



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

Savunma ve Güvenlik Alanında Yenilik Yönetimi ve Yapay Zekâ Söylemleri: Türkiye Savunma Sektörü Üzerine Nitel Bir Araştırma

Innovation Management and Artificial Intelligence Discourses in Defense and Security: A Qualitative Study on the Turkish Defense Sector

Ahmet SARNIÇ^{1,*} Begüm ÇARDAK² Şeyda ÖCAL ARSLAN³

¹Dr., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, 06805, Çankaya/ANKARA

²Dr., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, 06805, Çankaya /ANKARA

³Arş. Gör., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, 06805, Çankaya /ANKARA

Özet

Bu çalışma, Türkiye savunma sanayii bağlamında yenilik yönetimi ile yapay zekâ temelli teknolojik dönüşümün örgütsel düzeyde nasıl keşiştiğini ve bu keşişimin kurumsal dönüşüm süreçlerini nasıl yapılandırdığını incelemektedir. Savunma sektöründe dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ temelli karar süreçlerinin yalnızca teknik bir kapasite artışına değil, örgütsel ve stratejik dönüşümün yönlendirici unsuruna dönüştüğü varsayılmaktadır. Araştırma, Defense News Top 100 listesinde yer alan Türk savunma firmalarının (ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT ve MKE) kurumsal raporları, strateji belgeleri ve kamuya açık açıklamalarına yönelik söylem ve içerik analizine dayanmaktadır. Kodlama süreci, Burke–Litwin örgütsel dönüşüm modeli ve Askerî İşlerde Devrim (Revolution in Military Affairs; RMA) teorisinin kavramsal boyutlarından hareketle hem dedüktif hem induktif biçimde yürütülmüş; iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çapraz kodlama sonucunda güvenilirlik sağlanmıştır. Bulgular, yenilik yönetimi söylemlerinin Ar-Ge ekosistemi, yetkinlik geliştirme, kurumsal kültür ve stratejik vizyon aracılığıyla şekillendiğini; yapay zekâ söylemlerinin ise otonomi, karar destek, verimlilik, etik ve güvenlik temaları etrafında kurumsal meşruiyetle ilişkilendirildiğini göstermektedir. RMA çerçevesi, yapay zekânın yalnızca teknoloji yatırımı olmanın ötesine geçerek karar süreçlerini, örgütsel yapıları ve savunma doktrinlerini dönüştüren bütüncül bir paradigma olarak kavramsallaştırıldığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, savunma sanayii kurumlarında yenilik söylemlerinin teknik üretim kapasitesini aşarak kurumsal kimlik, meşruiyet ve stratejik konumlanmanın kurucu bileşeni hâline geldiğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışma, yönetim-organizasyon literatürü ile güvenlik çalışmalarının teknolojik eksenini bir araya getiren analitik bir çerçeve sunmaktadır.

Makale Bilgisi

Araştırma makalesi

Başvuru: 05.12.2025

Düzeltilme: 12.12.2025

Kabul: 18.12.2025

Keywords

Innovation Management, Artificial Intelligence, Organizational Transformation, Security, Defense Sector

Anahtar Kelimeler

Yenilik Yönetimi, Yapay Zekâ, Örgütsel Dönüşüm, Güvenlik, Savunma Sektörü

Abstract

This study examines how innovation management and artificial intelligence-based technological transformation intersect at the organizational level within the context of the Turkish defense industry, and how this intersection structures processes of institutional transformation. It assumes that digitalization, automation, and AI-driven decision-making processes in the defense sector do not solely enhance technical capacity but also constitute drivers of organizational and strategic transformation. The research relies on discourse and content analysis of annual reports, strategic documents, and publicly available statements published by Turkish defense companies listed in the Defense News Top 100 ranking (ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT, and MKE). The coding process was conducted through a combined deductive and inductive approach informed by the conceptual dimensions of the Burke–Litwin organizational transformation model and the Revolution in Military Affairs (RMA) theory, and reliability was ensured through cross-coding by two researchers. Findings indicate that innovation management discourse is shaped through themes related to R&D ecosystem development, capability building, organizational culture, and strategic vision, while AI discourse is associated with autonomy, decision support, efficiency, ethics, and security as components of institutional legitimacy. The RMA perspective demonstrates that AI is conceptualized not merely as a technological investment but as an integrated paradigm transforming decision-making, organizational structures, and defense doctrines. Overall, the results suggest that innovation discourse in the defense sector transcends technical production capacity and functions as a constitutive element of institutional identity, legitimacy construction, and strategic positioning. Accordingly, the study offers an analytical

1. GİRİŞ

Savunma sektörü, küresel ölçekte teknolojik yeniliğin ve stratejik rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biridir. Özellikle dijitalleşme ile yapay zekâ, otonom sistemler ve dijital ağ yapılarının askerî doktrinlere dâhil edilmesi, örgütsel ve yönetsel dönüşüm süreçlerini kökten değiştirmiştir (Arquilla & Ronfeldt, 1997, s. 12). Türkiye’de bu dönüşüm “Milli Teknoloji Hamlesi” politikasıyla paralel ilerlemiş, savunma firmalarının yalnızca üretim merkezleri değil aynı zamanda yenilik yönetimi, dijital liderlik ve stratejik özerklik üreten örgütsel yapılara dönüşmesini zorunlu kılmıştır (Bitzinger, 2018, s. 43).

Küresel güvenlik ortamındaki bu değişim, yönetim ve organizasyon alanında da yeni kuramsal açılımlar gerektirmektedir. Geleneksel liderlik veya yapı kuramları, teknolojik değişimin örgüt kültürü ve stratejik vizyon üzerindeki etkisini açıklamada sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle araştırmada iki tamamlayıcı teori birlikte kullanılmıştır. İlki, Burke ve Litwin’in (1992, s. 529) geliştirdiği Örgütsel Dönüşüm Modelidir. Bu model, liderlik, kültür, strateji, yapı ve sistem değişkenleri arasındaki etkileşimi dikkate alarak örgütsel değişimi bütüncül biçimde açıklar. Savunma firmalarının yenilik yönetimi pratikleri, bu modeldeki “dönüştürücü faktörler” olarak değerlendirilmiştir.

İkinci kuramsal dayanak, 1990’lardan itibaren askerî literatürde önemli bir paradigma haline gelen Askerî İşlerde Devrim (Revolution in Military Affairs – RMA) teorisidir (O’Hanlon, 2000, s. 27; Metz & Kievit, 1995, s. 7). RMA, teknolojik ilerlemenin yalnız savaş alanlarını değil, savunma kurumlarının yönetim modellerini de dönüştürdüğünü savunur. Yapay zekâ, otonom sistemler ve ağ merkezli harp kavramları, bu teorinin ana bileşenleri arasındadır. Dolayısıyla RMA, çalışmada teknoloji merkezli güvenlik dönüşümünün analitik çerçevesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, ön analiz sürecinde firmalara ait belgelerde yalnızca örgütsel ve teknolojik temaların değil, aynı zamanda güvenlik, meşruiyet ve kurumsal iletişim söylemlerinin de belirgin biçimde öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, veri analizi modeline üçüncü bir kuramsal eksen olarak güvenlik ve meşruiyet literatürü dâhil edilmiştir.

Bu çalışma, Türkiye savunma sanayii bağlamında yenilik yönetimi ile yapay zekâ temelli teknolojik dönüşümün örgütsel düzeyde nasıl keşiştiğini ve bu keşişimin kurumsal dönüşüm süreçlerini nasıl yapılandırdığını incelemektedir. Defense News Top 100 listesinde yer alan Türk firmalarının (ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT ve MKE) 2020–2025 dönemine ait strateji belgeleri, faaliyet raporları ve basın açıklamaları nitel içerik ve söylem analiziyle çözümlenmiştir. Böylece çalışmanın amacı, savunma sektöründe yenilik yönetimi ve yapay zekâ kavramlarının kurumsal söylem

düzeyinde nasıl kurgulandığını ortaya koymak, bu söylemlerin örgütsel ve stratejik dönüşümle ilişkisini analiz etmektir.

Bu araştırma, yönetim-organizasyon literatürüne üç özgün katkı sunmayı hedeflemektedir. Birincisi, savunma sektörünü sadece teknolojik inovasyon bağlamında değil, örgütsel dönüşüm dinamikleriyle birlikte ele alır. İkincisi, yapay zekâ söylemini RMA teorisi çerçevesinde güvenlik stratejileriyle ilişkilendirir. Üçüncüsü ise, Defense News Top 100'deki Türk firmalarının açık kaynak verilerini kullanarak, TRDİZİN standartlarına uygun şekilde veri temelli bir analiz modeli sunar. Bu yönüyle çalışma, savunma yönetimi alanında disiplinler arası bir yaklaşım geliştirmekte; yönetim, güvenlik ve teknoloji literatürleri arasında köprü kurmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi, örgütsel dönüşüm kuramları ile güvenlik çalışmalarında teknoloji temelli değişimi açıklayan paradigmalara dayanmaktadır. Yönetim ve organizasyon literatüründe dönüşüm, sadece yapısal bir yeniden yapılanma değil; kültürel, stratejik ve liderlik temelli bir yeniden tanımlama süreci olarak ele alınmaktadır (Burke & Litwin, 1992, s. 524; Armenakis & Bedeian, 1999, s. 304). Buna göre örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda içsel süreçlerini yeniden kurgulayarak stratejik bütünlüklerini korumaya çalışır. Savunma sektöründe bu süreç, teknolojik yeniliğin örgütsel sistemlere entegre edilmesiyle daha karmaşık bir hâl alır.

Savunma sektöründe meydana gelen dönüşüm yalnızca üretim teknolojilerinde değil, karar alma, bilgi yönetimi ve liderlik tarzlarında da gözlemlenmektedir. Özellikle yapay zekâ ve dijital dönüşüm uygulamaları, klasik bürokratik yapılardan öğrenen ve esnek organizasyonlara geçişi hızlandırmıştır (Sarnıç ve Özutku, 2025, s. 537). Bu nedenle araştırma, örgütsel dönüşümü açıklayan Burke-Litwin Modeli ile askerî alanda teknolojik gelişmelerin doktrin, organizasyonel adaptasyon ve stratejik yönelimlerle birlikte ele alındığı Askerî İşlerde Devrim (Revolution in Military Affairs; RMA) teorisini birleştirmektedir. Burke-Litwin modeli örgüt içi faktörlerin değişim üzerindeki etkisini nedensel biçimde incelerken, RMA yaklaşımı savunma kurumlarının dış çevresel baskılar (teknoloji, rekabet, dijital savaş biçimleri) nedeniyle dönüşüm geçirdiğini ileri sürer (Metz & Kievit, 1995, s. 8).

Bu iki kuramsal eksen birlikte ele alındığında, savunma sektörü firmalarının teknolojik yeniliği yalnızca üretimsel bir araç olarak değil, aynı zamanda örgütsel kimliğin ve stratejik özerkliğin kurucu bir bileşeni olarak konumlandıkları görülmektedir. Örgütler, yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla hem içsel etkinlik hem de dışsal meşruiyet üretmektedir. Bu çalışmada içsel etkinlik, örgüt içi süreçlerin rasyonelleştirilmesi bağlamında ele alınmakta; özellikle operasyonel verimlilik, karar alma süreçlerinin hızlanması ve yönetsel karar desteği kapasitesinin güçlendirilmesi unsurları üzerinden incelenmektedir. Dışsal meşruiyet ise uluslararası aktörlerin değerlendirmelerinden ziyade, Türkiye bağlamında savunma sanayii firmalarının millî teknoloji politikaları, güvenlik stratejileri ve kamuoyu nezdindeki konumlarıyla kurdukları ilişki çerçevesinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın teorik çerçevesi,

içsel örgütsel dönüşüm ile ulusal düzeyde güvenlik ve teknoloji temelli meşruiyet üretiminin kesişiminde konumlanmaktadır.

2.1 Örgütsel Dönüşüm Yaklaşımları

Örgütsel dönüşüm kavramı, yönetim bilimlerinde değişim olgusundan daha kapsamlı bir süreci tanımlar. Değişim, genellikle belirli bir zaman aralığında gerçekleşen düzenleme veya uyarlama faaliyetlerini ifade ederken; dönüşüm, örgütün stratejik yönelimi, kültürel değerleri, yapısal biçimi ve liderlik anlayışında köklü bir yeniden yapılanmayı kapsar (Armenakis & Bedeian, 1999, s. 295). Dönüşümün temel amacı, örgütün yalnızca çevresel değişimlere tepki vermesini değil, bu değişimi kendi varoluş dinamikleri doğrultusunda yönlendirebilmesini sağlamaktır. Bu yönüyle örgütsel dönüşüm, hem stratejik hem kültürel hem de psikososyal boyutları olan çok katmanlı bir olgudur.

Literatürde örgütsel dönüşüm yaklaşımları genellikle planlı değişim, evrimsel değişim ve sistem temelli dönüşüm modelleri etrafında sınıflandırılmaktadır. Planlı değişim yaklaşımı, Lewin'in üç aşamalı modeli (çözülme, değiştirme, yeniden donma) üzerine inşa edilmiş ve değişimin bilinçli müdahaleler yoluyla yönetilebileceğini savunmuştur (Burnes, 2004, s. 984). Ancak 1980'lerden itibaren örgütlerin daha karmaşık ve öngörülemez çevresel koşullarla karşı karşıya kalması, planlı değişim modellerinin yetersizliğini ortaya koymuştur. Bu dönemde evrimsel ve sistemsel yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Özellikle Weick ve Quinn (1999, s. 366), örgütlerin sürekli değişim halinde olan açık sistemler olduğunu savunarak, dönüşümün süreklilik arz eden bir öğrenme süreci olduğunu ileri sürmüştür.

Örgütsel dönüşüm teorileri içerisinde Burke–Litwin Örgütsel Performans ve Değişim Modeli (1992) özel bir yere sahiptir. Bu model, örgüt içindeki değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri açıklayarak dönüşümün hem mikro hem makro düzeyde nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar. Burke ve Litwin (1992, s. 530), örgüt performansını etkileyen unsurları iki kategoriye ayırır: dönüştürücü (transformational) ve işlemsel (transactional) faktörler. Dönüştürücü faktörler, dış çevre, liderlik, kültür ve strateji gibi örgütün yönünü belirleyen üst düzey unsurlardır. İşlemsel faktörler ise yapı, sistem, yönetim uygulamaları, iş iklimi ve bireysel motivasyon gibi günlük işleyişi etkileyen unsurları kapsar. Bu sınıflandırma, değişimin yalnızca yapısal bir düzenleme olmadığını, örgüt kültürü, liderlik ve stratejik yönelim arasındaki etkileşimle bütünleşik bir süreç olduğunu göstermektedir.

Burke–Litwin modelinin teorik önemi, değişim sürecini doğrusal bir neden-sonuç ilişkisi yerine geri beslemeli bir sistem olarak açıklamasıdır. Model, dış çevredeki değişimlerin liderlik ve kültür aracılığıyla stratejiye yansıdığını, stratejinin ise yapısal ve yönetsel sistemlerde zincirleme bir dönüşüme yol açtığını öne sürer. Bu nedenle model, örgütleri dinamik denge içinde tutan mekanizmaları anlamak için sıklıkla kullanılmaktadır (Burke & Litwin, 1992, s. 532; By, 2005, s. 373). Ayrıca, dönüşümün başarısının liderliğin vizyon oluşturma kapasitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgular; bu yönüyle örgütsel değişim literatüründe stratejik liderlik yaklaşımlarıyla yakın temastadır (Kotter, 1996, s. 45).

Burke–Litwin modelinin öne sürdüğü çok katmanlı yapı, örgütlerde dönüşümün farklı hızlarda ve farklı derinliklerde gerçekleşebileceğini kabul eder. Örneğin kültürel ve stratejik düzeydeki değişimler genellikle uzun vadeli, yapısal ve süreç temelli değişimler ise kısa vadeli sonuçlar üretir. Model, bu iki düzey arasındaki dengeyi korumanın sürdürülebilir performans için kritik olduğunu belirtir (Burke, 2018, s. 29).

Örgütsel dönüşüm yaklaşımları, değişimi yönetsel bir araçtan öte, örgütün kimliğini ve varlık nedenini yeniden tanımlayan bir süreç olarak ele alır. Burke–Litwin modelinin ortaya koyduğu sistematik yapı, dönüşümün hem insan davranışlarını hem de örgütsel mekanizmaları eşzamanlı olarak etkileyen çok katmanlı bir süreç olduğunu göstermekte; bu nedenle günümüzde örgütsel yenilik, dijitalleşme ve stratejik yeniden yapılanma çalışmalarında sıklıkla referans alınmaktadır.

2.2 Askerî İşlerde Devrim (Revolution in Military Affairs, RMA) Teorisi ve Tarihsel Kökeni

Askerî İşlerde Devrim (RMA) kavramı, tarihsel olarak belirli dönemlerde ortaya çıkan teknolojik ve örgütsel dönüşümlerin savaşın karakterini köklü biçimde değiştirdiği fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, yeniliklerin yalnızca askerî araçları değil, aynı zamanda stratejik düşünce biçimlerini, komuta yapısını ve siyasal söylemleri dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu savunur (Krepinevich, 1992, s. 5). RMA, özellikle örgütsel uyum ve yeni doktrinlerin gelişimiyle birlikte ele alındığında, teknolojik yeniliği aşan bütüncül bir dönüşüm sürecini ifade eder (Ökten, 2020, s. 127).

RMA'nın çağdaş anlamda gelişimi, 1980'lerde Sovyet stratejist Nikolai Ogarkov'un “voenno-tekhnicheskaya revolyutsiya” (askerî teknolojik devrim) söylemiyle ivme kazanmıştır. Ogarkov, bilgi, algılama ve hassas güdüm teknolojilerinin, konvansiyonel kapasiteyi nükleer silahlarla kıyaslanabilir düzeye çıkararak savaşın doğasını kalıcı biçimde değiştirdiğini belirtmiştir (Adamsky, 2010, s. 24). Bu yaklaşım, Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte ABD stratejik çevrelerinde yeniden yorumlanmış; RAND Corporation ve Pentagon tarafından kuramsallaştırılarak “Revolution in Military Affairs” başlığı altında uluslararası güvenlik söylemine dâhil edilmiştir (Metz ve Kievit, 1995, s. 12). Körfez Savaşı'nda hassas vuruş kapasitesinin sergilenmesi, RMA'nın pratik karşılığını sağlamış ve yaklaşımın küresel düzeyde ilgi görmesine neden olmuştur (O'Hanlon, 2000, s. 18).

Alan yazını, RMA'yı üç temel yaklaşım altında sınıflandırır. Birinci yaklaşım, dijitalleşme, ağ-merkezli harp ve hassas güdüm sistemleri gibi teknolojik ilerlemelerin dönüşümün ana kaynağı olduğunu savunur (O'Hanlon, 2000, s. 21). İkinci yaklaşım, örgütsel uyumu merkeze alır ve yeni doktrinler geliştirilmeden teknolojik devrimin gerçekleşmeyeceğini ileri sürer (Murray ve Knox, 2001, s. 9). Üçüncü yaklaşım ise bilişsel dönüşüme odaklanır; insan–makine etkileşiminin ve algoritmik karar alma süreçlerinin savaş epistemolojisini yeniden tanımladığını belirtir (Adamsky, 2010, s. 41). Yapay zekâ temelli karar destek sistemlerinin yükselişi bu üçüncü eksenin önemini artırmıştır.

Güncel tartışmalar, RMA'nın yapay zekâ ve otonom sistemler ekseninde yeni bir evreye girdiğini göstermektedir. Scharre (2018, s. 11), bu süreci karar alma süreçlerinde insan unsurunun rolünü yeniden

konumlandırılan bir dönüşüm olarak değerlendirmekte; algoritmik harp anlayışının önceki dönemlerden niteliksel olarak ayrıldığını belirtmektedir. Bu çerçevede RMA, mekanik savaş paradigmalarından bilişim çağıının yapay zekâ ve ağ-temelli paradigmalara geçişi temsil eden entegre bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır.

RMA, teknolojik gelişmeleri merkeze almakla birlikte, bu gelişmelerin askerî doktrinler, örgütsel yapılar, operasyonel konseptler ve karar alma süreçleriyle birlikte yeniden yapılandığı çok boyutlu bir dönüşüm çerçevesini ifade etmektedir. Bu yönüyle RMA, günümüz güvenlik ortamında askerî kapasitenin evrimini, yalnızca teknik modernizasyon düzeyinde değil; kurumsal adaptasyon, doktrinel dönüşüm ve stratejik yönelimlerin bütüncül etkileşimi içerisinde analiz etmeye imkân tanımaktadır.

2.3 Yapay Zekânın (YZ) RMA İçindeki Konumu

RMA, tarihsel olarak teknolojik yeniliklerin savaşın doğasını dönüştürdüğü dönemleri açıklamak için geliştirilmiştir. Ancak 21. Yüzyıldan itibaren RMA'nın temel dinamiği, bilgi devriminden yapay zekâ devrimine kaymıştır. Günümüz RMA tartışmaları artık yalnızca ağ-merkezli savaş (network-centric warfare) veya bilgi üstünlüğü (information dominance) kavramlarına değil, karar destek sistemlerinde otonomi, veri temelli stratejik farkındalık ve algoritmik savaş olgusuna odaklanmaktadır (Horowitz, 2018, s. 97). Bu bağlamda yapay zekâ, RMA'nın üçüncü evresi olarak tanımlanan bilişsel devrimin merkezinde yer almaktadır (Scharre, 2018, s. 11). Horowitz (2018, s. 100) bu dönüşümü “Üçüncü Telafi Stratejisi (*third offset strategy*)” kapsamında değerlendirmektedir. Birinci telefi stratejisi, nükleer caydırıcılığa, ikinci telafi stratejisi bilgi devrimine, üçüncü offset ise yapay zekâyâ dayalı bilişsel üstünlüğe dayanmaktadır. Bu üçüncü aşamada başarı, artık silah sistemlerinin gücüyle değil, algoritmaların öğrenme kabiliyetiyle ölçülmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ, RMA'yı kinetik kuvvetten bilişsel kuvvete geçiş süreci haline getirmiştir.

Yapay zekâ ve otonom sistemler, bilişsel üstünlük kapsamında yalnızca daha hızlı veri toplamayı değil, aynı zamanda veriyi anlamlandırma, tahmin etme ve karar verme süreçlerinin otomatikleştirilmesini içermektedir. Yapay zekâ, keşif, hedef tespiti ve lojistik gibi görevlerde otonom yetenekler sağlayarak, insan temelli OODA (Gözle-Yönlen-Karar Ver-Harekete Geç) döngüsünü önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Schmidt ve Goehring (2020, s.7) bu durumu, operasyonel hızı yeni bir seviyeye taşıyan “hiper-hız (*hyper-speed*)” olarak tanımlamaktadır. Bu hız, askeri platformların sayısından ziyade, karar verme kalitesini ve hızını kuvvet çarpanı olarak kullanmaktadır (Johnson, 2021, s. 15). ABD'nin “Project Maven” girişimi, bu dönüşümün sembolik örneklerinden biridir. Proje, yapay zekâ algoritmalarının insansız hava araçlarından elde edilen görüntüleri analiz ederek hedef tanımlaması yapmasını amaçlamaktadır (Allen ve Chan, 2017, s. 13). Bu tür girişimler, askeri operasyonlarda veri yoğunluğu ve hız gereksinimi arttıkça, insan karar vericilerin rolünü “gözetmen” seviyesine indirgeme potansiyeli taşımaktadır. Bu durum, RMA'nın “insan-makine etkileşimi” boyutunda yeni bir epistemolojik kırılmaya işaret etmektedir.

Yapay zekâ sistemleri, büyük veri kümelerinden anlam çıkararak düşmanın niyetini öngörebilme veya karmaşık savaş ortamlarında karar destek sağlayabilme kapasitesi kazandıkça, veri artık bilgisayarlar tarafından sadece toplanan değil, aynı zamanda yorumlanan da bir varlık haline gelmiştir (Singer, 2009, s. 52). Bu durum, savaşın bilişsel mimarisinde köklü bir değişim yaratmaktadır. Çünkü stratejik avantaj artık ham veri miktarına değil, verinin yorumlanma kapasitesine bağlıdır. Horowitz (2019, s. 43), bu durumu “algoritmik savaş” (*algorithmic warfare*) olarak adlandırır ve yapay zekânın askeri sistemleri yalnızca otomatikleştirmediğini, aynı zamanda stratejik karar süreçlerine “öğrenen sistemler” aracılığıyla bilişsel katkı sunduğunu belirtmektedir. Böylece yapay zekâ, RMA’nın önceki evrelerinde olduğu gibi bir araç değil, savaşın mantığını yeniden tanımlayan bir aktör konumuna yükselmiştir. Diğer yandan yapay zekâ, RMA’nın hız paradigmasını da dönüştürmektedir. Yapay zekâ destekli karar sistemleri, insan zihninin zaman ölçeğini aşan hızlarda çalışabilmektedir. Bu durum, Clausewitz’in “savaşın sisi” (*fog of war*) kavramının artık önemini yitiyor mu sorusunun tartışılması potansiyelini taşısa da aynı zamanda stratejik öngörüsüzlüğü artırabilmektedir (Coker, 2013, s. 119). Yani yapay zekâ, bilgi üstünlüğüyle birlikte belirsizliği de artıran paradoksal bir güçtür.

RMA’nın üçüncü evresinde stratejik özerklik kavramı, teknolojik egemenlik (technological sovereignty) kavramıyla iç içe geçmiştir (Adamsky, 2010, s. 41). Artık askeri bağımsızlık, algoritmalara, sensör ağlarına ve veri işleme altyapısına bağlı duruma gelmiştir. Bu dönüşüm, klasik askeri gücü yeniden tanımlamaktadır. Bağımlılık riski, donanımdan yazılıma kaymıştır. Egemenlik, artık sınırdan değil, veriden geçmektedir (De Spiegeleire, Maas & Sweijjs, 2017, s. 19). Türkiye bağlamında bu yaklaşım, NATO’nun teknoloji temelli güvenlik paradigması ile Türkiye’nin savunma modernizasyonu, dijitalleşme ve askerî dönüşüm politikalarının kesiştiği bir noktada konumlanmaktadır. Özellikle insansız hava sistemleri (İHA/SİHA) ve elektronik harp kabiliyetleri, stratejik özerklik arayışının somut tezahürleridir. Bu sistemlerin geliştirilmesi, Türkiye’nin “asimetrik caydırıcılık” kapasitesini artırırken aynı zamanda “milli teknoloji” söylemini de güçlendirmiştir (Demir, 2021, s. 52).

3. SAVUNMA SEKTÖRÜNDE YAPAY ZEKÂ VE KURUMSAL DÖNÜŞÜM

Yapay zekâ kavramı, savunma sektöründe örgütsel dönüşümün tekil alt boyutları olarak değil, teknolojik kapasite, stratejik özerklik ve etik yönetim boyutlarını eşzamanlı biçimde dönüştüren bütünlük bir kurumsal paradigma olarak ele alınmalıdır. Yapay zekâ teknolojileri, son yıllarda savunma sektöründe köklü bir dönüşümün başat unsuru hâline gelmiştir. Soğuk Savaş sonrası dönemde “bilgi üstünlüğü” kavramı, askeri stratejilerin merkezine yerleşirken, günümüzde bu anlayış “algoritmik savaş” (*algorithmic warfare*) paradigmasına evrilmiştir. Artık savaşın doğası yalnızca fiziksel güç ya da sayısal üstünlükle değil, veriye dayalı karar mekanizmaları, öğrenen sistemler ve otonom algoritmalarla tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca savaş teknolojilerinin evrimini değil, savunma örgütlerinin karar alma biçimlerini, kurumsal kültürlerini ve yönetim anlayışlarını da yeniden tanımlamaktadır. Yapay zekânın savunma alanındaki etkisi, salt teknik ilerlemeler veya operasyonel verimlilik artışıyla

da sınırlı değildir. Ayrıca yapay zekâ, savunma kurumları açısından yalnızca bir “araç” değil, stratejik düzeyde bir “dönüştürücü paradigma haline evrilmiştir. Allen ve Chan (2017, s. 9) ise, yapay zekânın klasik silahlanma yarışını “bilgi temelli stratejik üstünlük” mücadelesine dönüştürdüğünü belirtmektedir.

Yapay zekâ, savunma sektöründe operasyonel kapasiteyi kökten değiştiren bir teknolojik devrim niteliğindedir. Horowitz (2018, s. 44), günümüzde askerî üstünlüğün donanımdan çok algoritmalara dayandığını ifade ederken, bu durum savaşın doğasının insan gücünden veri ve yazılım temelli sistemlere doğru evrildiğini göstermektedir. Günümüzün savaş alanları artık yalnızca insan faktörüyle değil, sensör ağlarından beslenen, tahmine dayalı analizler üreten ve otonom karar destek sistemleriyle donatılmış yapay zekâ altyapılarıyla şekillenmektedir. YZ'nin savunmadaki uygulama alanları da son derece geniş bir yelpazeye yayılmaktadır: istihbarat analizinde veri madenciliği, hedef tespitinde derin öğrenme, lojistik optimizasyonda tahmine dayalı modelleme ve siber savunmada anomali tespiti gibi çok boyutlu görevlerde kullanılmaktadır. Payne (2021, s. 62), yapay zekânın adeta “savaş sisini” azaltarak karar hızını artırdığını, ancak bu hızın “algoritmik önyargı” ve “kara kutu kararlar” gibi yeni riskleri de beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Otonom sistemlerde karar süreçlerinin şeffaf olmamasının ciddi askerî ve etik sorunlara yol açtığı belirtilmektedir.

Ancak küresel ölçekte yapay zekâ teknolojilerinin savunma alanındaki gelişimi oldukça asimetric bir görünüm sergilemektedir. Bu durum, yapay zekânın yalnızca teknik bir kapasite değil, aynı zamanda yeni bir “jeopolitik sermaye” hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Fiott (2018, s. 11) ise teknolojik bağımlılığın stratejik özerkliği zayıflattığını; dolayısıyla ulusal güvenliğin, teknoloji üretiminde öz yeterlilikle doğrudan ilişkili olduğunu vurgular. Sonuç olarak, yapay zekâ teknolojilerinin savunma alanındaki yükselişi sadece askerî modernleşmeyi değil, aynı zamanda etik, politik ve jeopolitik düzeyde yeni bir rekabet dinamiğini de beraberinde getirmekte; bilgiye ve algoritmik kapasiteye sahip olmayı, artık klasik silah üstünlüğünden daha stratejik bir değer hâline getirmektedir.

Türkiye'nin Millî Teknoloji Hamlesi (MTH) vizyonu, bu bağlamda yalnızca ekonomik kalkınma hedefi değil, aynı zamanda yapay zekâ çağında stratejik özerklik arayışının somut bir göstergesidir. MTH'nin ana amacı, savunma sektörünün dışa bağımlılığını azaltmak, veri işleme ve otonom sistemlerde yerli üretimi güçlendirmek ve ulusal karar alma süreçlerinde dijital egemenliği tesis etmektir. NATO Innovation Fund (2024) raporunda, Türkiye'nin müttefikleriyle birlikte yürüttüğü YZ tabanlı savunma projeleri “ortak yenilik ama ulusal sahiplik” ilkesiyle tanımlanmakta; bu model, uluslararası iş birliği ile ulusal çıkarlar arasında dengeli bir yapı kurma çabasını yansıtmaktadır. Otonom hava platformlarında yerli algoritmaların kullanılması veya askerî karar destek sistemlerinde ulusal veri altyapısının inşası gibi uygulamalar, bu vizyonun somut örnekleri olarak öne çıkar. Bununla birlikte, teknolojik özerklik yalnızca üretim kapasitesiyle değil, etik yönetimle de doğrudan ilişkilidir.

Yapay zekânın savunma sektörüne girişi, klasik güvenlik anlayışını köklü biçimde dönüştürmüştü; güvenliği yalnızca fiziksel tehditlerin bertaraf edilmesiyle sınırlı olmaktan çıkararak veri güvenliği, etik

güven ve toplumsal meşruiyetin yönetimiyle doğrudan ilişkili hâle getirmiştir. Bu çerçevede yapay zekâ sistemleri, güvenlik politikalarının merkezine yerleşen belirleyici unsurlar hâline gelmiştir. Yapay zekâ destekli sistemlerin performans yönü genellikle verimlilik ve hız ölçütleriyle değerlendirilmektedir. Örneğin, istihbarat analizinde algoritmaların insan analistlere kıyasla çok daha fazla veriyi kısa sürede işleyebilmesi, operasyonel etkinlik açısından önemli bir avantaj sağlar; ancak bu etkinliğin artışı beraberinde ciddi etik riskleri de getirir.

Jobin, Ienca ve Vayena (2019, s. 395) tarafından yapılan kapsamlı analiz, 84 uluslararası etik rehberin büyük bölümünün “insan denetimi”, “adalet” ve “hesap verebilirlik” ilkelerinde birleştiğini göstermektedir. Savunma sektöründe etik meşruiyetin sürdürülebilmesi, bu ilkelerin kurumsal düzeyde içselleştirilmesine bağlıdır; zira YZ sistemleri ne kadar karmaşık hâle gelirse gelsin, nihai sorumluluk zinciri asla kopmamalıdır. Aksi takdirde “kara kutu kararlar” devletlerin hesap verebilirlik kapasitesini aşındırır ve demokratik denetimi zayıflatır. Erman ve Furendal (2024, s. 425-426), YZ yönetişiminin siyasal meşruiyet açısından “normatif bir test alanı” işlevi gördüğünü vurgular; bu bağlamda savunma kurumlarının güvenilirliği yalnızca operasyonel başarıya değil, aynı zamanda etik hesap verebilirlik düzeyine de bağlıdır. Kurumların etik güven tesis edememesi, toplumsal destek ve uluslararası meşruiyetin zedelenmesine yol açar. Dolayısıyla günümüzde güvenlik yönetimi, artık yalnızca tehditlerin bertaraf edilmesini değil, etik güvenin bütünsel biçimde yönetilmesini ifade eder. Bu yeni güvenlik anlayışı, “kimin korunduğu kadar hangi değerlerin korunduğu” sorusunu da merkezine alır; zira yapay zekâ destekli güvenlik sistemleri yalnızca teknik araçlar değil, aynı zamanda normatif düzenin sınıandığı yeni etik ve siyasal alanlardır.

Özellikle dijitalleşme sonrasında, yapay zekânın savunma sektöründeki yükselişi, insan–makine ilişkisini hem stratejik hem de etik düzeyde köklü biçimde yeniden tanımlamaktadır. Modern savaş etiğinin merkezine “karar” ile “sorumluluk” arasındaki ilişkinin kimin elinde olacağı sorusu yerleşmektedir. Bu tartışma, insanın savaş kararlarındaki rolünü teknik bir unsur olmaktan çıkarıp normatif bir tartışma eksenine taşımaktadır. NATO’nun (2024, s. 7) güncel stratejisi “her zaman anlamlı insan kontrolü” ilkesini temel prensip olarak benimsemektedir. Bu çerçevede savunma etiği artık yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda süreç odaklı bir nitelik kazanmıştır. Etik değerlere uygun karar vermek yalnızca insana değil, insan–makine etkileşiminin ortak sorumluluğuna dayalıdır; dolayısıyla geleceğin savaş alanlarında asıl mesele “kimin ateş ettiği” değil, “kimin sorumluluk aldığı” olacaktır. Bu dönüşüm, savunma etiğini yeniden tanımladığı gibi, yapay zekânın askeri stratejilerdeki rolünü de derinlemesine dönüştürmektedir.

Yapay zekâ kullanımı savunma sektöründe yalnızca teknolojik değil, örgütsel, etik ve politik bir devrim yaratmaktadır. Yenilik yönetimi açısından YZ, kurumlara hız, esneklik ve öngörü kazandırmakta; ancak aynı zamanda etik ve normatif sınamaları da beraberinde getirmektedir. Savunma uygulamaları düzeyinde algoritmalar savaş kararlarını hızlandırır da şeffaflık, hesap verebilirlik ve insan denetimi konularında yeni kırılma noktaları ortaya çıkmaktadır. Türkiye’nin Millî Teknoloji Hamlesi çerçevesinde

öngördüğü stratejik özerklik hedefi, küresel teknoloji rekabetinde bağımsızlığını güçlendirme yönünde önemli bir adım olsa da bu özerkliğin yalnızca üretim kapasitesiyle değil, etik yönetim kapasitesiyle de desteklenmesi gerekmektedir (İletişim Başkanlığı, 2020). Gerçek bağımsızlık hem teknolojik hem de normatif egemenliğin tesisine dayanır. Bu bağlamda normatif egemenlik, teknoloji geliştirme ve kullanım süreçlerinde etik ilkelerin, hukuki sınırların ve kurumsal sorumluluk mekanizmalarının ulusal düzeyde tanımlanması ve uygulanabilmesi kapasitesini ifade etmektedir. Dolayısıyla gerçek bağımsızlık, teknolojik kapasite ile bu normatif çerçevenin birlikte tesis edilmesine dayanmaktadır. Gerçek güvenlik, yalnızca güçlü değil, aynı zamanda hesap verebilir, etik ve güvenilir sistemlerle mümkündür. Dolayısıyla yapay zekâ, savunmanın yalnızca teknik sınırlarını değil, aynı zamanda ahlaki ve siyasal temellerini de dönüştürmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜRDEKİ YERİ VE KATKISI

Literatürde yenilik yönetimi, yapay zekâ söylemleri ve örgütsel dönüşümün kesiştiği alan; yönetim ve organizasyon kuramları ile güvenlik çalışmalarındaki teknoloji odaklı yaklaşımların birlikte okunmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmalar, yeniliğin yalnızca teknik bir güncelleme değil; örgütsel kimlik, kültür ve stratejik yönelimde yerleşik kalıpları dönüştüren bir süreç olduğunu vurgular (Armenakis ve Bedeian, 1999, s. 295–301). Dönüşüm yazınındaki bu genişleme, planlı değişim modellerinden evrimsel ve sistemsal yaklaşımlara geçişle eşzamanlı ilerlemiş; örgütlerin değişimi doğrusal bir proje değil, geri beslemeli ve öğrenmeye dayalı bir süreç olarak yönetmesi gerektiği fikrini güçlendirmiştir (Weick ve Quinn, 1999, s. 366–371).

Örgütsel dönüşümün nedensel mimarisini sistematik biçimde açıklayan çerçeveler içinde Burke–Litwin modeli öne çıkar. Model, performansı belirleyen değişkenleri dönüştürücü (liderlik, kültür, strateji) ve işlemsel (yapı, süreç, sistemler) olarak sınıflandırır; bu ikili düzeneğin etkileşimi yoluyla kalıcı dönüşümün gerçekleştiğini savunur (Burke ve Litwin, 1992, s. 529–533). Bu yaklaşım, yenilik yönetimi pratiklerinin yalnızca süreç düzeyinde iyileştirme değil; stratejik yön ve kültürel kabulleri de yeniden düzenleyen bir “üst düzey” değişim olduğunu teorik olarak temellendirir. Nitekim yenilik yönetimi yazını, Ar-Ge yatırımları, bilgi yönetimi ve ekosistem iş birliklerinin, örgütsel yetkinliklerin gelişimi ve rekabet üstünlüğüyle birlikte düşünülmesi gerektiğini gösterir; ancak bu etkinin sürdürülebilir olması, kültür ve liderlik bileşenlerinin eşzamanlı dönüşümüne bağlıdır (Armenakis ve Bedeian, 1999, s. 300–304).

Güvenlik ve meşruiyet literatürü, teknoloji söylemlerinin nasıl toplumsal rıza ve normatif kabul ürettiğini tartışır. Buzan’ın genişletilmiş güvenlik yaklaşımı, referans nesnelere ve tehdit algılarının söylemsel inşa süreçleriyle şekillendiğini; dolayısıyla kurumsal meşruiyetin dilsel pratikler aracılığıyla üretildiğini ortaya koyar (Buzan, 1991, s. 116–122). Nye’in (2004) meşruiyet ve çekicilik temelli güç tartışmaları ise, teknolojik yetenek ve yenilik kapasitesinin itibar, çekicilik ve norm üretimiyle birleştiğinde stratejik sonuçlar ürettiğini vurgular (Nye, 2004, s. 103–109). Bu iki yaklaşım birlikte

okunduğunda, yapay zekâ ve yenilik söylemlerinin yalnız performans iddiası değil; etik, şeffaflık ve paydaş iletişimi üzerinden meşruiyet inşa eden bir iletişim düzeni olduğu anlaşılır.

Türkçe literatürde dijital dönüşüm ve yenilik yönetimi, örgüt içi yetkinliklerin yeniden yapılandırılması ve kültürel adaptasyon gerekliliği üzerinden ele alınmıştır. Sarnıç ve Özutku (2025), Endüstri 4.0 uygulamalarının insan kaynakları ve öğrenme süreçlerinde yarattığı kurumsal yeniden yapılanmayı, yönetsel işlevlerin dönüştürücü karakteriyle ilişkilendirir (Sarnıç, 2025, s. 545). Kuşat, sürdürülebilirlik ve kurumsal performans tartışmalarında kültür ve liderliğin belirleyiciliğini vurgular; böylece yenilik stratejilerinin örgütsel yerleşikliği açıklayan bir çerçeve sunar (Kuşat, 2012, s. 118). Ölçülebilir performans ve yönetim tartışmaları ise, şeffaflık ve raporlama pratiklerinin finansal ve itibari çıktılarla ilişkisini görünür kılarak, teknoloji söylemlerinin meşruiyet boyutunu destekler (Kılıç ve Kuzey, 2019, s. 228; Öztel, Köse ve Aytekin, 2012, s. 214). Bu birikim, kurumsal iletişimin yalnız itibar değil, paydaş temelli rıza üretimi ve normatif uyum açısından da stratejik bir araç olduğuna işaret eder. Ayrıca literatür, üç katmanlı bir kavramsal bütünlüğe işaret etmektedir:

- i) Örgütsel dönüşüm ve yenilik yönetimi,
- ii) Teknoloji temelli güvenlik dönüşümü (RMA ve yapay zekâ söylemleri),
- iii) Meşruiyet ve paydaş iletişimi.

Bu katmanlar birlikte okunduğunda, yenilik ve yapay zekâ anlatılarının bir yandan performans ve verimlilik iddialarıyla, diğer yandan stratejik konumlanma ve toplumsal meşruiyet stratejileriyle eklenildiği görülmektedir. Çalışmanın kod yapısı ve yöntemi, tam da bu üçlü çerçevenin kurumsal varsayımlarını veri temelli olarak sınamayı amaçlamaktadır.

Bu literatür birikimi, savunma alanında yapay zekâ ve yenilik yönetimine ilişkin tartışmaların büyük ölçüde teknik kapasite, normatif etik ilkeler ya da makro güvenlik stratejileri düzeyinde ele alındığını göstermektedir. Buna karşın, söz konusu yaklaşımların örgütsel düzeyde nasıl anlamlandırıldığı, kurumsal söylemler aracılığıyla nasıl yapılandırıldığı ve yenilik ile yapay zekânın meşruiyet üretimiyle nasıl ilişkilendirildiği sınırlı biçimde incelenmiştir. Bu çalışma, mevcut literatürden farklı olarak, savunma sanayii firmalarının yenilik ve yapay zekâyâ ilişkin kurumsal anlatılarını nitel içerik ve söylem analizi yoluyla incelemekte; örgütsel dönüşüm, stratejik özerklik ve meşruiyet eksenlerini bütüncül bir analitik çerçevede bir araya getirmektedir. Bu yönüyle araştırma, RMA ve yenilik yönetimi literatürünü örgütsel ve söylemsel düzeyde yeniden konumlandırarak, savunma sektöründe yapay zekânın kurumsal dönüşüm süreçlerindeki rolüne özgün bir katkı sunmaktadır.

5. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde çalışmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi başlıklarına yer verilmiştir.

5.1 Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Nitel yöntem, olguların anlamını bağlam içinde incelemeyi ve kavramsal örüntüleri derinlemesine çözümlemeyi amaçlar (Creswell, 2014, s. 186). Çalışmada söylem ve içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Söylem analizi, kurumların kullandıkları kavramlar, metaforlar ve anlatı yapıları üzerinden güç, meşruiyet ve kimlik ilişkilerini çözümlemeye olanak tanır (Fairclough, 2003, s. 21). İçerik analizi ise kavramların sıklığını, bağlamsal kullanımını ve tematik kümelenmelerini ortaya koymak için uygulanmıştır.

Araştırma tasarımı kuramsal olarak Burke–Litwin Örgütsel Dönüşüm Teorisi ve Revolution in Military Affairs (RMA) yaklaşımına dayandırılmıştır. Burke–Litwin modeli, örgütsel performansın dönüşüm ve işleyiş düzeyleri arasındaki nedensel ilişkileri açıklayarak, kurumsal değişim süreçlerini anlamlandırmak için kullanılmıştır (Burke & Litwin, 1992, s. 529). RMA teorisi ise teknolojik yeniliklerin askerî ve stratejik dönüşümler üzerindeki etkisini açıklamakta; özellikle yapay zekâ, dijital harp ve otonom sistemlerin örgütsel işlevlere entegrasyonunu analiz etmeye olanak tanımaktadır (Metz & Kievit, 1995, s. 7; O’Hanlon, 2000, s. 29). Bu iki teori birlikte ele alınarak, savunma sektöründe yenilik yönetimi, örgütsel dönüşüm ve yapay zekâ söylemlerinin çok katmanlı yapısı açıklanmıştır.

5.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli savunma ve güvenlik firmaları oluşturmaktadır. Ancak bu evrenin tamamına erişim mümkün olmadığından, *amaçlı örnekleme* (purposive sampling) yöntemiyle örneklem sınırlandırılmıştır. Amaçlı örnekleme, belirli ölçütleri karşılayan birimlerin derinlemesine incelenmesine olanak tanır (Patton, 2015, s. 52).

Bu çalışmada ölçüt olarak, Defense News Top 100 listesinde yer almak belirleyici olmuştur. Bu ölçüt, firmaların uluslararası savunma endüstrisinde tanınırlığını ve kurumsal şeffaflık düzeyini temsil ettiği için tercih edilmiştir. Buna göre örnekleme dahil edilen Türk firmaları şunlardır: ASELSAN, TUSAŞ (Turkish Aerospace), ROKETSAN, ASFAT ve MKE. Bu beş kuruluşun seçilmesinde üç kriter esas alınmıştır:

- (i) Uluslararası Ölçekte Görünürlük,
- (ii) Kamuya Açık Strateji ve Faaliyet Raporlarının Bulunması,
- (iii) Örgütsel Yenilik ve Yapay Zekâ Temalarına Dair Açık Veriye Erişim.

5.3 Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci

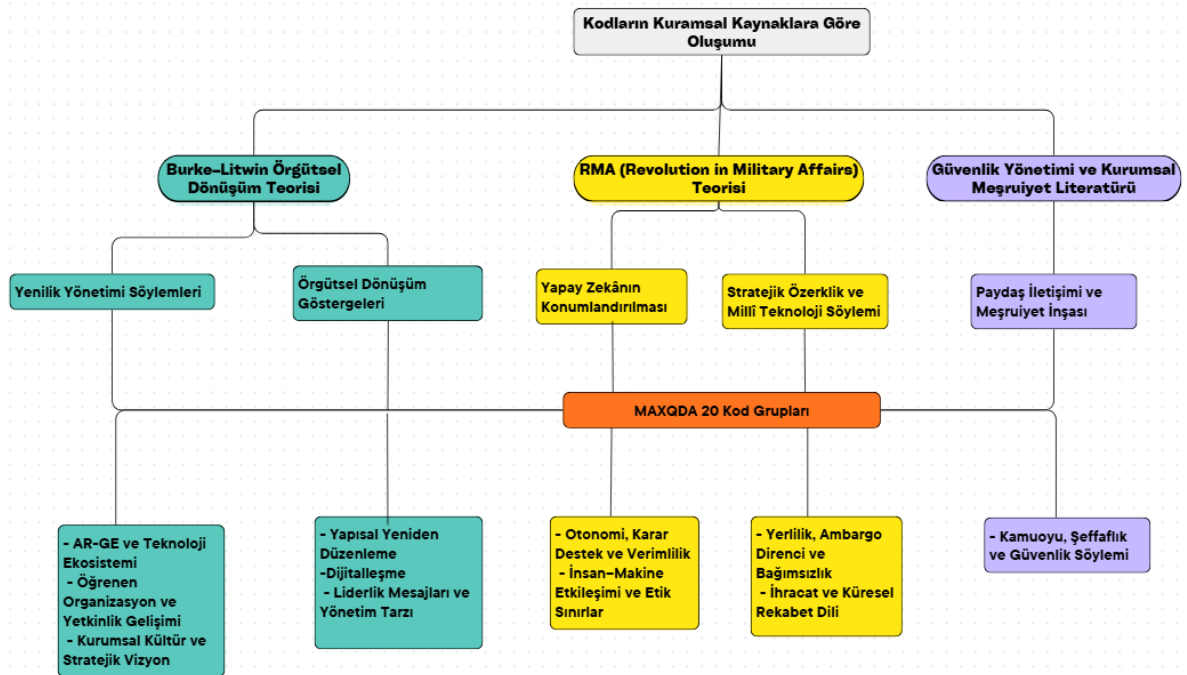
Veri kaynağını, seçilen firmaların 2020-2025 yıllarına ait faaliyet raporları, stratejik planları, yıllık kurumsal sunumları ve basın açıklamaları oluşturmaktadır. Bu belgeler doğrudan firmaların resmî web sitelerinden veya açık erişimli kurumsal arşivlerden temin edilmiştir. Toplanan belgeler elektronik ortamda sınıflandırılmış ve her biri için belge adı, yayın yılı, URL ve erişim tarihi belirtilmiştir.

Veri toplama sürecinde, içerik analizine uygun biçimde kavramsal anahtar kelimeler belirlenmiştir. Kullanılan temel anahtar kelimeler şunlardır: “yenilik”, “inovasyon”, “AR-GE”, “yapay zekâ”, “otonomi”, “karar destek”, “dijital dönüşüm”, “millî teknoloji”, “stratejik özerklik”, “etik”, “şeffaflık”, “güvenlik söylemi”. Bu kelimelerle eşleşen tüm cümleler ve paragraflar nitel araştırmalarda metin ve belge verilerinin sistematik biçimde kodlanmasına ve tematik olarak analiz edilmesine olanak tanıyan MAXQDA V20 yazılımına aktarılmış ve sistematik tematik kodlamaya hazırlanmıştır.

5.4 Veri Analizi, Geçerlik ve Güvenirlik

Veri analizi iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada dedüktif (kuramsal) ön-kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar, Burke–Litwin Örgütsel Dönüşüm Teorisi ve RMA (Revolution in Military Affairs) yaklaşımının kavramsal değişkenlerinden türetilmiştir. Burke–Litwin modeli, örgüt içi dönüşüm dinamiklerini (liderlik, kültür, strateji, yapı) anlamak için; RMA teorisi ise teknolojik yeniliğin askeri ve stratejik doktrinler üzerindeki etkisini çözümlmek için kuramsal dayanak olarak kullanılmıştır (Burke & Litwin, 1992, s. 529; Metz & Kievit, 1995, s. 9).

Bununla birlikte, ön analiz sürecinde firmaların belgelerinde yalnızca örgütsel ve teknolojik temaların değil, güvenlik, meşruiyet ve kurumsal iletişim söylemlerinin de belirgin biçimde öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle veri analizi modeline üçüncü bir teorik eksen olarak güvenlik ve meşruiyet literatürü entegre edilmiştir. Bu yaklaşım, savunma kurumlarının toplumsal güven, etik sorumluluk ve şeffaflık söylemlerini birer meşruiyet aracı olarak kullandığını ileri süren çalışmalarla uyumludur (Buzan, 1991, s. 116; Nye, 2004, s. 105). Ayrıca bu çok katmanlı analiz yaklaşımı hem kuramsal bütünlüğü hem de veriye dayalı tematik derinliği sağlamayı amaçlamıştır (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014, s. 81). Veri analiz yönteminin daha anlaşılabilir olması için aşağıda yer alan Şekil 1 oluşturulmuştur.



Şekil 1: Kodların Kuramsal Kaynaklara Göre Oluşumu

Şekil 1’de yer alan diyagram, araştırmada kullanılan üç kuramsal eksenini ve bu eksenlerden türeyen kod-tema yapısını bütüncül biçimde göstermektedir. Burke–Litwin Örgütsel Dönüşüm Teorisi, örgüt içi faktörlerin (liderlik, kültür, strateji, yapı) değişim üzerindeki etkisini açıklayarak yenilik yönetimi ve örgütsel dönüşüm temalarının teorik kaynağını oluşturmuştur. RMA (Revolution in Military Affairs) teorisi, teknolojik yeniliğin askerî ve stratejik sistemlerde yarattığı dönüşümü açıklamakta ve bu doğrultuda yapay zekâ ile stratejik özerklik temalarının kavramsal çerçevesini sağlamaktadır. Üçüncü eksen olan güvenlik, meşruiyet ve kurumsal iletişim literatürü ise, savunma kurumlarının etik, şeffaflık ve kamu güveni temelli söylemlerini analiz etmede tamamlayıcı bir bakış açısı sunmuştur.

Şekil, analiz sürecinin yalnızca kavramsal değil, aynı zamanda sistematik bir mantıkla yürütüldüğünü göstermektedir. Üç kuramsal yaklaşım, MAXQDA V20 ortamında oluşturulan beş ana tema ve alt kodların analitik temelini oluşturmuştur. Bu yapı sayesinde, araştırma verilerinin teorik çerçeveye uyumu güçlendirilmiş; nitel analiz süreci, hem tündengelimci hem de tümevarımsal mantıkla desteklenmiştir. Diyagram bu yönüyle, çalışmanın metodolojik şeffaflığını ve kuramsal bütünlüğünü ortaya koyan görsel bir kanıt niteliğindedir.

Kodlama süreci, güvenilirliği artırmak amacıyla çift kodlayıcı yöntemi ile yürütülmüştür. Belgelerin %10’luk bir bölümü bağımsız bir ikinci araştırmacı tarafından kodlanmış, kodlayıcılar arası uyum Cohen’s Kappa ≥ 0.70 düzeyinde sağlanmıştır. Kodlama sürecinde her bir temel kod, açık içerik ve söylem göstergeleri üzerinden tanımlanmıştır. Bu kapsamda örneğin “yenilik ve Ar-Ge” kodu, teknoloji geliştirme, yerli üretim ve araştırma kapasitesine ilişkin ifadeleri; “stratejik özerklik ve millî teknoloji” kodu, bağımsızlık, dışa bağımlılığın azaltılması ve millî kapasite vurgularını; “etik ve şeffaflık” kodu ise yapay zekâ uygulamalarında sorumluluk, denetim ve hesap verebilirliğe yönelik söylemleri kapsamaktadır. Tüm kodlar, bu tanımlar doğrultusunda sistematik biçimde uygulanmıştır.

6. BULGULAR

6.1 Burke–Litwin Örgütsel Dönüşüm Yaklaşımı Çerçevesinde Bulgular

Burke–Litwin Örgütsel Dönüşüm Teorisi, örgütsel performansın temel belirleyicilerini dönüştürücü (liderlik, kültür, strateji) ve işlemsel (süreç, yapı, sistem) değişkenler olarak iki düzeyde sınıflandırır. Model, bu iki düzeyin karşılıklı etkileşimi yoluyla örgütsel değişimin kalıcı hâle geldiğini savunur (Burke ve Litwin, 1992, s. 529). Bu araştırmada, söz konusu model savunma sektöründeki beş firmanın yönetimsel söylemlerini analiz etmek amacıyla kavramsal çerçeve olarak kullanılmıştır.

Savunma sektöründe yer alan ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT ve MKE firmalarına ait 2020–2025 dönemindeki faaliyet raporları, stratejik planlar ve kurumsal açıklamalar nitel içerik analizine tabi tutulmuştur. Kodlama sonuçları, firmaların dönüşüm süreçlerini yalnızca teknolojik yenilikle değil, örgütsel kültür ve liderlik temelli bir yeniden yapılanma süreci olarak konumlandıklarını göstermektedir. Özellikle ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN’ın yenilik yönetimi, AR-GE ekosistemi ve dijitalleşme vurgularında yüksek yoğunluk görülürken; ASFAT ve

MKE’de bu söylemler daha sınırlı düzeyde yer almaktadır. Tablo 1, Burke–Litwin modelinden türetilen altı ana kodun firmalar düzeyindeki dağılımını göstermektedir.

Tablo 1: Burke–Litwin Temelli Kodlar × Firma Çapraz-Matrisi

TEMATİK KOD	ASELSAN	TUSAŞ	ROKETSAN	ASFAT	MKE
AR-GE ve teknoloji ekosistemi	✓	✓	✓	X	X
Öğrenen organizasyon ve yetkinlik gelişimi	✓	✓	X	X	X
Kurumsal kültür ve stratejik vizyon	✓	✓	✓	✓	X
Yapısal yeniden düzenleme ve dijitalleşme	✓	✓	✓	X	✓
Liderlik mesajları ve yönetim tarzı	✓	✓	✓	X	X

✓: güçlü/tekrarlanan vurgu X = sınırlı vurgu.

Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3’teki semboller, içerik analizinde belirlenen söylem yoğunluk düzeylerini temsil etmektedir. Bu yoğunluk iki ölçüte dayalı olarak belirlenmiştir. İlk olarak sıklık ölçütü kullanılmış; bir temanın bir firmaya ait belgelerde en az üç kez tekrarlanması veya birden fazla yılın dokümanlarında yer alması durumunda “✓” yani güçlü vurgu, yalnızca tek belge ya da tek yıl içinde sınırlı biçimde geçmesi durumunda “X” yani sınırlı vurgu olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 1’e göre, AR-GE ve teknoloji ekosistemi kodu, tüm firmalarda gözlenmekle birlikte ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN’da sistematik ve sürekli biçimde vurgulanmaktadır. Bu durum, söz konusu firmaların yenilik yönetimini uzun vadeli stratejik vizyonla ilişkilendirdiğini göstermektedir. Öğrenen organizasyon ve yetkinlik gelişimi kodu, özellikle kurumsal akademi ve dijital yetkinlik projeleri aracılığıyla ASELSAN ve TUSAŞ tarafından kurumsallaştırılmıştır; diğer üç firmada ise sınırlı referanslarla yer almaktadır. Kurumsal kültür ve stratejik vizyon kodu, bütün firmalarda yer almakla birlikte vurgu düzeyi farklılaşmaktadır. ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN’da bu söylem yenilikçi vizyonun kurumsal kimliğe yerleştiğini göstermekte; ASFAT ve MKE’de ise daha çok milli teknoloji ve üretim kapasitesine odaklanan pragmatik bir dil kullanılmaktadır.

Yapısal yeniden düzenleme ve dijitalleşme kodu, üretim ve tedarik zincirlerinde dijital ikiz teknolojileri, büyük veri analitiği ve yapay zekâ tabanlı süreçlerin entegrasyonuna yapılan göndermeler üzerinden belirlenmiştir. Bu tema, Burke–Litwin modelinde işlemsel düzeydeki süreç ve sistem değişkenlerine karşılık gelir (Burke ve Litwin, 1992, s. 531). Liderlik mesajları ve yönetim tarzı kodu ise özellikle ASELSAN ve TUSAŞ’ın üst yönetim açıklamalarında “dönüşüm vizyonu”, “yenilikçi liderlik” ve “sürekli gelişim” kavramlarıyla vurgulanmıştır. Genel olarak, firmaların dönüşüm söylemleri Burke–Litwin modelinin nedensel yapısıyla uyum göstermektedir. Yeniliğe dayalı stratejik yönelimler kültürel değişimle, kültürel değişim ise yapısal yeniden düzenlemeyle desteklenmektedir. Bu sonuç, savunma sektörü içerisindeki dönüşümün yalnızca teknik bir uyarılma değil, liderlik ve öğrenme kültürüyle kurumsallaşan çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir.

6.2 Askerî İşlerde Devrim (Revolution in Military Affairs, RMA) Teorisi Çerçevesinde Bulgular

Revolution in Military Affairs (RMA) teorisi, askerî ve savunma kurumlarında teknolojik yeniliklerin yalnızca operasyonel kabiliyetleri değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı, stratejik karar süreçlerini ve kurumsal meşruiyet biçimlerini dönüştürdüğünü savunur (Metz ve Kievit, 1995, s. 9). Bu teori, yapay zekâ, otonom sistemler ve bilgi üstünlüğü kavramlarıyla ilişkilendirilerek çağdaş güvenlik kurumlarında dijitalleşmenin stratejik değerini açıklamaktadır (O’Hanlon, 2000, s. 28). Bu bağlamda çalışma, Türk savunma sektöründe faaliyet gösteren beş firmanın (ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT ve MKE) kurumsal raporları, stratejik belgeleri ve kamuya açık beyanlarında yer alan teknoloji ve özerklik temalı söylemleri RMA çerçevesinde incelemiştir. Analiz bulguları, firmaların teknolojiye yönelik anlatılarını yalnız teknik bir yenilik olarak değil, aynı zamanda “bağımsızlık” ve “millî kapasite” kavramlarıyla bütünleştirilen bir stratejik kimlik unsuru olarak kurguladıklarını göstermektedir. Özellikle ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN’da yapay zekâ ve otonom sistem vurgularının daha sistematik ve sürekli biçimde yer aldığı; ASFAT ve MKE’de ise bu temaların daha sınırlı, operasyonel düzeyde ifade edildiği belirlenmiştir.

Tablo 2: RMA Temelli Kodlar × Firma Çapraz-Matrisi

TEMATİK KOD	ASELSAN	TUSAŞ	ROKETSAN	ASFAT	MKE
Yapay zekânın konumlandırılması	✓	✓	✓	X	X
Otonomi, karar destek ve verimlilik	✓	✓	✓	X	X
Stratejik özerklik ve millî teknoloji söylemi	✓	✓	✓	✓	✓
Yerlilik, ambargo direnci ve bağımsızlık	✓	✓	✓	✓	✓
İhracat ve küresel rekabet dili	✓	✓	✓	X	X

✓: güçlü/tekrarlanan vurgu X = sınırlı vurgu.

Türk savunma sektöründe RMA’nın kavramsal çerçevesine uygun biçimde bir dönüşüm eğilimi bulunduğunu göstermektedir. Firmalar, yapay zekâ ve otonom teknolojileri yalnızca operasyonel etkinliği artıran araçlar olarak değil, aynı zamanda millî egemenliğin, teknolojik özerkliğin ve stratejik meşruiyetin sembolleri olarak kullanmaktadır. Özellikle ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN, ihracat ve küresel rekabet söylemlerini yapay zekâ ile ilişkilendirerek teknolojik yetkinliği uluslararası güç göstergesi haline getirmiştir. ASFAT ve MKE’de ise vurgu, daha çok savunma üretim kapasitesinin yerli kaynaklarla sürdürülmesine yönelmiştir. Bu durum, RMA’nın yalnızca doktrinel değil, örgütsel ve söylemsel düzeyde de içselleştirildiğini; teknolojik dönüşümün aynı zamanda bir kimlik ve özerklik inşası süreci olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

6.3 Güvenlik, Meşruiyet ve Kurumsal İletişim Literatürü Çerçevesinde Bulgular

Güvenlik ve meşruiyet literatürü, kurumların yalnızca güç ve kapasite göstergeleriyle değil, aynı zamanda toplumsal rıza üretimi, etik meşruiyet ve iletişim stratejileriyle varlıklarını sürdürdüklerini öne

sürer (Buzan, 1991, s. 118). Nye'in (2004, s. 106) meşruiyet ve çekicilik temelli güç tartışmaları, özellikle savunma kurumlarının meşruiyetini artıran araçların yalnızca askerî başarılar değil; şeffaflık, etik duyarlılık ve paydaş iletişimi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Türk savunma sektöründe yer alan beş firmanın (ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN, ASFAT, MKE) kamuya açık belgelerinde güvenlik, etik sorumluluk, şeffaflık ve paydaş temsiliyeti temalarının nasıl inşa edildiği incelenmiştir.

Analiz bulguları, firmaların kamu güveni, şeffaflık ve sosyal sorumluluk söylemlerini giderek daha fazla stratejik konumlandırmaya dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu eğilim, teknoloji ve yenilik söylemleriyle paralel ilerlemekte; firmalar hem ulusal savunma kapasitesini hem de etik meşruiyet çerçevesini vurgulayarak iki düzlemde güvenlik inşası yapmaktadır.

Tablo 3: Güvenlik, Meşruiyet ve Kurumsal İletişim Temelli Kodlar × Firma Çapraz-Matrisi

TEMATİK KOD	ASELSAN	TUSAŞ	ROKETSAN	ASFAT	MKE
Kamuoyu, şeffaflık ve güvenlik söylemi	✓	✓	✓	✓	X
Paydaş iletişimi ve toplumsal sorumluluk	✓	✓	✓	X	X
Etik değerler ve kurumsal meşruiyet	✓	✓	✓	✓	✓
Ulusal savunma söylemi ve toplumsal rıza	✓	✓	✓	✓	✓
Kurumsal iletişimde kriz yönetimi vurgusu	✓	✓	X	X	X

✓: güçlü/tekrarlanan vurgu X = sınırlı vurgu.

Türk savunma sektöründe faaliyet gösteren firmalarının güvenlik söylemini yalnızca askerî kapasite veya millî teknoloji üretimiyle değil, aynı zamanda etik değerler ve kamu güveni temelinde kurduklarını göstermektedir. Kamuoyu, şeffaflık ve güvenlik söylemi kodu ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN ve ASFAT tarafından yoğun biçimde vurgulanmıştır. Bu firmalar, faaliyet raporlarında “hesap verebilirlik”, “şeffaf yönetim” ve “paydaş bilgilendirme” gibi ifadeleri doğrudan kurumsal stratejinin bir bileşeni olarak sunmaktadır.

Paydaş iletişimi ve toplumsal sorumluluk teması, ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN'ın sürdürülebilirlik raporlarında belirgin biçimde yer almaktadır. Bu temada teknoloji geliştirme, yalnız ekonomik bir hedef değil, toplum yararına katkı sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Etik değerler ve kurumsal meşruiyet kodu ise tüm firmalarda gözlemlenmiş; özellikle “ahlaki sorumluluk”, “etik ilkeler” ve “güven temelli yönetim” kavramlarıyla desteklenmiştir.

Ulusal savunma söylemi ve toplumsal rıza kodu, güvenlik söyleminin temel çerçevesini oluşturmaktadır. Firmalar, ulusal savunma projelerine katkılarını yalnız ekonomik değil, toplumsal bir sorumluluk olarak çerçevelemekte; böylece meşruiyet üretimini ulusal kimlik anlatısıyla bütünleştirmektedir. Kriz yönetimi ve iletişim kodu ise ASELSAN ve TUSAŞ'ta öne çıkmakta; bu firmalar, kamu iletişiminde proaktif bilgilendirme, kriz anında hızlı açıklama ve risk yönetimi odaklı yaklaşımlarıyla dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, güvenlik ve meşruiyet ekseninde savunma sektörü firmalarının söylemleri, etik ve toplumsal sorumluluk temelli bir yönetsel dönüşüm sergilemektedir. Bu dönüşüm, RMA ve Burke-

Litwin eksenlerinde tanımlanan teknolojik ve örgütsel yenilik süreçlerini tamamlayarak, güvenlik kavramının yalnız teknik değil, normatif ve iletişimsel bir alan olarak yeniden üretildiğini göstermektedir.

7. TARTIŞMA

Literatürde yenilik yönetimi ve örgütsel dönüşümün çoğu zaman üretim verimliliği ve süreç iyileştirmesiyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Armenakis ve Bedeian (1999, s. 295) değişimin örgütsel kimlik dönüşümünü de içerdiğini vurgularken, bu çalışmada incelenen Türk savunma firmalarının söylemleri, teknolojik yeniliği aynı zamanda ulusal kimlik ve stratejik özerklik inşasıyla ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, yeniliği yalnızca içsel bir yönetim pratiği olarak değil, güvenlik temelli bir meşruiyet stratejisi olarak ele almasıyla literatürdeki klasik dönüşüm modellerini genişletmektedir. Weick ve Quinn'in (1999, s. 369) değişimi öğrenmeye dayalı, geri beslemeli bir süreç olarak ele alan yaklaşımıyla uyumlu biçimde, Türk savunma sektörü örneğinde firmaların raporlarında kurumsal öğrenme, AR-GE ekosistemi ve yetkinlik geliştirme vurguları sistematik biçimde yer almaktadır. Bu paralellik, yeniliğin doğrusal bir proje olmaktan ziyade sürekli öğrenmeye dayalı bir örgütsel kapasite olarak kavramsallaştırıldığını göstermektedir.

Burke ve Litwin'in (1992, s. 530) dönüşüm modelinde, liderlik ve kültür gibi dönüştürücü değişkenlerin stratejik yönü belirleyici rol oynamaktadır. Çalışmanın bulguları, bu teorik önermeyi desteklemekte; ASELSAN, TUSAŞ ve ROKETSAN gibi firmaların liderlik söylemlerinde dijital dönüşümün kültürel kabuller ve örgütsel değerlerle bütünleştirildiği görülmektedir. Özellikle “millî teknoloji hamlesi” ve “stratejik özerklik” ifadeleri, liderliğin yönetsel değil, sembolik bir etki alanı kurduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Burke–Litwin'in dönüştürücü değişkenler hiyerarşisiyle doğrudan örtüşmektedir.

Metz ve Kievit'in (1995, s. 11) RMA çerçevesi, teknolojik devrimlerin yalnızca savaş yöntemlerini değil, örgütsel yapıları ve karar süreçlerini de yeniden biçimlendirdiğini savunur. Bulgular, bu teorik çerçevenin Türk savunma sektörü bağlamında da geçerli olduğunu göstermektedir. Firmalar, yapay zekâyı operasyonel etkinliğin ötesinde stratejik egemenlik ve bağımsızlık sembolü olarak konumlandırmakta; böylece teknolojiyi araçsal değil, kurumsal kimlik ve güç anlatısının bir parçası haline getirmektedir. Bu yönüyle çalışma, O'Hanlon'un (2000, s. 28) teknolojinin yönetsel doktrinle eşzamanlı evrim geçirdiği yönündeki tespitleriyle örtüşmektedir.

Buzan'ın (1991, s. 118) güvenliğin söylesel inşa süreçleriyle şekillendiğine ilişkin yaklaşımı, çalışmanın güvenlik-meşruiyet bulgularında açık biçimde gözlemlenmiştir. Firmaların güvenlik söylemleri, fiziksel kapasiteden ziyade kamuoyu, etik ilkeler ve şeffaflık kavramları üzerinden kurgulanmış; bu durum, güvenliğin yalnızca maddi güç unsurlarıyla değil, algı ve meşruiyet boyutlarıyla da ilişkilendirildiğine işaret etmektedir. Bulgular, teknolojik özerklik vurgusunun aynı zamanda paydaş temelli meşruiyet üretimi işlevi gördüğünü ortaya koymuştur. Bu durum, literatürde genellikle ayrı

incelenen “teknolojik yenilik” ve “kurumsal iletişim” alanlarının güvenlik temelli bir söylemde birleştiğini göstermektedir.

Türkçe literatürdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında, bu araştırma üç noktada farklılaşmaktadır. Birincisi, Sarnıç ve Özutku'nun (2025, s. 545) Endüstri 4.0 kapsamında yönetsel işlevlerin dönüşümüne ilişkin tespitleriyle benzer biçimde, çalışmada savunma firmalarının işlevsel değil stratejik yeniden yapılanma eğiliminde olduğu saptanmıştır. İkincisi, Kuşat'ın (2012, s. 118) sürdürülebilirlik ve kültür ilişkisine yaptığı vurgu bu çalışmada örgütsel kültürün yenilik söylemleriyle bütünleştiği bulgusuyla desteklenmiştir. Üçüncüsü, Kılıç ve Kuzey'in (2019, s. 228) şeffaflık ve raporlama pratiklerinin kurumsal itibarı güçlendirdiğini belirten bulgularıyla paralel biçimde, çalışmada etik, şeffaflık ve kamu güveni temalarının savunma firmalarının meşruiyet stratejilerinde merkezî konuma geldiği görülmüştür.

Bu tartışma, yenilik yönetimi, örgütsel dönüşüm ve güvenlik çalışmaları arasında kurulan teorik köprünün, Türk savunma sektöründe teknoloji, özerklik ve meşruiyet ekseninde yeniden üretildiğini göstermektedir. Çalışma, literatürdeki dönüşüm modellerini genişleterek, yapay zekâ söylemlerinin yalnızca teknik bir inovasyon alanı değil, aynı zamanda kurumsal kimlik, kamu güveni ve stratejik meşruiyet üretim aracı olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur.

8.SONUÇ

Bu araştırma, savunma sektöründe faaliyet gösteren Türk firmalarının yenilik yönetimi, yapay zekâ ve örgütsel dönüşüm söylemlerini inceleyerek, yönetim ve organizasyon literatürü ile güvenlik çalışmalarının kesiştiği noktada özgün bir analiz sunmuştur. Bulgular, teknolojik yenilik söylemlerinin yalnızca verimlilik ve üretkenlik hedefleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda örgütsel kimlik, stratejik özerklik ve kurumsal meşruiyetin yeniden inşasında belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

Çalışmanın sonucunda, yenilik yönetiminin savunma sektöründe “teknolojik kabiliyetin yönetimi”nden çok daha geniş bir anlam taşıdığı ortaya konmuştur. Burke–Litwin modelinin öngördüğü dönüştürücü değişkenler (liderlik, strateji, kültür) Türk savunma sektörü örneğinde somut olarak gözlemlenmiş; bu değişkenlerin yalnızca içsel performansla değil, ulusal kimlik ve güvenlik söylemleriyle bütünleştiği saptanmıştır. Yapay zekâ teknolojileri bu bütünleşmenin merkezinde yer almakta, hem üretim süreçlerinde karar desteği sağlayan bir araç, hem de “millî egemenlik” söyleminin temel bileşeni olarak temsil edilmektedir.

RMA (Revolution in Military Affairs) perspektifi, teknolojik ilerlemenin kurumsal dönüşüm üzerindeki etkilerini açıklamakta güçlü bir kavramsal zemin sunmuştur. Türk firmalarında yapay zekâ ve otonom sistemlerin, yalnızca teknik kabiliyet değil, “stratejik özerklik” ve “ulusal bağımsızlık” idealiyle özdeşleştirildiği görülmüştür. Bu yönüyle çalışma, teknolojik yeniliğin aynı zamanda bir güvenlik stratejisi ve kurumsal meşruiyet mekanizması olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, güvenlik söyleminin giderek etik değerler, paydaş iletişimi ve şeffaflık ekseninde yeniden biçimlendiğini göstermesidir. Savunma sektörü firmalarının kurumsal

raporlarında kamu güveni, toplumsal rıza ve etik sorumluluk temalarının artan biçimde vurgulanması, güvenliğin artık yalnız askerî kapasiteyle değil, toplumsal kabul ve etik yönetimle birlikte tanımlandığını göstermektedir. Bu bulgu, Buzan(1991)'in güvenliğin söylemsel inşa süreçlerine, Nye (2004)'in ise yumuşak güç kavramsallaştırmasına dayalı teorik yaklaşımlarla doğrudan örtüşmektedir.

Bu sonuçlar, yönetim ve organizasyon literatürü açısından iki önemli katkı sunmaktadır. Birincisi, teknolojik dönüşümün örgütsel performans boyutundan ziyade kültürel, sembolik ve yönetsel düzlemlerini görünür kılmaktadır. İkincisi, güvenlik sektöründe yenilik yönetiminin yalnızca teknik verimlilik değil, aynı zamanda kurumsal güven, etik meşruiyet ve toplumsal dayanıklılık üretim süreçleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda savunma sektörü, dönüşüm kuramlarının sınındığı ve yeniden tanımlandığı bir laboratuvar işlevi görmektedir.

Diğer taraftan bu çalışma, güvenlik çalışmalarına da üç yönlü bir kuramsal katkı sunmaktadır. İlk olarak, güvenliği yalnızca askerî kapasite ve tehdit yönetimiyle sınırlayan geleneksel anlayışın ötesine geçerek, örgütsel dönüşüm ve yenilik yönetimi perspektifini güvenlik analizine dâhil etmektedir. Bu yaklaşım, güvenliği teknolojik ve kurumsal dönüşümün kesişiminde ele alarak, savunma kurumlarının meşruiyet üretiminde yenilik söylemlerinin belirleyici rolünü görünür kılmaktadır. İkinci olarak, çalışma güvenliğin yalnızca “sert güç” (hard power) göstergeleriyle değil; etik sorumluluk, paydaş iletişimi ve toplumsal rıza gibi yumuşak güç unsurlarıyla birlikte ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Buzan'ın (1991) güvenliğin söylemsel inşa süreçleriyle şekillendiğine ilişkin yaklaşımıyla örtüşmekte; güvenliğin meşruiyet ve algı boyutlarının analiz edilmesine imkân tanımaktadır. Bu çerçevede, güç kullanımının meşruiyet temelli boyutlarını vurgulayan literatürle de sınırlı bir kavramsal yakınlık taşımaktadır. Üçüncü olarak, araştırma, savunma sektörü güvenlik üretiminde örgütsel ve kültürel faktörlerin önemini vurgulayarak, güvenlik çalışmalarında çoğu kez ihmal edilen yönetsel boyutu analitik düzleme taşımaktadır. Böylece çalışma, güvenlik alanına, teknolojik ilerlemenin yalnız operasyonel değil, aynı zamanda kurumsal, kültürel ve normatif bir yeniden yapılanma süreci olarak kavramsallaştırılabileceğini gösteren özgün bir bakış kazandırmaktadır.

Çalışmanın metodolojik açıdan katkısı ise, nitel söylem analizinin teorik çerçevelerle bütünleştirilmesidir. Burke–Litwin ve RMA temelli kodlama yapısı, örgütsel dönüşümün hem içsel (kültürel, yapısal) hem de dışsal (jeopolitik, stratejik) dinamiklerini eşzamanlı analiz etmeyi mümkün kılmıştır. Bu yöntemsel bütünlük, gelecekteki çalışmalara disiplinler arası bir model önerisi sunmaktadır. Yenilik yönetimi ve yapay zekâ söylemleri, Türk savunma sektöründe örgütsel dönüşümün stratejik, kültürel ve normatif boyutlarını yeniden tanımlamaktadır. Teknoloji, artık yalnızca üretim gücü değil, aynı zamanda ulusal kimlik, etik sorumluluk ve kamu güveni üreten bir yönetim aracıdır. Bu bütüncül yaklaşım, geleceğin savunma kurumlarında hem yönetsel hem de toplumsal meşruiyetin temel belirleyicisi olacaktır.

Bundan sonra bu alanda çalışacak araştırmacılara, üç yönlü bir yaklaşım önerilmektedir:

- (1) Teknolojik yenilik söylemlerinin örgütsel kimlik, liderlik ve kültür üzerindeki etkilerini çok katmanlı analizlerle incelemek;
- (2) Güvenlik ve meşruiyet arasındaki dilsel ve sembolik ilişkileri daha derin nitel veri kaynakları (örneğin mülakat, strateji oturumu kayıtları) üzerinden değerlendirmek;
- (3) Savunma dışındaki kamu kurumlarında benzer dönüşüm süreçlerini karşılaştırmalı olarak ele alarak, yönetim literatürünün güvenlik boyutunu disiplinler arası bir biçimde geliştirmek.

Bu yönelim, hem yönetim ve organizasyon kuramlarının güvenlik bağlamında yeniden yorumlanmasına hem de savunma kurumlarında etik, meşruiyet ve yenilik ekseninde sürdürülebilir bir dönüşüm anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adamsky, D. (2010). *The culture of military innovation: The impact of cultural factors on the revolution in military affairs in Russia, the US, and Israel*. Stanford University Press.
- Alberts, D. S., Garstka, J. J., & Stein, F. P. (1999). *Network centric warfare: Developing and leveraging information superiority*. CCRP Publication.
- Allen, G., & Chan, T. (2017). *Artificial intelligence and national security*. Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. Pfeiffer.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arquilla, J., & Ronfeldt, D. (1997). *In Athena's camp: Preparing for conflict in the information age*. RAND Corporation.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Aysal, S. (2022). *Yapay zekâ uluslararası ilişkilerde askerî alanda devrim midir? ABD ve Çin rekabeti üzerinden bir değerlendirme* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayar, M. (2019). *Yerleşme ve savunma sektörü: Türkiye deneyimi*. SETA Yayınları.
- Biddle, S. (1998). The past as prologue: Assessing theories of future warfare. *Security Studies*, 8(1), 1–74.
- Bilgin, P. (2020). Technology, nationalism and the security imaginary in Turkey. *Critical Studies on Security*, 8(1), 10–22.
- Bitzinger, R. A. (2018). *Emerging critical technologies and their impact on the defense industry*. Routledge.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.

- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Buzan, B. (1991). *People, states and fear: An agenda for international security studies in the post-Cold War era*. Lynne Rienner.
- By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Cebrowski, A. K., & Garstka, J. J. (1998). Network-centric warfare: Its origin and future. *Proceedings Magazine*, 124(1), 1–8.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Cohen, E. (1996). A revolution in warfare. *Foreign Affairs*, 75(2), 37–54.
- Coker, C. (2013). *War in the age of intelligent machines*. Polity Press.
- De Spiegeleire, S., Maas, M., & Sweijts, T. (2017). *AI and the future of defense: Strategic implications for the United States*. Hague Centre for Strategic Studies.
- Demir, İ. (2021). Defence industry and strategic autonomy in Turkey. *Insight Turkey*, 23(2), 45–60.
- Erdoğan, M., & Tüfekçi, H. (2022). Technology dependence and strategic autonomy: Limits of defense industrialization. *Uluslararası Güvenlik Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 20–34.
- Erman, E., & Furendal, M. (2024). Artificial intelligence and the political legitimacy of global AI governance. *Political Studies*, 72(2), 421–441.
- European Defence Agency. (2023). *Annual report 2022*. European Defence Agency.
- European Defence Agency. (2023). *AI capabilities in European defence*. European Defence Agency.
- Fiott, D. (2018, November 30). Strategic autonomy: Towards ‘European sovereignty’ in defence? *EU Institute for Security Studies (EUISS) Brief*, 12/2018.
- Freedman, L. (1998). *The revolution in strategic affairs* (Adelphi Paper 318). International Institute for Strategic Studies.
- Gray, C. S. (2006). *Strategy and history: Essays on theory and practice*. Routledge.
- Gürçan, M. (2019). Türkiye’nin askerî dönüşümü ve RMA perspektifi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 18(2), 29–42.
- Horowitz, M. C. (2018). Algorithms and the changing character of warfare. *Security Studies*, 27(1), 44–65.
- Horowitz, M. C. (2019). The promise and peril of military applications of artificial intelligence. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 75(3), 96–101.
- Howorth, J. (2019). Strategic autonomy and EU defence in the 21st century. *Journal of Common Market Studies*, 57(1), 10–27.
- İletişim Başkanlığı. (2020). *Cumhurbaşkanı Erdoğan: Amacımız, ülkemizi Millî Teknoloji Hamlesi hedefimiz doğrultusunda dördüncü sanayi devrimi ürün ve teknolojilerinin üssü haline getirmektir*. İletişim Başkanlığı. (Er.T.:12.12.2025).

- Johnson, M. (2021). *AI and the RMA: The cognitive revolution*. Center for a New American Security.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence, 1*(9), 389–399.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Krepinevich, A. F. (1992). *The military-technical revolution: A preliminary assessment*. Center for Strategic and Budgetary Assessments.
- Krepinevich, A. F. (1994). Cavalry to computer: The pattern of military revolutions. *The National Interest, 37*, 30–42.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve işletmeler açısından önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 5*(1), 111–126.
- Mariani, M. M., & Dwivedi, Y. K. (2024). Generative artificial intelligence in innovation management: A preview of future research developments. *Journal of Business Research, 175*, 114542.
- Metz, S., & Kievit, J. (1995). *Strategy and the revolution in military affairs: From theory to policy*. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- Murray, W., & Knox, M. (2001). *The dynamics of military revolution, 1300–2050*. Cambridge University Press.
- NATO. (2024, July 10). NATO releases revised Artificial Intelligence (AI) strategy. North Atlantic Treaty Organization. <https://www.nato.int>
- NATO Parliamentary Assembly. (2024). *NATO and AI (058 STC)*. NATO PA.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- O’Hanlon, M. E. (2000). *Technological change and the future of warfare*. Brookings Institution Press.
- Ogarkov, N. V. (1982). *Always in readiness to defend the Fatherland*. Voenizdat.
- Ökten, T. (2020). Askerî alanda devrim: Ateş gücü–manevra dengesi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi, 16*(33), 125–162. <https://doi.org/10.17752/guvenlikstrj.719975>
- Payne, K. (2021). *I, warbot: The dawn of artificially intelligent conflict*. Oxford University Press.
- Rattray, G. J. (2001). *Strategic warfare in the cyber age*. MIT Press.
- Reuters. (2024, June 18). NATO targets AI, robots and space tech in €1.1 billion fund. Erişim adresi: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/>
- Sarnıç, A., & Özutku, H. (2025). Endüstri 4.0 sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yaşanan değişimler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 23*(55), 535–566.
- Scharre, P. (2018). *Army of none: Autonomous weapons and the future of war*. W. W. Norton & Company.
- Schmidt, J. R., & Goehring, P. (2020). Artificial intelligence and the future of warfare: Implications for strategic stability. Geneva Centre for Security Policy.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Singer, P. W. (2009). *Wired for war: The robotics revolution and conflict in the 21st century*. Penguin Press.
- Sönmez, M. (2020). Yerli ve millî teknoloji söylemi bağlamında savunma sektöründe stratejik özerklik. *Uluslararası İlişkiler Dergisi, 17*(66), 15–33.

- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.