CENK

Savunma Güvenlik Strateji Dergisi / Journal of Defense Security Strategy

ISSN: 3108-3781

CENK, Haziran 2026 / June 2026, s. 47-65

İstihbarat Analizinde Görülen Zihinsel Süreç Hataları ve Mücadele Yöntemleri

Mental Process Errors in Intelligence Analysis and Methods for Mitigation

Ömer Faruk ÇELİK
Sağlık Bakanlığı
omerfarukcelik.0013@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7103-3764
DOI: 10.5281/zenodo.21076774

Makale Bilgisi | Article Information
Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi/Date Received: 20 Nisan / April 20
Kabul Tarihi/Date Accepted: 20 Haziran / June 20
Yayın Tarihi/Date Published: 30 Haziran / Haziran 30
Yayın Sezonu/Pub Date Season: 30 Haziran / Haziran 30

Atıf / Citation: Çelik, Ö. F. (2026). İstihbarat analizinde görülen zihinsel süreç hataları ve mücadele yöntemleri. *CENK Savunma Güvenlik Strateji Dergisi, 2*(1), 47-65. https://doi.org/10.5281/zenodo.21076774

Etik Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Ömer Faruk Çelik).
Ethical Statement: It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited (Omer Faruk Celik).
Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Conflicts of Interest: The author has no conflict of interest to declare.
Finansman: Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Grant Support: No external funding was used to support this research.
İntihal: Bu makale, ithenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.
Plagiarism: This article has been scanned by ithenticate. No plagiarism detected.
Web: https://cenkjournal.com/index.php/pub| mailto: editor@cenkjournal.com

Copyright © Ömer Faruk ÇELİK
CC BY 4.0

Abstract

This study examines the mental process errors observed in intelligence analysis and methods developed to combat them, focusing on analysis as a fundamental component of intelligence activities. The central problem is the question, "What are the mental process errors observed in intelligence work?" Literature reviews show analytical techniques have been developed to reduce such errors. Therefore, a secondary question is also added: "Which techniques can be used to prevent analytical errors?" This question increases the comprehensiveness and holistic character of the study. Using qualitative data analysis and document analysis methods, books, articles, theses, reports, and institutional documents were examined to gather data answering the research questions. Three fundamental mental process errors were identified in intelligence analysis processes: complexity and uncertainty, domain expertise, and bias. Biases are further divided into cultural, organizational, and cognitive biases, while cognitive biases are examined in greater detail. The study emphasizes that these errors arise not only from individual limitations, but also from institutional routines, information overload, and ambiguous security environments. Techniques developed to combat cognitive errors are grouped into three categories: diagnostic methods, oppositional methods, and creative methods. Each category includes four analytical techniques, resulting in a total of 12 techniques being examined. The aim is to demonstrate how these methods are applied, their contributions to intelligence analysis, and their strengths and weaknesses. In this respect, the study links cognitive error types with structured analytic techniques. It also argues that improving intelligence analysis requires an analytical culture that encourages questioning, alternative thinking, and systematic self-criticism.

Keywords: Intelligence, Intelligence Analysis, Structured Analysis Techniques, Prejudice, Alternative Thinking.

Öz

Bu çalışma, istihbarat faaliyetlerinin temel bileşenlerinden biri olan istihbarat analizine odaklanarak, analiz sürecinde görülen zihinsel süreç hatalarını ve bu hatalarla mücadele etmek amacıyla geliştirilen yöntemleri incelemektedir. Çalışmanın temel problemi, "İstihbarat analizinde görülen zihinsel süreç hataları nelerdir?" sorusudur. Literatür incelemesi sonucunda, bu hataların etkisini azaltmak amacıyla çeşitli analitik tekniklerin geliştirildiği görülmüştür. Bu doğrultuda çalışmaya, "Analitik hataların önlenmesinde hangi tekniklerden yararlanılabilir?" sorusu da eklenerek araştırmanın kapsamı genişletilmiş ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırmada nitel veri analizi ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmış; kitaplar, makaleler, tezler, raporlar ve kurumsal yayınlar incelenerek araştırma sorularına cevap oluşturacak veriler elde edilmiştir. İnceleme sonucunda istihbarat analiz sürecinde üç temel zihinsel süreç hatası tespit edilmiştir. Bunlar; karmaşıklık ve belirsizlik, alan uzmanlığı ve önyargı kavramlarıdır. Önyargılar ise kültürel önyargılar, örgütsel önyargılar ve bilişsel önyargılar şeklinde sınıflandırılmış, bilişsel önyargılar ayrıca ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışma, bu hataların yalnızca bireysel bilişsel sınırlılıklardan değil, aynı zamanda kurumsal uygulamalardan, bilgi yoğunluğundan ve belirsiz güvenlik ortamlarından da kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bilişsel hatalarla mücadele amacıyla geliştirilen teknikler; tanılayıcı yöntemler, karşıt yöntemler ve yaratıcı yöntemler olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Her grupta dört analitik teknik yer almakta olup toplam on iki yöntem değerlendirilmiştir. Çalışmada bu yöntemlerin uygulama biçimleri, istihbarat analizine sağladıkları katkılar ile güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, yapılandırılmış analitik tekniklerin bilişsel hataların azaltılmasındaki rolü tartışılmış ve etkili bir istihbarat analizinin sorgulamayı, alternatif düşünmeyi ve sistematik öz eleştiriyi teşvik eden analitik bir kültür gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İstihbarat, İstihbarat Analizi, Yapılandırılmış Analiz Teknikleri, Önyargı, Alternatif Düşünme.

Giriş

İstihbarat bir ülkenin rakiplerinden daha fazla avantaj sağlamasını veya en azından yaşamaya devam etmesini sağlayan bilginin toplanması ve karar alıcıya sunulması olarak tanımlanabilir (Atay, 1996, s.80). Bu bağlamda yapılan faaliyetler, en temelde karar vericilerin yaşayacakları belirsizlikleri azaltmak veya kaldırmak amacıyla yürütülen faaliyetlerdir (Johnson, 2010, s.5). Başka bir değişle istihbaratın amacı başka güçlerin bir devletin ulusal çıkarlarına zarar vermek üzere kurmakta oldukları kumpas plânlarına karşı devleti önceden ikaz etmesi bakımından koruma ya da savunma yararına ve o devletin dış politikası doğrultusunu ve yolunu hazırlaması anlamında da olumlu ve dışa yönelik bir faydaya hizmet eder (Kent, 2003, s.134). Bu nedenle stratejik sürprizlerden kaçınmak, uzun vadeli uzmanlık sağlamak, politika sürecini desteklemek ve bilgi, ihtiyaç ve yöntemlerin gizliliğini korumak, istihbarat kurumlarının var olma sebeplerini oluşturur (Lowenthal, 2009, s.3). Dolayısıyla gerçekleşeceği tespit edilip karar alıcılara bildirilemeyen her sürpriz saldırı, "istihbarat başarısızlığı" olarak kayıtlara geçmektedir. İstihbarat başarısızlığı, ulusal çıkarları ilgilendiren bir konu veya olay hakkında, istihbarat çarkının toplama,

değerlendirme ve analiz, üretim ve dağıtım aşamalarından biri veya birkaçındaki yetersizlikten dolayı zamanında ve doğru istihbarat üretilememesidir (Lowenthal, 1985, s.51).

Bu bağlamda çalışma istihbarat analizinde görülen hataları odağına alarak bu hatalardan nasıl kaçınılabileceğini gösterebilmeyi amaçlamıştır. Literatürde zihinsel süreç hatalarının incelendiği çalışmalar çoğunlukla vaka analizi üzerinden şekillenmektedir. Örneğin örnek olay olarak seçilen Yom Kippur Savaşı'nda görülen zihinsel süreç hataları ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılandırılmış analiz teknikleri üzerine yapılan çalışmalarda da benzer bir süreç hakimdir. Üzerinde çalışılan analiz tekniği örnek olaylarla izah edilmektedir. Ancak bu durum her iki konuda da bütüncül bir yaklaşımın ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan ayrılan noktası gerek zihinsel süreç hataları ve gerekse de bunlarla mücadele yöntemi olarak ortaya konan yapılandırılmış analiz tekniklerinin gösterilmesinde literatürdeki tüm kavram ve teknikleri içinde barındırmasın gayesinden ileri gelmektedir.

Çalışma "İstihbarat analizinde görülen zihinsel süreç hataları nelerdir?" sorusunu temel araştırma sorusu olarak belirlemiştir. Bu araştırma sırasında, zihinsel süreç hatalarıyla mücadelede bazı tekniklerden yararlandığı görülmüş ve çalışmaya ikincil soru olarak eklenmiştir. "Analizde görülen zihinsel süreç hataları hangi tekniklerle engellenebilir?" sorusu çalışmayı tamamlayıcı bir soru olarak değerlendirilmiştir. İncelemeye alınan kitap, makale, tez, rapor vb. materyaller doküman analizi yöntemiyle tetkik edilmiş ve elde edilen bulgular iki ayrı başlık altında sunulmuştur.

Çalışma giriş ve sonuç hariç üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm istihbarat analizinin genel faaliyetlerini, icra ettiği fonksiyonu ve bir faktör olarak istihbarat analizcisini incelemektedir. İkinci bölüm istihbarat analizinde yapılan zihinsel süreç hatalarına odaklanmış ve teferruatlarıyla tüm zihinsel hatalar incelenmiştir. Üçüncü bölüm zihinsel süreç hatalarının önlenmesi adına uygulanabilecek faaliyetler olan yapılandırılmış analiz tekniklerini incelemektedir.

1. İstihbarat Analizinin Boyutları

İstihbarat analizi, dost ya da düşman her türlü veri kaynağından elde edilen verilerin birleştirilerek halihazırda devam eden faaliyetlere ilişkin cevaplanması gereken sorulara cevap oluşturmak ya da muhtemel tehditlerin gelecekteki davranışlarını tahmin etmek maksadıyla yürütülen bir süreç olarak tanımlanabilir (Pherson ve Heuer, 2011: 108). Bununla birlikte istihbarat analizi süreci; pek çok ilgisiz, karmaşık, belirsiz, önemli ve aşırı miktarda verilerden anlamlı bilgiler üretme ve karar verme sürecidir (Çencen vd., 2022, s.106). Bu süreçte yürütülen temel faaliyet, İstihbarat toplayıcıları tarafından toplanan bu verilerin düzenli bir şekilde incelenmesi, değerlendirmeye tabii tutulması sonrasında sentezlenerek yeniden yapılandırılması ve yazılı bir metin ile kullanıcıların hizmetine sunulmasıdır (Acar, 2016, s. 167). İstihbarat analizi, cevaplanmayı bekleyen ve henüz çözümlenememiş bilgilerin ve durumların tespit edilerek karar alıcıların uyarılmasını da kapsamaktadır (Yılmaz, 2006, s. 179).

Söz konusu yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda, istihbarat analizinin bir "düşünme süreci" olduğu değerlendirilmektedir (Moore ve Krizan, 2003, s. 109). Düşünme temelli bu süreç, her bir adımında zorluklarla karşılaşılan, karmaşıklığın giderilmeye çalışıldığı bilişsel bir süreçtir (Şahin, 2020, s.36). Düşünme faaliyetleri belirsiz, çelişkili ve eksik (Hutchings vd., 2006, 107), önemli ama aşırı miktarda olan (Zohar, 2013, s.132) verilerle en iyi sonuca varabilmek için gerçekleştirilmektedir. Analizcinin veriler ne kadar belirsiz, tutarsız, eksik ve bazen çelişkili olsa da anlam çıkarması gerekmektedir (Hedley, 2007, s.123).

İstihbarat analizi sürecinden beklenen; kesin bir bulgu ortaya koyması, sürprizlerin önüne geçmesi ve politikaları etkileyebilmesidir (Marrin, 2012, s. 898). Özellikle politik karar alıcılara zamanında, kesin,

açık/anlaşılır ve doğru bilgilerin ulaştırılmasını sağlaması en temel görevidir. Bu yolla, karar alıcıların daha nesnel, tarafsız ve mantıklı karar almalarına katkıda bulunulmalıdır (Johnson, 1996, s. 658). Bununla birlikte çalışma alanlarındaki belirsizliği azaltması ve fırsatları göstermesi de yine istihbarat analizinden beklenenlerdendir (Fingar, 2011, s.35). Ancak herhangi bir istihbarat teşkilatının ilgilendiği her konuda tüm bilgilere vakıf olması mümkün değildir ve eldeki verilerin eksik ya da yetersiz olması muhtemeldir. Bu noktada analiz sonuçların mutlak olmadığı ve istihbarat bulgularını sunarken her zaman bir miktar olasılık veya belirsizlik olacağı kabul edildiği belirtilmelidir (Prunckun, 2010, s.2). Bu durum aynı zamanda teşkilatın hangi alanlarda eksiğinin olduğunu, bilginin toplanılması gereken yeri ve zamanı göstermesi (Hall ve Citrenbaum, 2010, s.1-2) bakımından da ayrıca önemlidir.

Analiz faaliyetinin mahiyetinden de anlaşılacağı üzere istihbarat analizi, istihbarat üretim sürecinin merkezinde yer almaktadır. Teşkilatın tüm teknolojik imkân ve kabiliyetlerinden yararlanılması sürecin teknoloji üzerinden yürütüldüğü zannını doğursa da analiz süreci halen büyük ölçüde insan merkezli entelektüel ve sanatsal bir faaliyet olarak yürütülmeye devam etmektedir (Gül, 2025, s.97). İstihbarat analizini bilimsel yöntem ve tekniklerce desteklenen bir sanat olarak tanımlamak daha doğru olacaktır (Phythian, 2009, s. 67-80). Bununla birlikte günümüz dünyasında hem tehditlerin hem de fırsatların arttığı bir gerçektir. Mezkûr şartların getirdiği ortamda analizin hiç olmadığı kadar gerekli ve bunun karar alıcılar için en temel ihtiyaç haline geldiği belirtilmelidir (Pherson ve Heuer, 2011, s.13). Günümüz istihbarat analizleri taktik (kısa vadeli veya sınırlı bir alanda), operasyonel (belirli bir eyleme göre uyarlanmış) veya stratejik (uzun vadeli veya daha kapsamlı alanda) istihbarat üretme konumundadırlar (Gill ve Phythian, 2018, s.174). Bu durum istihbarat analizcisini kilit konuma getirmiştir.

1.1. İstihbarat Analizcisi ve Zihinsel Süreçler

Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır. Alt derece başlığın gövde metni bu şekilde yazılmalıdır (Maher, 2017, s. 67)

İstihbarat analizcisi temel göreviyle muvazi olacak şekilde çeşitli teknik ve yöntemlerle toplanan verileri kullanarak ve her bir veri parçasını bütün veya ayrı ayrı inceleyerek anlamlı ve doğru bir değerlendirme oluşturmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir (McGlynn ve Garner, 2019, s.136). Ancak istihbarat analizcisinin en önemli faaliyetlerinden biri de hangi verilerin toplanılacağına karar vermesi, toplanan verilerin doğruluğunun nasıl teyit edileceği, toplanan verilerin işlenmesi sonrasında doğabilecek olası sorunlar ve risklerin neler olabileceği gibi huşularda fikir belirtmesidir. Bu noktada analiz sürecinde alınan kararların ve yapılan seçimlerin daha da zor bir iş olduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2025, s.102). Özellikle doğruluğu teyit edilememiş bilgilerin çok olduğu bir ortamda, karar alıcıları yönlendirme, strateji üretme ve planlama yapma gibi görevler düşünüldüğünde istihbarat analizcinin önemi bir kez daha kendini göstermektedir.

Bu kritik görevin, istihbarat analizi çalışmalarının müstakil olarak ortaya çıkmasındaki en önemli etken olduğu da belirtilmelidir. İstihbarat analizi üzerine ilk çalışmalardan birini yapan Kent'in tanımlamaları bu durumu göstermektedir. Kent'e göre istihbarat analizcisinin görevi mevcut durumu anlamak ve açıklamak için karmaşık bir bilgi yığınını anlamlandırmak, ayrıca söz konusu bilgi yığınına neden olan geçmişi yeniden yapılandırmak ve bunu yaparken de geleceğe yönelik tahminleri temel olarak kullanmaktır. Bu süreçte, istihbarat analizcisinin birçok türde karmaşık akıl yürütme becerisine sahip olması ve bu becerileri kullanması gerekmektedir (Barbara, 2011, s. 117).

Tüm bu görev tanımlamalarına rağmen sahadan toplanan veriler analizcinin işini her zaman kolaylaştırmamakta, veriler genellikle eksik, eski, çarpıtılmış ve teyide muhtaç olmaktadır. Tüm bunlara ilaveten zaman kısıtlılığı da analiz süreçlerini doğrudan etkileyen bir diğer etmendir. Bu durumda istihbarat analizcisi yürüttüğü zihinsel süreçlerde kendi yargılarına başvurmak zorunda kalmaktadır (Davis, 1991). Merkezinde insan faktörünü barındıran istihbarat analizi, bunun doğal sonucu olarak düşünceyi ürün olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla istihbarat üretiminin esası, analizcinin yürüttüğü zihinsel süreçle doğrudan ilişkilidir (Zhaohong, 2015, s.20). Bu bağlamda istihbarat analizinde görülen zihinsel süreçler ve analizcinin psikolojisi, istihbarat analiz süreçlerinin anlaşılmasında oldukça önemli hale gelmektedir.

Günümüzde toplanması gereken verilerin çokluğu da zihinsel süreçlerin devreye girmesine sebep olan bir başka etmendir. Aşırı bilgi yüklemesi bu alanda büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Bu zorluklar göz önüne alındığında, analiz topluluğunun kapasitelerini artırmak bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Director of National Intelligence, 2015, s.13). Son dönemlerde istihbarat analizi, iş birliği içinde çalışan bir ekip tarafından yapılan bir etkinliğe doğru sürekli olarak gelişmektedir. Bu değişimin, uluslararası sorunların gittikçe karmaşıklaşması; daha fazla bilgiyi daha hızlı paylaşmaya verilen önemin artması; analistler, toplayıcılar, operatörler ve karar vericiler arasındaki sınırların bulanıklaşması gibi nedenleri bulunmaktadır (Pherson ve Heuer, 2011, s.25). Bu bağlamda analiz topluluklarının büyümesi, zihinsel süreçlerin anlaşılmasının önemini daha da arttırmaktadır. Yapılan çalışmalarda özellikle istihbarat başarısı ve istihbarat başarısızlığı olarak ifade edilebilecek sonuçların nasıl ortaya çıktığı tespit edilmiş ve analizcilerin yürüttüğü zihinsel süreçlerde dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir. Özellikle analizcilerin kaynak kalitesini ve güvenilirliğini doğru tespit edebilmesi, belirsizlikler hakkında uyarılarda bulunabilmesi, doğruluğu ispatlanabilecek değerlendirmeler yapabilmesi, istihbarat ile şahsi yargı arasındaki farkı ayırabilmesi, şartlar değiştiğinde farklı analizler yapabilmesi, tutarlı önermeler kurabilmesi, analizin zamansal tutarlılığını muhafaza edebilmesi ve analizine etki edebilecek yeni değişkenleri göz önünde bulundurarak meydana gelen değişiklikleri ve gerekçelerini açıklayabilmesi kendisinden beklenen temel yetiler olarak tespit edilmiştir (Phythian, 2009, s. 81). İstihbarat analiz süreçlerinde analizcisi tümevarım, tümdengelim ve dışa-çekim yöntemlerinden faydalanması (Moore ve Krizan, 2003, s. 110) yine beklenen yetilerdendir. Moore ve Krizan, dışa-çekim yöntemini çözüm üretmekten ziyade çalışılan konuyla ilgili yeni araştırma sorularının oluşturulması olarak ifade etmiştir (2003, s. 111). Bu yetilerin istihbarat başarısındaki temel zihinsel süreç çıktıları olması değerlendirilmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda istihbarat başarısızlığına götüren zihinsel süreçlerin elde mevcut bilgiler olmasına rağmen gerçekleştiğinin tespit edildiği görülmüştür. Dolayısıyla çalışmalar bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmalardan, oldukça fazla veriler elde edildiği görülmüştür. Bundan dolayı istihbarat analizinde yapılan zihinsel süreç hataları ayrı bir bölüm olarak incelenecektir.

2. İstihbarat Analizinde Yapılan Hatalar

Daha önce de belirtildiği gibi istihbarat analizi temelinde insan düşünce ve yargılarının yer aldığı bir süreçtir (Şahin, 2020, s.37). Günümüzde bu süreçte teknolojinin desteği her geçen gün artsa da insana dayalı hatalar halen istihbarat başarısızlıklarının temel kaynağını oluşturmaktadır. İstihbarat analizi olsun ya da olmasın insan zihninin belirli modeller üzerinden çalıştığı bilinmektedir. İnsan zihninin sınırları ve belirsizliğe karşı gösterdiği tahammülsüzlük, bu modellerin tercih edilmesinin nedenleridir. Bu durumda gerçekliğin basitleştirilmiş zihinsel bir modeli inşa edilir ve bu model üzerinden davranışların mantığı oluşturulur (Küçükbaş, 2015, s.55). Ancak bu zihinsel modeller aynı zamanda bazı sorunların da kaynağını oluşturmaktadır. Örneğin modeller çabuk oluşurlar ve değişime karşı dirençlidirler. Yeni enformasyon genellikle mevcut konseptin çerçevesine uydurulur. Eksik ve belirsiz verilere dayanan ilk izlenim sonradan

elde edilen daha iyi verilere karşı dirençlidir (Heuer, 2005, s.76). Bununla birlikte bazı durumlar ve psikolojik etmenler de analizcinin zihinsel modellerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bunlara örnek olarak faaliyetin karmaşık doğası, belirsizlikler, alanında uzman olmamanın getirdiği handikaplar ve önyargılar gösterilebilir. Dolayısıyla analizcinin, kendi zihninin çalışma prensiplerinden kaçınması mümkün gözükmese de nasıl düşündüğünü düşünebilmesi, nasıl algıladığını algılayabilmesi ve nasıl yargıladığını yargılayabilmesi gerekmektedir (Heuer, 1999, s.4).

Zihinsel modellemelerin yol açtığı hatalar üç grupta toplanabilmiştir (Grunt, 2017, s.130). Bunlar sırasıyla detaylandırılacaktır. Bunlarla birlikte, bir gruba dahil edilemeyecek ancak analizi etkileyecek bazı tutum ve davranışlar da bulunmaktadır. Bu davranışlar da dördüncü alt başlık olarak belirtilmiştir.

2.1. Karmaşa ve Belirsizlik

Bahsedilmesi gereken ilk model, insan zihninin karmaşa ve belirsizliğe gösterdiği tepkidir. Ancak bu tepki, karmaşanın ve belirsizliğin ortadan kaldırılamadığı durumda insan zihnini zamanla tüketen ve çalışmalarını olumsuz etkileyen bir etmene dönüşmektedir. İstihbaratta ise analiz edilecek enformasyonun karmaşıklığı süratle ve kolaylıkla artabilmektedir. Örneğin kombinasyon hesaplamalarında 4 çeşit varlık birbiriyle 6 farklı şekilde ilişkide olabilecekken, 32 çeşit varlık 496 yolla birbiriyle ilişki kurabilir (Haris ve Spiker, 2015, s.216). Bu büyüklükte bir olasılık havuzu insanın zihninin sınırlarını aşacağı sarihtir. İnsan zihninin kapasitesi bu veri büyüklüğünü sağlıklı olarak analiz edememekte ve öznel yargıların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum her analizcinin aynı veri setinden farklı sonuçlar çıkarmasına bile yol açabilir (Küçükbaş, 2015, s.56). Bu noktada teknolojik imkanların gelişmesinin bu handikabın azalmasındaki rolü ve potansiyeli düşünülebilir. Ancak istihbarat teşkilatlarının karşılaştıkları sorun yelpazesi ile istihbarat teşkilatlarının elde etmesi ve analiz etmesi gereken verilerin de birlikte arttığı tekrar belirtilmelidir. Bu sürece kısıtlı zaman faktörü de eklendiğinde karmaşa ve belirsizlik halen bir handikap olarak karşımızda durmaktadır.

2.2. Alan Uzmanlığı

Bir diğer zihinsel model ise uzmanlaşmadır. Bir analizcinin eldeki konuyu ilgilendiren bütün alanlarda uzman olması beklenmez (Haris ve Spiker, 2015, s.217). Çünkü uzmanlık belirli bir dönemi ve zihinsel süreci kapsayan bir faaliyettir. Uzmanlık süreci belirli düşünme şablonlarının da zihne yerleştiği bir süreç olup analize doğrudan etki edebilmektedir. Bununla birlikte modern istihbarat analizinde birçok alanda uzmanlık gerekmektedir. Bu da analiz ekiplerinin genişlemesini ve dolayısıyla birçok zihin şablonunun sürece dahil olmasını gerektirmiştir. Zihinsel şablonların fazlalığı da mezkûr analiz hatalarının zeminini oluşturmaktadır.

2.3. Önyargılar

Önyargı kavramı, bir kişi ya da şey hakkında önceden tasarlanmış (ve genellikle yanlış olan) kavrayış, tutum ve yargıları ifade etmektedir (Küçükbaş, 2015, s.56). Bir istihbarat analizcisinin, kendisinde mevcut önyargıları tanıması ve yapacağı analizlere olan etkisini engelleyebilmesi oldukça önemlidir. Bu durum analizin her aşamasında analizcinin karşısına çıkabilecek ve analizin başarısına doğrudan etki edebilecektir. Önyargılar genel olarak; kültürel, organizasyon kaynaklı ve bilişsel olmak üzere üç şekilde kategorize edilebilir (Thompson vd., 1984, s.6-1).

2.3.1. Kültürel Önyargılar

Kültürel önyargılar, adından da anlaşılabileceği gibi analizcinin yetiştiği ortam ve çevrenin kültürüne göre analizinin şekillenmesidir. Bu durum analizcinin ilk neyi algılayacağından başlayıp tüm analizi kapsayabilmektedir. Kişinin aldığı eğitim, yetiştiği çevre, sahip olduğu toplumsal ve ahlaki değerler kültürel önyargının temellerini oluşturmaktadır. Tüm bu öznel deneyimle kişide bir zihin şablonunun oluşmasına

yol açmaktadır. Bu şablonlar, analizciyi farkında olmadan belli türdeki bilgiye yakınlaştırır ve bunları belli biçimde organize etmeye ve yorumlamaya yöneltir. Dolayısıyla yapılması gereken mümkün olduğunca belirgin değerlendirmeler yapıp, belirgin şekilde mantık yürüterek bilgilerin geçerliliğinin açık bir şekilde incelenebilmesini sağlamaktır (Heuer, 1999, s.7-10).

Analizcideki mevcut kültürel önyargı, ayna görüntüsü adı verilen ve analizcinin karşısındaki aktörleri kendi düşünce ve davranış kalıbına benzer şekilde hareket edeceği varsayımına yöneltebilmektedir (National Research Council, 2011). Bu durumun temelinde analizcinin kendi kültürel, politik ve ideolojik referanslarını evrensel kabul etmesi yatmaktadır (Havle ve Aksoy, 2024, s.268). Farklı kültürlere sahip aktörlerin analizinde, bu durum yanlış analizlerin temelini oluşturabilmektedir. Söz gelimi Arap toplumlarının sosyokültürel davranışları Batılı toplumlardan oldukça farklıdır. Bir ülke liderinin savaş ilan edip etmeyeceği üzerine yapılacak bir analizde Batılı ülkelerde görülen siyaset kültürü baz alınırsa yanlış çıkarımlarda bulunulması oldukça yüksek olacaktır. Bu durumun oluşmaması için analizcinin hedef ülkenin sosyokültürel özelliklerine, tarihine ve diline belirli seviyelerde hâkim olması gerekmektedir. Hedef ülkede belli bir süre bulunarak bu unsurları doğrudan deneyimlemek de ayna imgelemesini azaltabilecek bir yöntemdir (Havle ve Aksoy, 2024, s.268). Oluşacak deneyimin mevcut zihinsel şablonlara yenilerini ekleyeceği ve kişinin analiz süreçlerine doğrudan etki edeceği söylenebilir.

2.3.2. Organizasyon Kaynaklı Önyargılar

Kültürel önyargılar kişilerde oluştuğu gibi kurum kültürlerinde de oluşabilmektedir. Kurumun tarihsel süreçte yaşadığı deneyimler, oluşan gelenekler ve kurum değerleri analiz sürecine etki edebilmektedir. Kurumun bu önyargıları doğrudan olabileceği gibi dolaylı olarak da analizciye aktarılabilir. Bu durum analizcinin çevresindeki kişilerin genel kanaatlerine maruz kalması ve analizciyi farkında olmadan etkilemesi şeklinde olabileceği gibi amirlerin ya da karar vericilerin konu hakkındaki tavırlarının bilinmesi hasebiyle duymak istedikleri şeyi söylemek üzerine de kendini gösterebilir (U.S Headquarters Department of The Army, 2009, s.5).

2.3.3. Bilişsel Önyargılar

Bilişsel önyargılar, insan zihninin ve psikolojisinin temel özelliklerinden kaynaklanan ve analiz hatalarının çoğunluğuna sebep olan önyargılardır. Bilişsel önyargılar kişinin kendi kültürel önyargıları ve kurumsal önyargılardan kaynaklanmaz, zihinsel şablonlardan bağımsız olarak bilinçaltının düşünceleri etkilemesiyle oluşur (Pherson ve Heuer, 2011, s.111). İstihbarat teşkilatlarında analiz süreci ne kadar teknik ve teknolojik anlamda desteklense de asıl karar verici olan insanın doğası bu analiz süreçlerinde kendini göstermeye devam etmektedir. İstihbarat analistleri, karmaşık ve belirsiz ortamlarda çalışırken, bu önyargılara karşı savunmasız hâle gelmektedir. Örneğin, mevcut inançları destekleyen bilgilere aşırı önem verme eğilimi olan doğrulama önyargısı, analistlerin alternatif hipotezleri göz ardı etmelerine yol açabilmektedir (Nickerson, 1998, s.183). Bu tür bilişsel önyargı problemleri, istihbarat ürünlerinin kalitesini düşürmekten, stratejik karar alma süreçlerini etkilemeye kadar geniş bir yelpazede analizlere zarar verebilmektedir. Şimdi tespit edilen bu önyargılar incelenecektir.

2.3.3.1. Onaylama Önyargısı

Kişinin aldığı ilk kararın ya da halihazırda mevcut kanaatlerinin etkisinden çıkamama durumu olarak ifade edilebilir. Bu önyargı gelişen olayların, mevcut bilgi ve inançları onaylar şekilde yorumlanmasına neden olur. İki şekilde kendini göstermektedir: Sadece mevcut kavramsal modellere uyan olayları algılama eğilimi görülür veya görünen anlamlar, tasarlanmış fikirlere uyacak şekilde bozulur ve uyumlu hale getirilir (Thompson vd., 1984; Hahn ve Harris, 2014). Bu durumun kişinin bilinçaltınca otomatik olarak yürütüldüğü tekrar hatırlatılmalıdır. Analizcinin elindeki veriler belirsiz, eksik ve düşük doğruluğa sahip olması

kaçınılmaz olduğundan ilk etapta varılan kanaate içgüdüsel olarak ağırlık verilir. Elde edilen yeni veriler bu kanaate göre şekillendirilir. Bu önyargı İstihbarat analizcilerinin muhakeme yeteneklerini başarısızlığa uğratabilecek en önemli önyargılardan birisidir (Küçükbaş, 2015, s.58). Bundan dolayı analizcilerin olayları algılarken farklı perspektiflerden yaklaşabilmesi ve bu bakış açıları arasında rahatlıkla git gel yapabilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir (Heuer, 1999, s.12). Özellikle uzun süre aynı konuyu çalışan istihbarat analizcilerinin konu üzerinde hakimiyetini kaybederek, konunun hakimiyeti altına girdiği sıkça görülmektedir (Heuer, 1999, s.6).

2.3.3.2. Seçilim Önyargısı

Seçilim önyargısı insan zihninin bazı niteliklere sahip şeyleri diğer verilerden daha fazla önem vermesi nedeniyle oluşmaktadır. Örneğin enformasyon ne kadar canlı, sağlam ve kişisel ise hatırlanmasının o kadar kolay olduğu görüşmüştür. İnsan zihni anlaşılır ve net delilleri güvenilir ve inandırıcı bulma eğilimindedir (Şahin, 2020, s.50). Yine özellikle kişinin kendi edindiği tecrübeler ikincil kaynaklardan gelen enformasyona göre daha kolay hatırlanmaktadır (Thompson vd., 1984, s.6-2). Analizcinin kişisel tecrübelerinin de ikincil kaynaklar kadar hatalı ve eksik olabileceği unutulmamalıdır. Ancak analizci kişisel tecrübelerinden yola çıkarak, gerçekte daha sağlıklı ve isabetli analiz yapmalarını sağlayacak delilleri uyumsuz ve yetersiz bulup gözden kaçırabilmektedir (Heuer, 2005, s.118). Tecrübeye dayalı kabul ediş ve reddediş durumları analizci için kesinlik ifade ettiğinden diğer olasılık hesaplarını da doğrudan etkilemektedir. Örneğin analizci bireysel tecrübesine dayanarak %70 doğruluk payı olarak değerlendirilebilecek bir delili %100 olarak değerlendirebilmektedir. Analizciler bu bilgilerin kendilerini manipüle etmeye çalışan kontrolsüz bir kaynaktan geldiğini bilseler dahi, bilginin etkisinden kaçınamayabilirler (Heuer, 2005, s.122-124).

2.3.3.3. Mantıklılık Önyargısı

Mantıklılık önyargısı, yine insan zihnin belirsizlik ve kaos karşısında gösterdiği tepkinin bir tezahürüdür. İnsan zihni gördüğü her olayı neden-sonuç ilişkisine bağlamaya ve bir düzenin parçası olarak değerlendirmeye meyillidir. Rastlantısal olaylar bu eğilimi bozacağından, her rastlantı bir neden sonuç ilişkisine bağlanmaya çalışılır. Bu durum analizcinin kaza, hata, yanlış karar ve rastgelelik olasılığını reddetmesine ve analizini bu ihtimalleri dışlayarak yapmasına sebebiyet vermektedir. Örneğin analize konu alan kişi, kurum ya da ülkenin faaliyetleri belirli mantık kalıpları ya da çıkar maksimizasyonları üzerinden analiz edilmekte (US Government, 2009, s.2), bu aktörlerin irrasyonel karar alma süreçleri çok düşük olasılıklarla değerlendirilebilmektedir. İnsan zihni akla yatkın ve makul bir korelasyona saplanıp kaldığı müddetçe neden sonuç ilişkisini göz ardı etmede zorluk çekmektedir (Heuer, 2005, s.140-141).

2.3.3.4. Demirleme Etkisi

Analizci sakınmakta en çok zorlanacağı bir diğer önyargı ise demirleme etkisidir. Bu durum analizcinin geliştirdiği varsayımları, kendinden önce doğru olarak kabul edilen veriler üzerine inşa etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir analizcinin, yapacağı analize başlamadan önce ilk iş olarak kendinden önce bu konu hakkında toplanmış verileri ve bu verilere dair yapılan analizleri inceleyeceği muhakkaktır. Ancak bu durum kendinden önce yapılan hataların tekrar edilmesine sebebiyet verebileceğinden analizci mutlaka yeni elde edilen bilgilerle eski bilgileri kıyaslamalı ve veri setini güncellemelidir. Örneğin daha önce hazırlanmış bir istihbarat raporunda hedef ülkenin savaşma niyeti olmadığı değerlendirilmişse, analizcinin bu rapor verilerini kendi verileriyle kıyaslaması ve demirleme etkisine kapılmadan fikirlerini yeniden kurgulayabilmesi gerekmektedir. Ancak daha önce hazırlanan raporun etkisinde kalırsa elde ettiği yeni verileri bu rapora göre değerlendirecek ve hatalı bir analize yol açacaktır. Mevcut bilgiler eksik ya da muğlak olsa bile analizcide yeni bir kanaatin oluşmasında dirence sebebiyet verecektir (Heuer, 2005). İnsan zihninin mevcut kanaatleri ve kendi kurguladığı bağlantıları doğru kabul etme eğilimi demirleme

etkisinin temel noktasıdır. İlk kanaat ile ortaya çıkan son tahmin arasındaki mesafe oldukça yakındır (Şahin, 2020, s.56). Bu durum analizcide daha önceki raporları temel kabul etme şeklinde görülebileceği gibi kendi zihninde oluşan ilk kanaate demirli kalma şeklinde de oluşabilmektedir. Bu eğilimin farkında olmak, analizcilerin bundan sakınması için yeterli değildir. Yapılması gereken başkalarının veya kendilerinin yaptığı değerlendirmeleri görmezden gelip, bir problemi sıfırdan düşünebilmeye çalışması (Pherson ve Heuer, 2011, s.151-152), her yeni bilgi parçasını bağımsız bir şekilde değerlendirmesi, kaynakların güvenilirliğini sürekli olarak gözden geçirmesi ve çapraz doğrulama yöntemini kullanması gerekmektedir (Havle ve Aksoy, 2024, s.271). Literatürde bu durum "erken kapanma", "bilişsel kapanma" olarak da ifade edilmektedir. Yakından dönemden bir örnek olarak 2003 Irak Savaşı öncesinde ABD istihbaratının, kitle imha silahlarına dair hatalı analizleri örnek gösterilebilir (Jervis, 2006, s. 16). Savaş sonucunda kitle imha silahlarının aslında hiç olmadığının anlaşılması ise demirleme etkisinin ne denli büyük olduğunu göstermektedir.

2.3.3.5. Kısayollar Oluşturma

İnsan zihni verileri sınıflandırma, bağlantı oluşturma ve sembolleştirme yoluna oldukça çok başvurmaktadır. Bu faaliyetlerin sebebi insan zihninin sınırlarından kaynaklandığı gibi yeni bilgilerin getirdiği belirsizliğin önceki verilerle bağlantısının kurularak aşılması ve enerji kullanımının optimal seviyede sürdürülmesine devam edilebilmesidir. Bu sembolleştirmeler sayesinde zihin çok çabuk bir şekilde hayatı yorumlayabilmekte, yeni şartlara adapte olabilmektedir. Kısayol önyargısı ise insan zihninin bu çalışma prensibinden oluşmaktadır. İnsan zihni, yeni verileri halihazırda ki mevcut şablonlarına uyacak şekilde bozabilmektedir. Örneğin sakallı ve esmer kişileri terörist sembolüyle ilişkilendiren ve "temsil kısayolu" ile zihinde şablonlara işleyen bir analizci, potansiyel teröristleri incelerken bu şablona göre karar verecek ve olasılıklarını buna göre değerlendirebilecektir. Bir diğer kısa yol olarak "bulunabilirlik kısayolu" ise kişinin zihnindeki imgelere ulaşabilme derecesine göre şekillenmektedir. Bir olaya dair akılda canlandırma ne kadar kolay ve o olayın hafızadan geri getirilmesi ne kadar hızlı ise, olayın meydana geleceğine inanma ihtimali bir o kadar yüksektir (Şahin, 2020, s.50). Seçilim önyargısında belirtilen veri nitelikleri, kısayol oluşturma önyargısında da aynı etkiyi yapmaktadır.

2.4. Analizcinin Kişisel Tutum ve Davranışları

Analizcinin ya da analizci grubunun kişisel tercihleri de analiz sürecine doğrudan etki etmektedir. Bu tutum ve davranışlar bireysel olabileceği gibi analiz görevini yerine getiren grup üyeleriyle birlikte de gerçekleşebilmektedir. Analizcilerin yaratıcılığa sahip olmaması ve eldeki verilere bağlı kalması, doğrulanmamış varsayımların analize dahil edilmesine karar verilmesi, analiz ekibindeki belirli bir grubun düşüncesinin baskın düşünceye dönüşmesi ve değiştirilememesi, hatalı kanıtların analize dahil edilmesi, yanlış bağlantıların kurulması, bir tezin reddedilmesinde gösterilen kararsız tutum, ayna görüntüsü hatası, veri örüntüsündeki eğilimlerin tespit edilememesi ve bir konunun gereğinden fazla ya da az önemsenmesi bu tutum ve davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Jensen, 2012, s.264). Analistin karar alıcının duymak istediği şeyleri söyleme amacıyla hareket ederek analizini politikleştirmesi (Jervis, 2006, s.18), uzman olan kişinin daha doğru düşündüğünü kabul etmesi, küçük kanıtların önemini büyütüp genel yargılarda kullanması, tarihten yüzeysel örnekler seçmesi ve kendini değerlendirmede aşırı özgüven göstermesi (Yılmaz, 2018, s.399-401) gibi durumlar da bu noktada zikredilmesi gereken diğer davranışlardır.

3. Analiz Hataları ile Mücadelede "Yapılandırılmış Analiz Teknikleri"

Yapılandırılmış Analiz Teknikleri (YAT), akademik çalışmalarda yer alan bilimsel araştırma yöntemlerinin eleştirel düşünme ile birleştirilmesinden oluşmuş ve istihbarat analizinde zamanla kendine yer bulabilmiş tekniklerdir. İlk olarak ABD istihbarat topluluğunda görülen bu tekniklerin tarihçesi 1960'lı yıllara kadar götürülebilmektedir. Akademide uygulanan veriye dayalı, niceliksel metodolojinin istihbarat analizine nasıl

uygulanabileceğini araştıran bir CIA iç yazışması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Heuer, 1978, s.9). YAT'lar ABD istihbarat faaliyetlerine ilk olarak "alternatif analiz" olarak 1980'li yıllarda dahil edilmiştir. Dönemin CIA istihbarat direktör yardımcısı Robert Gates'in yönetiminde analistler dramatik siyasi değişim senaryoları üretmek, siyasi istikrarsızlığı takip etmek ve askeri darbeleri önceden tahmin etmek için birkaç yeni teknik kullanmışlardır (Çencen, 2023, s.41). 1990'ların sonlarında; Amiral David Jeremiah'ın ABD istihbarat topluluğunun Hindistan'ın 1998'deki nükleer denemesini öngörememesine ilişkin analizinde alternatif analizleri kullanmış ve "kırmızı ekip analizi" olarak adlandırdığı yöntemin daha fazla kullanılmasını teşvik etmesiyle bu yöntemler literatürde kendine yer bulmaya başlamıştır (Pherson ve Heuer 2011, s. 49). Adının "yapılandırılmış analiz teknikleri" olarak güncellenmesi ise 2005 yılında CIA analist eğitim programlarında olmuştur (Çencen ve Kocamanoğlu, 2024, s.390). YAT'ların istihbarat analizinde kendisine yer bulmasında özellikle 11 Eylül saldırısının eldeki verilere rağmen öngörülememesi önemli bir etken olmuştur. Yapılan iç tahkikatlarda, istihbarat topluluğunun bir lonca yapısı içinde faaliyet gösteren ve sürdüremeyeceği bir çıraklık modeline dayanan bir beceri kültürü olarak kaldığını ve bilim camiasının kendi kendini düzelten pek çok özelliğinden yoksun olduğunu ortaya koymuştur (Çencen, 2023, s.42). Aynı dönem yayınlanan başka bir rapor da istihbarat analizinin en iyi şekilde "analitik teknikler" ve "analitik süreç ve tekniklerin" kapsamlı bir incelemesine odaklanmak yerine iş arkadaşları, amirler ve tüketicilerle yazışmak ve iletişim kurmak için öneriler ve ipuçları toplama için bir özet olarak tanımlandığını belirten benzer sonuçlar çıkarmıştır (Coulthart, 2017, s.370). YAT'ların prosedüre uygun bir biçimde ilerlendiği takdirde siyasallaşmanın, kişisel hırsların ve kurumların arasındaki çekişmenin önüne geçebileceği değerlendirilmiştir (Çencen, 2023, s.41). Bu gelişmeler sonucunda ABD siyasi karar alıcıları tarafından istihbarat topluluğuna alternatif analizler yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bununla birlikte bilgisayar ve internet gibi enformasyon işlemeye doğrudan katkı sağlayan teknolojik sıçramaların gerçekleşmesi de YAT'ların kullanımını oldukça kolaylaştırmıştır. Süreç başında "alternatif" olarak değerlendirilen bu teknikler, nihayetinde geleneksel analiz yöntemlerinin yerini almış ve analiz tekniklerini yeniden yapılandırmıştır (Pherson ve Heuer, 2011, s.21).

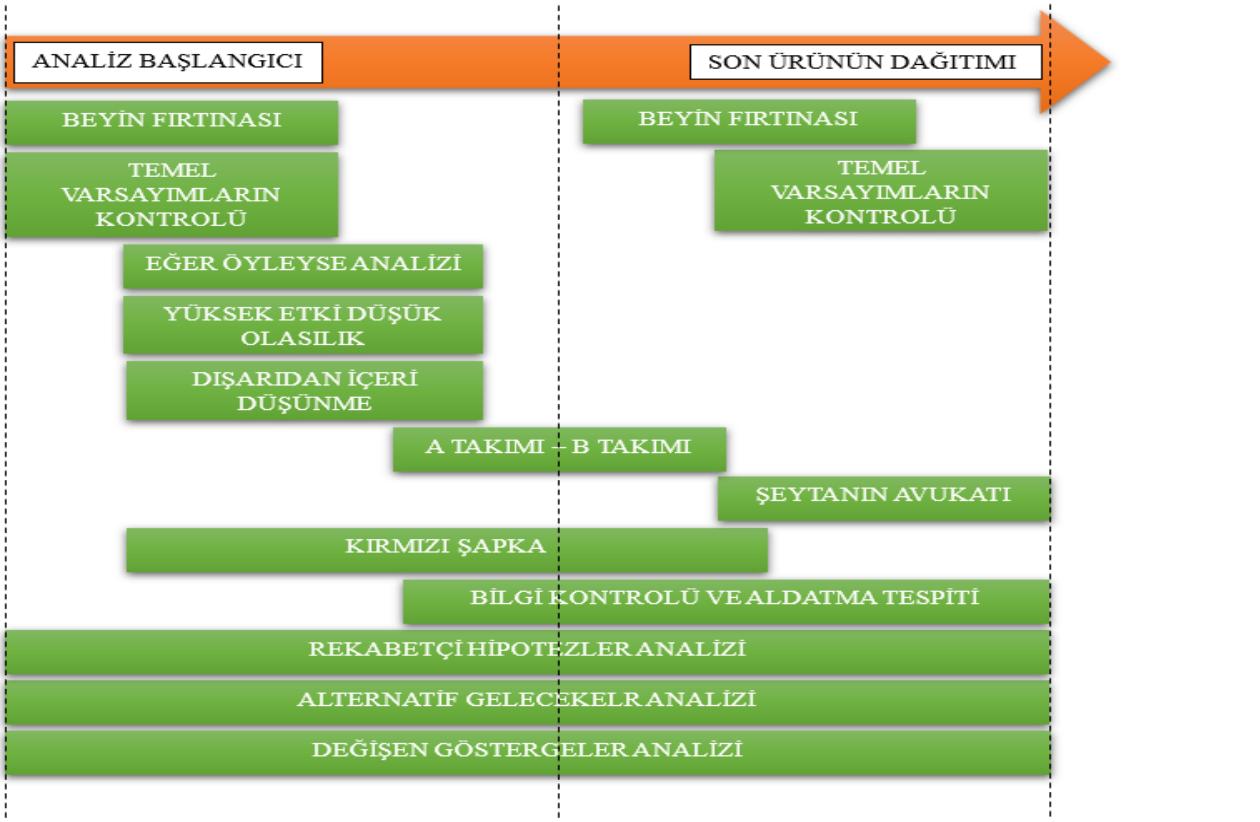
Her ne kadar ABD istihbarat topluluğunda süreç böyle işlese de halen yapılandırılmış analiz teknikleri ile geleneksel yöntemler birlikte kullanılmaya devam etmektedir. Özellikle YAT'lar genellikle analizcilerin analize daha fazla titizlik, yapı ve hayal gücü katmak için kullanabilecekleri "düşünme araçları" olarak görülmekte (Heuer, 2008, s.656), usta-çırak yöntemi ile öğrenilen istihbarat becerileri kullanılmaya devam edebilmektedir. İstihbarat analizcilerinin YAT'ları tamamen kabullenemeyişinin ardında bazı nedenlerin olduğu da değerlendirilmektedir. Özellikle analiz edilecek malzemenin yetersiz kaldığı durumlarda artan belirsizlik ve karmaşıklık bu tekniklerin kullanılabilirliğini azaltmaktadır. Ya da ihtimallerin çok fazla olduğu durumlarda da aynı belirsizlik oluşmaktadır. Bu durumlar analizciyi kendi değerlendirmelerini yapmaya itmektedir. Bununla birlikte YAT'ların getirdiği sistematiğin, analizcinin sezgilerini ve yaratıcılığını köreltebileceğine dair de eleştiriler bulunmaktadır (Pherson ve Heuer, 2011, s.335).

YAT'lara dair mevcut bakışlar böyle olmakla birlikte, tekniklerin kıymet görüp analiz sistemlerine dahil edilmesine devam edilmektedir. Bu talepteki en büyük etkenin geleneksel analiz yöntemlerinde görülen insan zihninin doğasından kaynaklanan sorunları ciddi oranda azaltması bulunmaktadır (Coulthart, 2016, ss. 933–948). YAT'ların, analistlerin kayda değer ön yargılardan arınma becerilerine ve sorunlara ilişkin analiz tasarlamada rehberlik sağladığı ve analistlerin potansiyel ön yargı etkilerini azaltmaya yardımcı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte analiz sürecini daha bilinçli ve şeffaf hale getirmeyi sağlamıştır (Artner ve diğerleri, 2016, s.2-5). Chang ve diğerleri (2016, ss. 509–526) yapılandırılmış analiz tekniklerinin analistlerin öngörü performansını iyileştirdiğini ve belirsizlik ortamındaki karar süreçlerini güçlendirdiğini göstermiştir. Yapılandırılmış analiz tekniklerinin kullanımının, analizcilere zaman kazandırmada rol

oynadığı da görülmüştür. Bu teknikler, iletişimi geliştirerek grup süreçlerine, kanıtların toplanmasına ve yorumlanmasına da katkıda bulunur (Çencen, 2023, s.44). Dolayısıyla istihbarat başarısızlıklarından kaçınmayı da sağlamaktadır (Ard, 2023, s.624).

Literatürdeki mevcut teknikler üç gruba ayrılmaktadır. "Teşhis Edici Teknikler", "Muhalif Düşünce Teknikleri" ve "Yaratıcı Düşünce Teknikleri" olarak ayrılan grupların her birinde dörder analiz tekniği bulunmaktadır (Çencen, 2024, s.71). Bu tekniklerin hangi sırayla ne zaman kullanılması gerektiği yine CIA tarafından paylaşılmıştır. Şekil 1 önerilen sıranın görselleştirilmiş halidir.

Şekil 1. Yapılandırılmış Analiz Tekniklerinin ABD İstihbaratında Kullanım Sırası



Kaynak: US Government, A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis, March 2009, 38, https://www.cia.gov/resources/csi/static/Tradecraft-Primer-apr09.pdf, Erişim Tarihi: 31.12.2025

Şekil 1'de konumlandırılan teknikler, özellikle CIA istihbarat kültüründe kullanıldıkları sıra ve uzunluğa sıraya şekillenmiştir. Örneğin bu tabloya göre CIA, Rekabetçi Analizi, Alternatif Gelecekler Analizi ve Değişen Göstergeler Analizi tekniklerini analizin başından son anına kadar uygulamaktadır. Söz gelimi tespit edilen göstergeler, Değişen Göstergeler Analizi tekniğine göre analiz başlarken tespit edilmekte ve analiz ilerleyip farklı aşamalara gelse de takip ve analiz devam etmektedir. Ya da bir analiz başlatılıp, gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra karar alıcıya dağıtılacak son ürün haline gelmek üzereyken Şeytanın Avukatı tekniği kullanılarak son kez eleştirel analize tabi tutulmaktadır. Şekil 1 tam olarak hangi analizin ne zaman kullanıldığını göstermesi bakımından kıymetlidir.

Teşhis edici teknikler, temel argümanları varsayımları ve istihbarat üretimi için gerekli bilgi eksikliklerini gözler önüne serebilmek için kullanılan tekniklerdir (U.S. Government, 2009, s.7). Bununla birlikte potansiyel sorunları da tespit ve teşhis için de kullanılır (NATO, 2017, s.17). İstihbarat üretiminden sonra değişen şartların istihbarata etkisinin takip edilmesinde de yardımcı olur (Küçükbaş, 2015, s.64).

Tekniklerden ilki *Temel Varsayımların Kontrolü* yöntemidir. Bu yöntemin temeli analizcinin oluşturduğu hipotezlerdir. Temel varsayım kontrolü ise hipotezlerini temellendirmek ve onları sorgulamak için giriştiği sistematik çabadır (Heuer ve Pherson, 2011, s.250). Varsayımların kontrolü erken aşamalarda olabileceği gibi yeni bir aşamaya girildiğinde de tekrar tekrar yapılabilir. Bu teknik mevcut olayları açıklamada veya gelecekteki olaylar hakkında tahminde bulunmada, projede ilerlemek için yapılan büyük varsayımları yönetmede ve planların bütünlüğünü kontrol etmede önem arz etmektedir (NATO, 2017, s.71).,

Bir diğer yöntem ise *Rekabetçi Hipotezlerin Analizidir*. Rekabetçi Hipotez Analizi, oluşturulan alternatif hipotezler ve bu hipotezlerde izlenecek emarelerin belirlenmesinin ardından hangi hipotezin daha tutarlı olduğunu tespit etmekten ziyade hangi hipotezin çürütüldüğüne odaklanan bir tekniktir. Temel Varsayımların Kontrolü tekniğinden farklı olarak belirsizliğin yüksek, dolayısıyla hipotez sayısının çok fazla olduğu durumlarda uygulanır. Bu yöntem tek bir analizci tarafından uygulanabileceği gibi bir grup analizcinin birbirlerini değerlendirebileceği ve rekabet edebileceği bir ortamda daha faydalıdır (U.S. Government, 2009, s.14).

Değişen Göstergeler Analizi tekniği ise temel argümanların kontrolü için tespit edilen göstergelerin belirli periyotlar içinde takip edilmesi ve analiz edilmesi için oluşturulmuş bir tekniktir. Bu kontrolün gerçekleştirilmesinin temel amacı tahmin edilemeyecek gelişmeler konusunda karar alıcıları sürprizlerden korumaktır (U.S. Government, 2009, s.12). Göstergeler olayları takip etmek, ortaya çıkan trendleri tespit etmek ve beklenmedik değişikliklere karşı ikaz sağlamak için kullanılan gözlemlenebilir fenomenlerdir (Pherson ve Heuer, 2011, s.194)

Bu grupta yer alan son teknik ise *Bilgi Kontrolü ve Aldatma Tespiti*dir. Analizcinin önündeki bilgilerin eksik, eski ve manipüle edilmemiş olup olmadığının tespiti, istihbarat analizinin sıhhati için gerekli en önemli hususdur. Bu bağlamda Bilgi Kontrolü ve Aldatma Tespiti tekniği bu amaçla geliştirilmiştir. Kaynakların geçerliliğini olabildiğince erken değerlendirebilmek eleştirel düşüncenin anahtarıdır (Çencen, 2023, s.53). Bu yöntem Önemli bilgi boşluklarını ve toplayıcılar için yeni gereksinimleri belirlemede, Düşmanın olası aldatma ve inkâr stratejilerini tespit etmede, Bir karara yol açan gerekçeyi belgelemede avantajlar sağlar (NATO, 2017, s. 77).

Yapılandırılmış analiz tekniklerinde bir diğer analiz grubu ise Muhalif Düşünme Tekniklerdir. Bu teknikler mevcut düşüncelere açık olarak itiraz etmeleri hasebiyle gruplandırılmıştır. Bu mevcut düşünce kurumun sahip olduğu baskın bir bakış açısını temsil edebileceği gibi; aralarında kararsız kalınan iki farklı yaklaşım da olabilir (Küçükbaş, 2015, s. 70). Ayrıca bu teknikler dikkate alınan açıklamaların yelpazesini genişletir, akıl yürütmedeki kusurları ortaya çıkarır veya yeni fikirler üretirler (NATO, 2017, s.17).

Şeytan'ın Avukatı Tekniği, Orta Çağ döneminde kendini Aziz ilan eden ve kerametler gösterdiği söylentileri yayılan kişilerin incelenmesi için Katolik Kilisesi tarafından görevlendirilen sorgucular süreç içerisinde Şeytanın Avukatı olarak anılmıştır. Adını buradan alan Şeytanın Avukatlığı Tekniği, bir analitik yargı, plan veya kararın bunların oluşturulma süreçlerinde yer almamış biri tarafından eleştirilme sürecidir (Pherson ve Heuer, 2011, s.335).

A Takımı/B Takımı Tekniği, 1975 yılında ortaya çıkan ve en ünlü karşılaştırmalı analiz tekniğidir. Sovyetler Birliğinin askeri kapasitesinin ve stratejik planlamasının öngörülebilmesi için kullanılmıştır (Mitchell, 2006,

s.148). Temel fonksiyonu, değerlendirme ölçütleri birbirine yakın iki farklı görüşün derinlemesine incelenebilmesidir. Aynı zamanda analitik yöntemleri geliştirmek için bir tatbikat işlevi de görmektedir (Küçükbaş, 2015, s. 72). Karar alıcıya sunulacak seçeneklerin oluşturulmasında uzmanlar arasındaki görüş farklılıklarını değerlendirme imkânı da sağlamaktadır (U.K Department of Defence Development Consept and Doctrine Center, 2021, s.59).

Bir diğer analiz tekniği ise *Yüksek Etki Düşük Olasılık* tekniğidir. Gerçekleşme ihtimali düşük kabul edilen ancak gerçekleşirse yapacağı etki büyük olan olayların ayrıca incelenmesi üzerine kurulan bir tekniktir. Böyle bir tekniğin üretilme amacı, düşük olasılık olarak görülen ve gerçekleşmesi beklenmeyen faaliyetin hasım tarafından tam da bu nedenlerle tercih edilebileceğidir. Handel'in "Risk Paradoksu" olarak nitelendirdiği bu durum, analizcinin bir seçeneği düşük olasılık olarak görüp değerlendirme dışı tutmasının, o seçeneğin başarıyla uygulanma ihtimalini yükseltmesi olarak ifade etmiştir (1977, s.468). Dolayısıyla saldırganlar büyük etkilere yol açacak ve hasmın hiç beklemediği bu düşük olasılığı kullanmakta ve büyük zararlara yol açabilmektedirler. Bu teknik karar vericileri büyük etkiler yapabilecek bu olasılıklara karşı bilinçlendirebilmek için kullanılmaktadır. Erken uyarı sistemi fonksiyonu görerek, ileriye dönük öngörülerde bulunur (Pherson ve Heuer, 2011, s.426-427). Örneğin İsrail istihbarat birimleri Yom Kippur Savaşı'nda gösterdikleri zafiyetlerden sonra muhalif düşünme tekniklerini uygulayan birimler kurmuşlardır. Ancak yıllar geçtikçe bu birimlerden gelen uyarılara karşı ilgi azalmış ve iletilen raporlar dikkate alınmaz olmuştur. Yom Kippur'dan yıllar sonra ise muhalif düşünme tekniklerini uygulayan birimler 7 Ekim Saldırısı'nın gerçekleşeceğini raporlaştırmış ancak dikkate alınmamışlardır (Bergman ve Goldman, 30.11.2023).

Bu grupta yer alan son teknik ise *Eğer Öyleyse Analizidir*. Bu analiz, herhangi bir vakıanın gerçekleştiğini varsayarak negatif veya pozitif sonuçlarını, etkilerini açıklamaya yarayan analiz tekniğidir. Gerçekleşmeyeceği konusunda güçlü bir kanaate karşı gelmek için kullanımı oldukça uygundur (U.S. Government, 2009, s.24). Güçlü bir kanaate karşı çıkmanın yanı sıra vakıanın gerçekleşme ihtimaline olan güveni artırmak adına da kullanılabilmektedir (Pherson ve Heuer, 2011, s.417).

Diğer bir yapılandırılmış analiz teknikleri grubu ise Yaratıcı Düşünce Teknikleridir. Bu teknikler temel olarak yeni ve farklı bakış açılarının oluşturulabilmesini amaçlamaktadır (U.S. Government, 2009, s.7). Özellikle yeni senaryoların oluşturulması ve göstergelerin hipotezlerle ilişkilendirilmesi süreçlerinde oldukça farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Ayrıca bu teknikler inovasyonu kolaylaştırır, grup sinerjisini mümkün kılar, önyargıların ve sabit düşüncenin üstesinden gelme konusunda yardımcı olurlar (NATO, 2017, s.17).

Bahsedilecek ilk teknik *Beyin Fırtınası Tekniğidir*. Başlangıçta bir problem için oluşturulmuş gruba, problem ve inceleme bağlamı iletilir. Ortaya fikir koyma süreci engellenmez ve yeni fikirler gelmeye devam ettikçe bu adım sonlandırılmaz. Daha sonra ortaya çıkan fikirler eldeki konuyla ilgili anlam, uygulama ve potansiyel değer gibi kriterlere göre tartışılır (Bennet ve Bennet, 2004, s.118). Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla uygulanan bu teknik, diğer yapılandırılmış istihbarat analizi tekniklerinin temelini oluşturmaktadır. Düşünmeye ve geniş çapta hipotez üretmeye yardımcı olması ile bilinmektedir (Çencen, 2023, s.71).

Kırmızı Takım Analizi Tekniği ise hasım ülke, kişi ya da grubun muhtemel davranışlarının öngörülebilmesi ve analiz edilmesi amacıyla uygulanır. Bu bağlamda hasım ülke "kırmızı takım" olarak kodlanır ve alanında uzmanlardan oluşan bir gruptan hasım gibi düşünmeleri istenir. Bu bağlamda Kırmızı Takım, hasım ülkenin dilini, kültürünü, davranış şeklini bilen ve bunu özümsemiş uzmanlardan oluşturulmaya çalışılır. Ancak bu yöntemin işe yarayabilmesi için analizcilerin karşı tarafın tarihi ve kültürel davranış kodlarına hâkim olması gerekmekte ve ayna görüntüsü hatasına düşerek kendi kültürel önyargılarını karşı tarafa yansıtmaması

gerekmektedir. Yetersiz bilgi veya deneyim, yanlış çıkarımlara yol açabileceği gibi önyargıları pekiştirebilir ve hatta yeni yanlış anlamalar yaratabilir (U.K Department of Defence Development Consept and Doctrine Center, 2021, s.13).

Dışarıdan İçeri Düşünme Tekniği ise projelerin erken aşamada ele alınması, dış paydaşların bakış açılarını tanıması ve daha yenilikçi bir yaklaşım geliştirmesinde önem arz etmektedir (NATO, 2017, s.79). Bir analizci genellikle neler olduğunu açıklamak için eldeki verilerden dışa doğru çalışırken, Dışardan İçe Bakış analizciyi önce bir rakibin niyeti veya yapay zekâdaki yeni gelişmeler gibi dış etmenlerin durum üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğini düşünmeye teşvik eder ve böylece analizi zenginleştirir (Çencen, 2023, s.74-75). Sorunları veya konuları daha geniş bir kavramsal ve bağlamsal çerçevede temsil etmede, Bir durumu diğer insanların bakış açılarından göstermede avantajlar sağlar (NATO, 2017, s. 81).

Bahsedilecek son teknik ise *Alternatif Gelecekler Analizidir*. Bu teknik olası belirsizlik durumlarında ortaya çıkabilecek çoklu seçeneklerin sistematik olarak analiz edilmesini ifade etmektedir. Alternatif Gelecekler Analizi, bir gelecek tahmininden ziyade varsayımlar üzerinden oluşturulan hipotezleri içerir. Tek bir sonucun tahmin edilemeyeceği kadar karmaşık durumlarla başa çıkması ve yüksek düzeyde belirsizliğin yönetilmesinde öneme haizdir (NATO, 2017, s.85). Bu yöntem, genellikle büyük projelerde uzman görüşleri baz alınarak sıklıkla akademisyenlerin ve karar alıcıların da içerisinde bulunduğu gruplarda gerçekleştirilmektedir (Çencen, 2023, s.81).

Tablo 1. Yapılandırılmış Analiz Teknikleri, Uygulama Alanları ve Avantajları

Temel Varsayımların Kontrolü	Hipotez oluşturma ve hipotezini sorgulama	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	Tüm analiz durumları	(1) Eksik bilgilerin ve istihbarat ihtiyaçlarının tespiti (2) Analize müdahale eden zihinsel süreç hatalarının görülmesi
Rekabetçi Hipotez Analizi	Elenmesi gereken hipotezlerin tespit edilmesi	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	Belirsizliğin ve seçeneğin fazla olduğu durumlar	Büyük miktarda veriyi işleme ve değerlendirmede kolaylık sağlaması
Değişen Göstergeler Analizi	Temel hipotez göstergelerinin kontrolü	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	Tüm analiz durumları	İkaz görevi ile karar alıcıyı sürprizlerden korumak
Bilgi Kontrolü ve Aldatma Tespiti	Veri kaynaklarının tekrar kontrol edilmesi	(1) Analizci (2) Saha Personeli	Tüm analiz durumları	(1) Bilgi boşluklarının tespiti yeni ihtiyaçların tespiti (2) Aldatma tespiti (3) Alınan kararın gerekçesinin belgelenmesini sağlama
Şeytanın Avukatı Analizi	Ekip Dışı bir üye tarafından hipotezin eleştirilmesi	(1) Ekip dışı gözlemci ya da gözlemciler	Tüm analiz durumları	(1) Gözden kaçan ayrıntıların tespiti (2) Hipotezin dayanaklarının güçlendirilmesi (3) Zihinsel süreç hatalarının kontrolü
A Takımı/B Takımı Analizi	Uzmanlar arasındaki görüş ayrılıklarının	(1) Analiz Ekibi	Değerlendirme sonuçları birbirine yakın 2	(1) Uzun süredir devam eden stratejik bir sorunun çözümü

	değerlendirilmesini sağlamak		hipotezin incelenmesi	(2) Önemli bir kararın uygulanmadan önce detaylıca incelenmesi (3) Topluluğun birliğini engelleyen bir anlaşmazlığın çözümü
Yüksek Etki-Düşük Olasılık Analizi	Büyük etki gösterebilecek ancak düşük ihtimalli olayları ayrıca incelemek	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi	Düşük ihtimalli ancak yüksek etkili durumlar	(1) "Risk Paradoksu" ihtimalini ortadan kaldırmak (2) Sürprizlere karşı ikaz (3) Zihinsel süreç hatalarının kontrolü
Eğer Öyleyse Analizi	Bir olayın gerçekleşmesi durumunda olası etkilerini incelemek	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	(1) Gerçekleşmesi beklenmeyen durumlar (2) Gerçekleşmesine kesin gözüyle bakılan durumlar	(1) Temel Varsayımların Kontrolü tekniğini tamamlar (2) Olayın nasıl gerçekleşeceği ve etkileri üzerine senaryolar geliştirilmesini sağlar
Beyin Fırtınası	Yeni yöntem ve fikirlerin ortaya çıkarılması, mevcut fikirlerin geliştirilmesi	(1) Analiz Ekibi (2) Ekip dışı gözlemci ya da gözlemciler	Belirsizliğin ve seçeneğin fazla olduğu durumlar	(1) Yeni fikirlerin üretilmesi (2) Hipotezlerin geniş çaplı hale gelmesini sağlama
Kırmızı Takım Analizi	Hasımın davranışlarının öngörülebilmesi	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	Hasıma yönelik analizler	(1) Hasmın olası davranışlarına göre temel varsayımların kontrolü (2) Hasıma göre eylem planı hazırlama
Dışarıdan İçeri düşünme Tekniği	Analizcinin uzman olmadığı alanlardan analize başlaması	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi	Tüm analiz durumları	(1) Analizin temel parametrelerinin (ekonomik, sosyal vb.) daha sağlıklı tespiti. (2) Dış etmenlerin analiz üzerindeki etkisinin tespiti (3) Analizin kavramsal ve bağlamsal kapsamının genişlemesi
Alternatif Gelecekler Analizi	Belirsizlik durumunda ortaya çıkabilecek olasılıkların sistematik analizi	(1) Analizci (2) Analiz Ekibi (3) Ekip Yetkilisi (4) Ekip dışı gözlemci ya da gözlemciler	Belirsizliğin ve seçeneğin fazla olduğu durumlar	(1) Birden fazla seçeneğin yönetilebilir hale gelmesi (2) Belirsizliğin azaltılması ya da giderilmesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç

Yapay zekanın her geçen gün insanı şaşırtacak bir yetkinliğe eriştiği günümüzde, istihbarat çalışmalarında günlük yaşantıdan daha fazla kullanılacağı kesindir. Örneğin İsrail'in Gazze'de bombalanacak kişi ve yerlerin tespitinde yapay zekâ programları kullandığı basına yansıyan bilgilerdendir. Gazze'de yaşayan insanların isimlerinin, adreslerinin, sosyal medya profillerinin ve buna benzer birçok bilginin yapay zekâ

programları ile analiz edildiği ve İsrail saldırıları için hedef profiller oluşturulduğu görülmektedir (Anadolu Ajansı, 2024). Bu yöntemle Gazze'de 37 bin hedefin vurulduğu belirtilmiştir. Buna mukabil içinde insan faktörünün olduğu bir denklemde yapay zekanın süreci tam yetkinlikle yönetebilecek seviyeye ne zaman geleceği halen belirsizdir. Özellikle hasım devletlerin kullanacakları şaşırtma, manipülasyon, dezenformasyon ve sahte bayrak operasyonlarının yapay zekâ tarafından tespiti halen geliştirilmesi gereken süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapay zekanın veri analizi noktasında istihbarat analizcisine tarihte görülmemiş bir yardımcı olacağı kesindir. Ancak analizin merkezinde, en azından yakın gelecekte insan faktörünün kalmaya devam edebileceği söylenebilir.

Bu bağlamda istihbarat analiz süreçlerinde görülen zihinsel hata faktörlerinin öneminin halen korunduğu ve üzerinde çalışmalar yürütülmeye değer olduğu ifade edilmelidir. İstihbarat teşkilatlarının yıllar içerisinde Yapılandırılmış Analiz Tekniklerini kullanmakta gösterdikleri ilgi, tekniklerin zihinsel hata faktörlerini engellemede başarı gösterdiğinin en somut delilidir. Özellikle NATO ve CIA gibi kuruluşların yapılandırılmış analiz tekniklerine dair hazırladıkları el kitaplarını yeni versiyonlarla desteklemeye devam etmesi de bir diğer delil olarak gösterilebilir. Dolayısıyla günümüz istihbarat teşkilatları içim Yapılandırılmış Analiz Tekniklerinin yeri ve önemi kaçınılmaz olarak devam etmektedir. Çalışma tam da bu noktada bir araya getirdiği verilerle önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

Acar, Ü. (2016). Polisin istihbarata yaklaşımı. In S. Yılmaz (Ed.), *Dünyayı yöneten güç: İstihbarat bilimi* (ss. 155–172). Kripto Yayınları.

Anadolu Ajansı. (2024, April 4). *İsrail'in hedeflerini yapay zekânın seçtiği ortaya çıktı*. https://www.aa.com.tr/tr/teyithatti/blog/israilin-hedeflerini-yapay-zekanin-sectigi-ortaya-cikti/1817606

Ard, M. J. (2023). Structured analytic techniques: A pragmatic approach. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 37*(2), 617–633.

Artner, S., Girven, S. R., & Bruce, J. B. (2016). *Assessing the value of structured analytic techniques in the U.S. intelligence community*. RAND Corporation.

Atay, M. (1996). Stratejik ulusal güvenlik istihbaratı. *Strateji Dergisi*, (1), 80–84.

Spellman, B. A. (2011). Individual reasoning. In B. Fischhoff & C. Chauvin (Eds.), *Intelligence analysis: Behavioral and social scientific foundations* (pp. 117–142). National Academies Press.

Bennet, A., & Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: The intelligent complex adaptive system*. Butterworth-Heinemann.

Bergman, R., & Goldman, A. (2023, November 30). *Israel knew Hamas's attack plan more than a year ago. The New York Times*. https://www.nytimes.com/2023/11/30/world/middleeast/israel-hamas-attack-intelligence.html

Chang, W., Chen, E., Mellers, B., & Tetlock, P. E. (2016). Developing expert political judgment: The impact of training and practice on judgmental accuracy in geopolitical forecasting tournaments. *Judgment and Decision Making, 11*(5), 509–526. https://doi.org/10.1017/S1930297500004599

Coulthart, S. (2016). Why do analysts use structured analytic techniques? An in-depth study of an American intelligence agency. *Intelligence and National Security, 31*(7), 933–948. https://doi.org/10.1080/02684527.2016.1140327

Coulthart, S. J. (2017). An evidence-based evaluation of 12 core structured analytic techniques. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 30*(2), 368–391.

Çencen, N. (2023). *Yapılandırılmış istihbarat analiz teknikleri bağlamında şeytanın avukatlığı analiz tekniğinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi.

Çencen, N. (2024). *İstihbaratta yöntemler: Yapılandırılmış analiz teknikleri ve şeytanın avukatlığı*. Yeditepe Yayınları.

Çencen, N., & Kocamanoğlu, S. (2024). Yapılandırılmış istihbarat analiz tekniklerinden kırmızı takım (şapka) analizinin önemi üzerine bir bakış. *SDE Akademi Dergisi, 4*(3), 387–404. https://doi.org/10.58375/sde.1536930

Çencen, N., Kocamanoğlu, S., & Berk, M. B. (2022). Structured intelligence analysis techniques: An assessment of the importance of indicators or signposts of change analysis technique. *SDE Akademi Dergisi, 2*(4), 104–128.

Davis, J. (1991). Combating mind-set: Improving the quality of analysis. *Studies in Intelligence*. https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/kent-csi/vol35no4/html/v35i4a03p_0001.htm

Director of National Intelligence. (2015). *Vision 2015: A globally networked and integrated intelligence enterprise*. https://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/Vision_2015.pdf

Fingar, T. (2011). *Reducing uncertainty: Intelligence analysis and national security*. Stanford University Press.

Gill, P., & Phythian, M. (2018). *Intelligence in an insecure world* (2nd ed.). Polity Press.

Grunt, P. (2017). Structured analytic techniques: Taxonomy and technique selection for information and intelligence analysis practitioners. *Journal of Management and Financial Sciences*, (30), 115–136.

Gül, H. (2025). Bilginin kıymetlendirilmesinde düşünmenin rolü: İstihbarat analizi ve eleştirel düşünme. *Güvenlik Çalışmaları Dergisi, 27*(1), 95–122.

Hahn, U., & Harris, A. J. L. (2014). What does it mean to be biased? Motivated reasoning and rationality. In B. H. Ross (Ed.), *Psychology of learning and motivation* (Vol. 61, pp. 41–102). Academic Press.

Hall, W. M., & Citrenbaum, G. (2010). *Intelligence analysis: How to think in complex environments*. Praeger.

Handel, M. I. (1977). The Yom Kippur War and the inevitability of surprise. *International Studies Quarterly, 21*(3), 461–502.

Harris, D. H., & Spiker, V. A. (2012). Critical thinking skills for intelligence analysis. In K. St. Amant & S. Still (Eds.), *Intelligence analysis* (pp. 209–232). IntechOpen. https://www.intechopen.com/chapters/35820

Havle, N., & Aksoy, S. (2024). Bilişsel bariyerlerden kurumsal yönetime: İstihbarat topluluklarında önyargı yönetimi. *Telakki Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(5), 263–288.

Hedley, J. H. (2007). The challenges of intelligence analysis. In L. K. Johnson (Ed.), *Strategic intelligence: Understanding the hidden side of government* (pp. 123–138). Praeger Security International.

Heuer, R. J. (1978). *Quantitative approaches to intelligence analysis*. Westview Press.

Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis*. Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency.

Heuer, R. J. (2005). Limits of intelligence analysis. *Orbis, 49*(1), 75–94. https://doi.org/10.1016/j.orbis.2004.10.003

Heuer, R. J. (2008, March 26–29). *Taxonomy of structured analytic techniques*. Paper presented at the International Studies Association Annual Convention, San Francisco, CA, United States.

Jensen, M. A. (2012). Intelligence failures: What are they really and what do we do about them? *Intelligence and National Security, 27*(2), 261–282. https://doi.org/10.1080/02684527.2012.661641

Jervis, R. (2006). Reports, politics, and intelligence failures: The case of Iraq. *Journal of Strategic Studies, 29*(1), 3–52. https://doi.org/10.1080/01402390500431599

Johnson, L. K. (1996). Analysis for a new age. *Intelligence and National Security, 11*(4), 657–671.

Johnson, L. K. (2010). National security intelligence. In L. K. Johnson (Ed.), *The Oxford handbook of national security intelligence* (pp. 3–32). Oxford University Press.

Kent, S. (2003). *Stratejik istihbarat* (Y. Özbek & N. Şüküroğlu, Çev.). ASAM Yayınları. (Orijinal eser 1949'da yayımlanmıştır.)

Küçükbaş, H. (2015). *Bilgi yönetimi yaklaşımlarındaki değişimin istihbarat analizine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı.

Lowenthal, M. M. (1985). The burdensome concept of failure. In A. C. Maurer, M. D. Tunstall, & J. M. Keagle (Eds.), *Intelligence: Policy and process* (pp. 51–64). Westview Press.

Lowenthal, M. M. (2009). *Intelligence: From secrets to policy* (4th ed.). CQ Press.

McGlynn, P., & Garner, G. (2019). *Intelligence analysis fundamentals*. Routledge.

Mitchell, G. R. (2006). Team B intelligence coups. *Quarterly Journal of Speech, 92*(2), 144–173. https://doi.org/10.1080/00335630600816990

Moore, D. T., & Krizan, L. (2003). Core competencies for intelligence analysis at the National Security Agency. In R. G. Swenson (Ed.), *Bringing intelligence about: Practitioners reflect on best practices* (pp. 95–132). Joint Military Intelligence College.

National Research Council. (2011). *Intelligence analysis: Behavioral and social scientific foundations*. National Academies Press.

NATO. (2017). *NATO alternative analysis handbook* (2nd ed.). Allied Command Transformation. https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/alta-handbook.pdf

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology, 2*(2), 175–220. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175

Pherson, R. H., & Heuer, R. J. (2011). *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. CQ Press.

Phythian, M. (2009). Intelligence analysis today and tomorrow. *Security Challenges, 5*(1), 67–83.

Prunckun, H. (2010). *Handbook of scientific methods of inquiry for intelligence analysis*. Scarecrow Press.

Şahin, İ. (2020). *Bilişsel süreçlerin istihbarat analizi performansına etkisi: Küba Füze Krizi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.

Thompson, J. R., et al. (1984). *The cognitive bases of intelligence analysis*. U.S. Army Institute for the Behavioral and Social Sciences.

U.K. Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre. (2021). *Red teaming guide* (3rd ed.). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61702155e90e07197867eb93/20210625-Red_Teaming_Handbook.pdf

U.S. Department of the Army. (2009). *Training Circular 2-33.4: Intelligence analysis*. Department of the Army.

U.S. Government. (2009). *A tradecraft primer: Structured analytic techniques for improving intelligence analysis*. https://info.publicintelligence.net/TradecraftPrimer.pdf

Yılmaz, S. (2006). *21. yüzyılda güvenlik ve istihbarat*. Milenyum Yayınları.

Yılmaz, S. (2018). *Temel istihbarat*. Kripto Yayınları.

Zhaohong, J. (2015). Illuminating human biases in the intelligence cycle. *Pointer: Journal of the Singapore Armed Forces, 41*(2), 19–31.

Zohar, E. (2013). Intelligence analysis as a manifestation of a grounded theory. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 26*(1), 130–160. https://doi.org/10.1080/08850607.2012.705072