 2 (2015): 29-43.
- Treverton, Gregory F. *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*. Cambridge: Cambridge University Press, (2001).
- Valk, Guillaume Gustav de. *Dutch Intelligence - Towards a Qualitative Framework for Analysis*. Doktora Tezi University of Groningen, (2005).
- Warner, Michael "The Past and Future of the Intelligence Cycle". *Understanding Intelligence Cycle* içinde Editör: Mark Phythian, 24-34. New York: Routledge, (2013).
- Wheaton, Kristan J. "Let's Kill The Intelligence Cycle." *Sources and Methods*. (2011). <https://sourcesandmethods.blogspot.com> (Erişim Tarihi: 09.02.2020).
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman ve Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*, 15.ed. (Harlow: Pearson Education Limited, (2018), 202-203.