

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Olaylara Stratejik Bakış

8 Eylül 2025

Melih TANRIVERDİ

Bilginin sular seller gibi aktığı günümüzde, her konuda herkes, doğru veya yanlış, eksik veya tam bilgiye dayanarak kendince bir fikre sahip... Sonuçta kendisini haklı ve farklı düşünenleri ise haksız kabul ediyor.

Televizyon ekranlarında pek çok yorumcu, çeşitli programlarda çıkıp günlerce incir çekirdeğini doldurmayacak tartışmalar yapıyorlar. Diplomatlar bir araya gelerek küresel krizlere çözüm arıyorlar, devlet başkanları her derdin devası bende diyerek meydanlarda arz-ı endam ediyorlar ama nafile... Herkes her şeyi söylüyor ama gözümüzün önünde cereyan eden olaylar maalesef açık ve doğru şekilde değerlendirilmiyor. Günün sonunda küresel krizler devam ediyor.

Sizce Rusya – Ukrayna savaşı ne zaman ve nasıl biter? İsrail'in Filistin'i işgalinin Ürdün, Suriye, Mısır hatta Türkiye'yi işgale kadar uzanması ne kadar zaman alır? Stratejik karar alma mekanizması nasıl işliyor? Bereket versin ki mühendisler sosyal olayları değerlendirmek için yöntemler geliştirmişler. Çözüm seçeneklerini anlayabilmek için illa da mühendis mi olmak gerekiyor! Bir gerçek var ki mühendisler için bu tür çalışmalar vaka-i âdîyye'den addediliyor efendim. Ama sabırlı ve çalışkan bir insan için bu çalışmalar zorlu da olsa içinden çıkılmaz şeyler değil. Putin, Triumph, Netenyahu vb de böyle karar alıyor...

Görünen Köy Kılavuz İstemez!

Bu ata sözü görünen köy için söylenmiş. Yani görünmeyen köye ulaşmak, sislerin ardındaki görmek için kılavuza ihtiyaç olduğu gerçeğini unutmamamız gerekiyor.

O zaman küresel krizler gibi dışımızda gelişen olayları anlamak ve işin nereye varacağını kestirerek pozisyon alabilmek için çeşitli bilimsel yöntemler kullanmak gerekmektedir.

Örneğin Rusya – Ukrayna Savaşının Rusya için sürdürülebilirliğini incelersek...

Stratejik Karar Alma / Verme Mekanizması

Stratejik karar alma çalışması, kurumların uzun vadeli hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemleri seçmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu tür

çalışmalar, yalnızca sezgilere değil; veriye, analize ve yapılandırılmış yöntemlere dayanmalıdır.

Kullanılabilecek başlıca yöntemler şunlardır:

1. Analitik Yöntemler

- **SWOT Analizi** (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler): Kararların iç ve dış çevre boyutlarını görmeye yarar.
- **PESTLE Analizi** (Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik, Hukuki, Çevresel faktörler): Dış çevreyi analiz eder.
- **Porter'in 5 Gücü**: Rekabet ortamını değerlendirir.
- **Senaryo Analizi**: Geleceğe yönelik farklı ihtimaller üzerine strateji geliştirmeyi sağlar.

2. Nicel Yöntemler

- **Karar Matrisi / Çok Kriterli Karar Verme (MCDM)**
 - Ör: AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci), ANP, TOPSIS.
- **Oyun Teorisi**: Rakiplerin hamlelerini öngörerek strateji geliştirmeyi sağlar.
- **Simülasyon ve Modelleme**: Özellikle riskli ve belirsiz ortamlarda uygulanır.
- **Senaryo Planlama + Monte Carlo Simülasyonu**: Olasılık temelli risk değerlendirmesi sağlar.

3. Stratejik Planlama Yaklaşımları

- **Balanced Scorecard (BSC)**: Finansal, müşteri, süreç ve öğrenme boyutları üzerinden ölçüm sağlar.
- **Blue Ocean Strategy**: Rekabetten uzak yeni pazarlar oluşturmayı sağlar.
- **Benchmarking**: Sektörün en iyileriyle kıyaslamayı sağlar.
- **Roadmapping**: Teknoloji ve iş gelişiminde aşamalı yol haritaları çıkarmak.

4. Grup ve Katılımcı Yöntemler

- **Delphi Tekniği**: Uzman görüşlerinin anonim ve iteratif toplanması sağlar.
- **Nominal Grup Tekniği (NGT)**: Katılımcıların fikir üretip önceliklendirdiği yapılandırılmış yöntemdir.
- **Beyin Fırtınası + Zihin Haritalama**: Yaratıcı stratejik fikir üretimini sağlar.
- **Çalıştaylar & Senaryo Oyunları**: Takım temelli stratejik öngörü geliştirmeyi sağlar.

5. Risk ve Belirsizlik Yönetimi Yöntemleri

- **Risk Matrisi**: Olasılık ve etkiyi bir arada değerlendirmeyi sağlar.
- **Reel Opsiyon Analizi**: Belirsiz ortamlarda esnek yatırım kararları almayı sağlar.
- **Kritik Olay & Kırılma Analizi**: Stratejiyi bozabilecek risklerin değerlendirilmesini sağlar.

Stratejik karar alma çalışmaları, tek bir yöntemle değil; analitik, nicel, yaratıcı ve katılımcı yöntemlerin bir kombinasyonu ile yürütüldüğünde en sağlıklı sonuçları verir.

Genelde süreç şöyle işler:

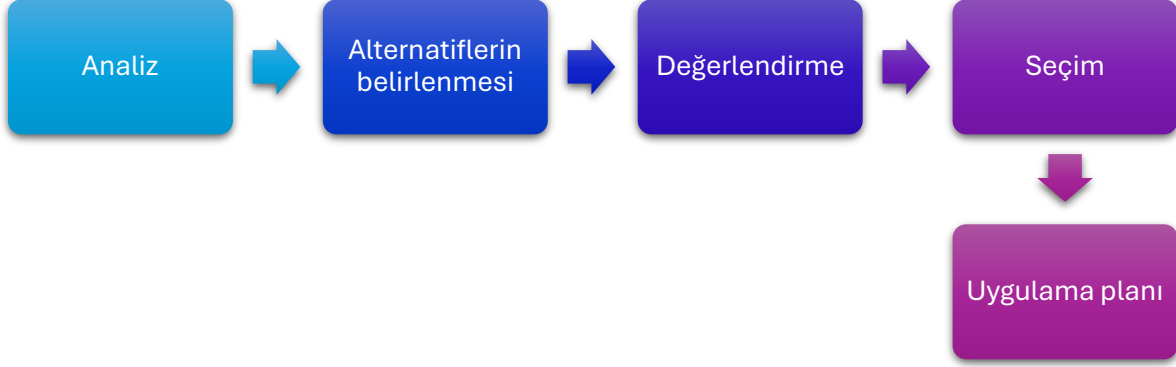
Durum analizi →

Alternatifler/Seçeneklerin belirlenmesi →

Seçeneklerin değerlendirilmesi →

Stratejik seçim / tercih →

Uygulama planı



Şekil 1 Stratejik Karar Alma Süreci

Rusya Örneği

Şubat 2022'de başlayan **Rusya – Ukrayna Savaşı** 3,5 yılı bulmasına rağmen, savaşın **Rusya için sürdürülebilirliğini ekonomi – güvenlik dengesini gözeterek çok özet bir inceleme** yapalım mı? Yani kendimize “*ben Putin olsam savaşa devam eder miyim?*” sorusunu soracağız. Unutmayın bu sadece incelemenin nasıl yapıldığını anlamak için kullanacağımız kısmi bir vak'a çalışması niteliğinde olacak. Gerçek durumu ele almak için daha fazla parametreyi ele alarak çok daha kapsamlı bir çalışma yürütmek gerekiyor. Zaten şeytan tam da burada gizli... Biz sadece basitleştirilmiş bir örnek ele alalım.

Sorunu Tanımlayalım

Rusya Ukrayna'nın Avrupa Birliği ve NATO gibi kurumlarla yakın ilişkisine uzun süredir karşı çıkıyordu.

1991 yılında Sovyetler Birliği'nin çöküşüyle birlikte ülkesinin "soyulduğunu" söyleyen Putin, kukla bir hükümet tarafından yönetildiğini vurguladığı Ukrayna'yı "Amerikan kolonisi" olmakla suçluyor ve insanların mevcut yönetim altında acı çektiğini savunuyordu.

Rusya Devlet Başkanı Putin Ukrayna'nın NATO üyeliğine karşı olduğunu belirtip Batılı ülkelerden bu konuda garanti istemişti. Ukrayna ordusunun küçültülmesi ve tarafsız bir ülke olmasını talep etmişti.

Putin'in asıl emelinin Ukrayna'nın belli kısımlarına el koymak olduğu, hatta doğal hakkı olduğuna inandığını cümle alem farkındaydı.

NATO'nun 1997 sonrası genişlemesi ve üyelik sırasının Ukrayna'ya gelmesi bardağı taşıran son damlaydı.



Harita 1 NATO'nun 1997 sonrası genişlemesi ¹

Bu çalışmayı yaparken kullanacağımız verileri elde etmek için küçük bir araştırma yapmamız gerekiyor. Aşağıdaki beş madde bizce karar alma akış diyagramındaki en önemli değerleri içeriyor.

1. IMF 2025 büyüme tahmini: Rusya için ~%1.5 büyüme tahmini. ²
2. SIPRI / askeri harcama analizleri: 2025 askeri harcaması ~7.1–7.2% GSYH civarında. ³
3. Enflasyon / CPI: 2025 ortasında yıllık CPI yaklaşık %9–10 (aylık/dönemsel düşüşler raporlanıyor). ^{4 5}

¹ <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-60508022>

² https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD

³ <https://www.sipri.org/publications/2025/sipri-insights-peace-and-security/preparing-fourth-year-war-military-spending-russias-budget-2025>

⁴ <https://www.investing.com/economic-calendar/russian-cpi-1180>

⁵ <https://www.rateinflation.com/consumer-price-index/russia-cpi/>

4. Ekonomi görünümü / bankacılar ve analistler: 2025'te teknik durgunluk / gerileme uyarıları, yüksek politika faizi (ör. %18) ve büyüme riskleri. ^{6 7}
5. İşsizlik ve yoksulluk: Resmi işsizlik verileri çok düşük (yaklaşık **2–3%** seviyeleri bildirildi), yoksulluk resmi raporlarda tek haneli; bağımsız kaynaklar bu rakamlar hakkında uyarıyor (farklı metodolojiler). ^{8 9 10}

Şimdi bir karar alma diyagramı oluşturabiliriz.

Güncel verilere (Ağustos 2025) göre akış diyagramındaki düğümleri adım adım dolduralım:

1. Milli güvenliğe doğrudan ve yakın tehdit var mı?

- Ukrayna savaşı hâlâ devam ediyor → **Evet**
C düğümüne geçiyoruz.

2. Tehdit diplomasi/arabuluculuk ile yönetilebilir mi?

- Şu an uluslararası arabuluculuk (ör. Çin, BM, Türkiye) girişimleri var ama kalıcı sonuç üretmedi.
- **Tam anlamıyla yönetilebilir değil** → **Hayır**
E düğümüne geçiyoruz.

3. Askeri hedefler dar, ölçülebilir ve süreli mi?

- Rusya'nın ilan ettiği hedefler geniş (NATO genişlemesini engelleme, Ukrayna'nın tarafsızlaştırılması, toprak kontrolü).
- Dar ve süreli olmaktan uzak → **Hayır**
P seçeneği: Escalasyonu durdur, hedefleri yeniden tanımla.

4. Refah göstergeleri (Enflasyon < %10, İşsizlik < %8) kabul edilebilir mi?

- Enflasyon %9–10 → **eşik sınırında**
- İşsizlik %2–3 → **iyi**
- Yani kısmen evet, kısmen riskli.

Ama üst düğümde “Hedefler dar değil” olduğu için akış **P seçeneğinde** kalıyor.

5. Sonuç (P): Kısıtlı Caydırıcılık

Bu senaryo şunu öneriyor:

- **Hedeflerin daraltılması** (ör. tüm Ukrayna yerine belirli güvenlik garantilerine odaklanma).
- **Süre ve kapsam sınırlaması** (sonsuz savaş yerine belirli bir dönem/alan).
- **Refaha öncelik** (askeri harcamaları frenleme, sosyal/ekonomik desteği artırma).

⁶ <https://www.reuters.com/business/finance/sberbank-ceo-gref-warns-russian-recession-if-rates-not-slashed-2025-09-04/>

⁷ <https://www.washingtonpost.com/world/2025/08/31/russia-economy-shanghai-india-tariffs-oil/>

⁸ <https://tradingeconomics.com/russia/unemployment-rate>

⁹ <https://interfax.com/newsroom/top-stories/110336/>

¹⁰ <https://theins.ru/en/economics/276500>

Akış diyagramı genel değerlendirme sonucu bizi mevcut rakamlarla Rusya için “Savaşı mevcut kapsamıyla sürdürmek refaha zarar veriyor, hedefler yeniden tanımlanmalı ve kısıtlanmalı” noktasına çıkarıyor.

Halkın Refahı mı? Tam Bağımsızlık mı?

Tarih boyunca idarecilerin karşılaştıkları en zor mesele; egemen bir devletin boyunduruğu altında ama nispeten müreffeh bir toplum olarak mı, yoksa tam bağımsızlık yolunda uzun yıllar yoksulluk, ekonomik krizler ve sefalet içinde yaşayan ama gelecek nesillere refah vaat eden bir yönetim tarzı mı tercih etmeliyim? sorusu olmuştur.

Soruyu bir de şöyle soralım; nesiller boyu kukla olmak mı, yoksa tam bağımsızlık için ama belirli bir dönem dibe vurmaya bile razı olmak mı?

Tabii ki idareciler tarafından çoğunlukla tercih edilen seçenek her ikisi de değil. Tercih Refah / Bağımsızlık – Güvenlik dengesini sağlayacak yönde yapılıyor yada yapılmalı. Çünkü seçmeni memnun etmek gerekiyor. Dolayısıyla politikacılar her zaman güvenlikten taviz vermek durumunda kalmıştır. Tüm denge arayışlarına ve tavizlere rağmen nihayetinde ülkeler çoğunlukla iki buçuk sente muhtaç kalmaktadır. Çünkü sömürge düzeni doymak bilmiyor.

Refah veya Tam Bağımsızlık Karar Matrisi

Bu ikilemi gösterecek bir **karar matrisi** hazırlayalım. Bu **karar matrisi senaryosu** üzerinden ülkeler veya halklar kendi yolunu seçebilir.

	Bağımsızlık Düşük	Bağımsızlık Yüksek
Refah Yüksek	Senaryo A – Refah içinde bağımlılık <ul style="list-style-type: none">• Günlük yaşam çok iyi• Teknoloji ve ticaret erişimi kolay• Ama dış kaynaklı krizlere açık• Dış baskılara açık, karar özgürlüğü sınırlı	Senaryo B – Dengeli kalkınma <ul style="list-style-type: none">• Halk refahı korunuyor• Stratejik alanlarda bağımsızlık güçleniyor• Uzun vadede sürdürülebilir model
Refah Düşük	Senaryo C – Ne refah var ne bağımsızlık <ul style="list-style-type: none">• Halk fakirleşiyor• Yabancı baskılar sürüyor• İç huzursuzluk riski yüksek	Senaryo D – Bağımsızlık uğruna tam fedakârlık <ul style="list-style-type: none">• Kısa-Orta vadede yoksulluk, yaptırım, sıkıntı• Ama gelecekte tam özgürlük ve stratejik üstünlük ihtimali

Tablo 1 Refah veya Tam Bağımsızlık Karar Matrisi

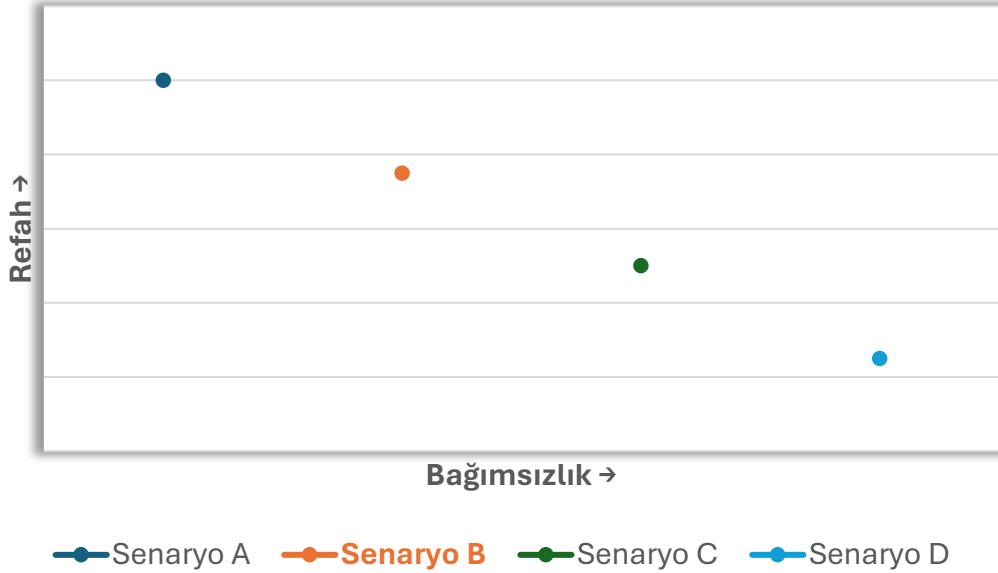
Senaryoların Özeti

- **Senaryo A (Refah içinde bağımlılık):** Körfez ülkelerinin bazı modelleri veya Batı’ya çok entegre küçük ülkeler buna örnek verilebilir.
- **Senaryo B (Dengeli kalkınma):** Çin veya Güney Kore’nin belirli dönemleri; önce refah artışı, sonra bağımsızlık güçlendirme.
- **Senaryo C (Çifte kayıp):** Çöküş yaşayan devletler (ör. yaptırım + iç kriz yaşayan Venezuela gibi).

- **Senaryo D (Bağımsızlık uğruna fedakârlık):** İran veya Kuzey Kore örnekleri; halk refahı düşük ama bağımsızlık söylemi güçlü.

En kabul edilebilir hedef genelde Senaryo B'dir; hem halk günlük yaşamda iyileşme görür, hem de zaman içinde dışa bağımlılık azalır.

Temsili bir grafikte gösterirsek;



Şekil 2 Refah – Bağımsızlık Dengesi Grafiği

Türkiye bu grafikte nerede kalıyor? dediğinizi duyar gibiyim... Haydi onu da siz kaleme alın.

Biz kaldığımız yere dönelim. Rusya için refah – bağımsızlık dengesinde Putin'in yerine kafa yoruyorduk.

Şöyle, karar alma akış diyagramını mermaid ¹¹ formatında oluşturalım;

A([Refah mı Bağımsızlık mı?]) --> B{Milli güvenliğe doğrudan ve yakın tehdit var mı?}

B -- Evet --> C{Tehdit diplomasi, arabuluculuk veya sınırlı caydırıcılıkla yönetilebilir mi?}

*B -- Hayır --> H{Toplumsal maliyet > kazanım?}
(Örn. Savunma harcaması > %7 GSYH veya Enflasyon > %10)*

C -- Evet --> D{Sürdürülebilir ateşkes/ güvenlik garantisi mümkün mü?}

C -- Hayır --> E{Askeri hedefler dar, ölçülebilir ve süreli mi?}

¹¹ Akış diyagramı oluşturmak için tasarlanmış bir yapay zeka motoru, <https://mermaid.live/>

D -- Evet --> O[[Seçenek: Ateşkes +
Müzakere ve Güvenlik Düzenlemeleri]]
D -- Hayır --> E

E -- Evet --> F{Refah göstergeleri kabul edilebilir mi?}
(İşsizlik < %8 ve Enflasyon < %10)
E -- Hayır --> P[[Seçenek: Escalasyonu
durdur, hedefleri yeniden tanımla]]

F -- Evet --> G{Kayıplar trendi düşüşte mi
ve sağlık kapasitesi yeterli mi?
(Yatak doluluk < %85)}
F -- Hayır --> Q[[Seçenek: Operasyonları
azalt/askıya al, toparlanmaya öncelik ver]]

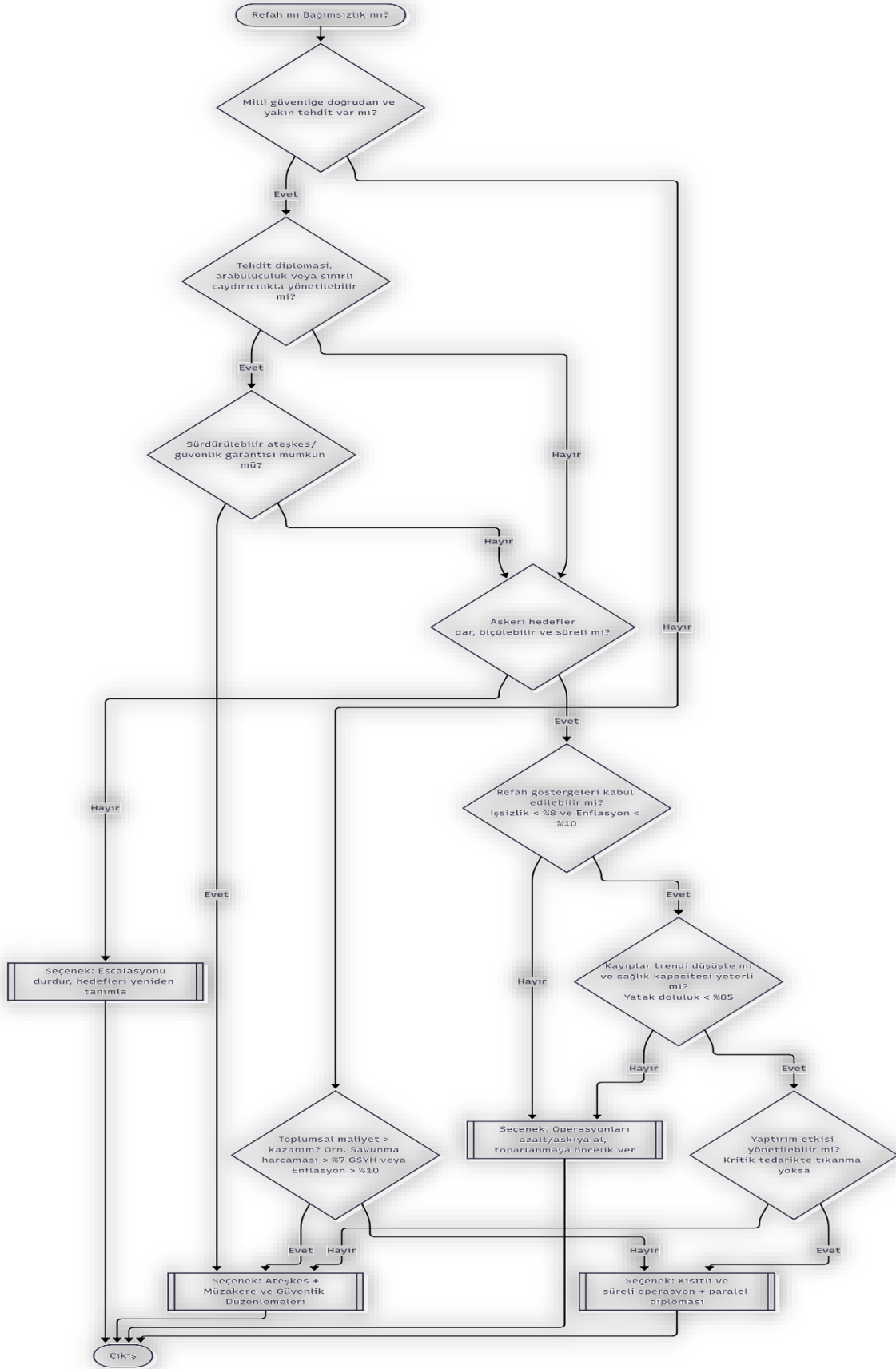
G -- Evet --> I{Yaptırım etkisi yönetilebilir mi?}
(Kritik tedarikte tıkanma yoksa)
G -- Hayır --> Q

I -- Evet --> J[[Seçenek: Kısıtlı ve
sürelİ operasyon + paralel diplomasi]]
I -- Hayır --> O

H -- Evet --> O
H -- Hayır --> J

O --> R([Çıkış])
P --> R
Q --> R
J --> R

Karar alma diyagramını şematize olarak çizebiliriz.



Şekil 3 Karar Alma Akış Diyagramı

Çıktı Seçeneklerinin Kısa Tanımları

- **Ateşkes + Müzakere (O):** Ateşkes ilanı, güvenlik garantileri/denetimleri, yaptırım gevşetme karşılığı geri adımlar.
- **Kısıtlı Caydırıcılık (P):** Hedeflerin daraltılması, süre ve kapsamın sınırlandırılması; sivil zararı minimize edecek angajman kuralları.
- **Operasyonları Azalt/Askıya Al (Q):** Önceliği ekonomik istikrara, sağlık / konut / istihdama ver; diplomatik çözüm arayışını artır.
- **Kısıtlı ve Süreli Operasyon + Diplomasi (J):** Zaman kutulu, ölçülebilir hedefler; eşzamanlı arabuluculuk, esir değişimi, insani koridorlar.

Refah Odaklı Göstergeler ve Güncel Eşikler

Boyut	Gösterge	Kritik Eşik
Ekonomi	Yıllık enflasyon (CPI)	> %10 = alarm
Kamu maliyesi	Savunma harcaması/GSYH	> %7 = alarm
İstihdam	İşsizlik	> %8 = risk
İnsani	Sağlık kapasitesi (yatak doluluk)	> %85 = alarm
Dış ilişkiler	Kritik tedarik zinciri	Kesinti varsa alarm

Mevcut Rusya (Ağustos 2025) — Temel Göstergeler

- **Enflasyon (yıllık CPI):** ~%9–10 (eşik sınırında).
- **Büyüme (2025 tahmini):** ~%1.5.
- **Savunma harcaması (GSYH payı):** ~%7.1–7.2 (eşiğin üstünde).
- **İşsizlik:** ~%2–3 (eşik altında).
- **Yoksulluk:** Resmi %5–8 (tek haneli), bağımsız analizlerde farklılık var.
- **Sağlık kapasitesi:** Yatak doluluk bazı bölgelerde %80+ (eşik sınırına yakın).

Sonuç

Rusya – Ukrayna Savaşının Rus toplumunun refahı / güvenliği dengesi açısından dar kapsamlı bir karar alma incelemesi gerçekleştirdik. Burada çok dar bir çerçeveden incelediğimiz için doğru sonuç almayı beklemiyor olmamız lazım. Örneğin taraflardan Ukrayna, Avrupa ve ABD'nin bu savaştan beklentilerini çalışmanın içine katmaz isek gerçekçi bir değerlendirme yapabilmiş olmayız. Yani çalışmada ne kadar büyük veri kullanır ve ne kadar kapsamlı analiz yapar isek o kadar doğru sonuçlar elde ederiz.

Örneğin Rusya'nın Ukrayna iştahını bilen ABD'nin, onu bataklığa çektiği ve orada evirip çevirdiği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Fransa Cumhurbaşkanı Macron, Fransa ve İngiltere'nin eş başkanlığında gerçekleştirilen ve ev sahipliği yaptığı hibrit formatlı Gönüllüler Koalisyonu Liderler Zirvesi'nde yaptığı açıklamada, savaşta ölenlerin net sayısını bilmediklerini “Ancak Rusya, Ukrayna topraklarının yüzde 1'inden azını elde etmek için kendi cephesinde 1 milyondan fazla asker kaybetti. Bunlar öldürüldü veya yaralandı.” şeklinde konuştu.¹² Bu kayıp rakamı, Rus askeri varlığının yarısına karşılık geliyor. Rusya şimdiye kadar insan kaynağının yani genç nüfusunun önemli kısmını (%50sini) bu savaşta kaybetti. Rusya'nın bu kaybının, ABD – AB ortaklığının savaştan beklentisini ne ölçüde karşıladığını doğru analiz etmek gerekiyor.

Bu gibi verileri göz önüne almaz isek yaptığımız çalışma eksik ve yanıltıcı olacaktır.

Benzer çalışmalardan birini ASSAM, İslam Dünya'sı için kapsamlı ve detaylı bir şekilde yapmakta ve sonuçta Küresel Krizlere kalıcı çözüm oluşturmanın yolunun İslam Birliği oluşturmaktan geçtiğini vurgulamaktadır.

ASSAM yürüttüğü yıllara sari çalışmalarla Model ASRIKA İslam Birliği adını verdiği iki İslam Birliği modeli oluşturmuştur.¹³ Bunlar model çalışmalar olup daha kapsamlı ve noksansız modellerin oluşturulması da elbette mümkündür. İslam Dünyası yükümlülüklerinin bilincine vardığında elbette o Birliği oluşturabilecek kapasiteye sahiptir.

Gayret bizden Tevfik Allahtan (cc)'dir.

¹² <https://www.haberaktuel.com/macron-duyurdu-26-ulkeden-ukrayna-ya-guc-taahhodu-3283531>

¹³ <https://assamcongress.com/tr/model-asrika-konfederasyonu/2023-sonuc-raporu.html>