

# Silahlı Örgütler Üzerinde Çatışma Yönetimi: Silah Bıraktırma, Tasfiye ve Bütünleştirme

**Dr. Sefer YILMAZ**

T.C. İçişleri Bakanlığı, Talas Kaymakamı, KAYSERİ

## ÖZET

Çatışma, hemen bütün örgütlerin yüz yüze olduğu ve önemi giderek artan bir olgudur. Bu olguyu örgüt amaçları doğrultusunda şekillendiren faaliyet, çatışma yönetimidir. Bu yönetim alanında ülkemizdeki akademik yazında, muhtelif örgüt düzeylerinde pek çok çalışma yürütülmüş olmakla birlikte, ülke çapında faaliyet gösteren yasadışı silahlı örgütler düzeyinde yürütülmüş çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Dünyada, son çeyrek asırda bu tür örgütler üzerinde yürütülen çatışma yönetimi faaliyetleri, “Silah bıraktırma, tasfiye ve bütünleştirme” (STB) başlığı altında yürütülmektedir. Bu konuda dünyada hatırı sayılır bir bilgi birikimi oluşmuştur. Bu çalışmada, yasadışı silahlı örgütlerle ilgili başarılı bir çatışma yönetimi için, dünyada yürütülen STB programlarından çıkarılabilecek bir takım dersler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu surette hem ülkemiz akademik yazınında bu konudaki bir boşluğu doldurmak hem de bu konudaki uygulamalara ışık tutabilmek amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma yönetimi, Terör örgütleri.

**JEL Sınıflaması:** Z00

## Conflict Management on Armed Groups: Disarmament, Demobilization and Reintegration

### ABSTRACT

Conflict is a phenomenon with an ever increasing importance which, almost all the organizations face with. Conflict management is the activity shaping this phenomenon in line with the organizational goals. Despite plentiful studies conducted on various organizational levels in the literature in our country in this management field, the number of studies conducted on the level of illegal armed organizations is scarcely any. Conflict management activities on this kind of organizations in the world for the last quarter century is conducted under the topic of “Disarmament, demobilization and reintegration” (DDR). A considerable amount of knowledge accumulation is formed throughout the world. In this study, for a successful conflict management regarding illegal armed organizations, some lessons to be taken from DDR programs conducted in the world are tried to be put forth. In this way, it is aimed both to fill a gap in the literature in our country and to shed light on the practices on this issue.

**Key Words:** Conflict, Conflict management, Terrorist organizations.

**JEL Classification:** Z00

## GİRİŞ

Çatışma olgusu, toplumsal hayatın her alanında karşı karşıya kalınan bir gerginlik ortamıdır. Tarafların bir veya birkaçında, bir diğer kişi veya grubun faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan mahrumiyet algısından kaynaklanan bir karşı karşıya gelme durumudur (Litterer, 1966: 180). Her ne kadar bir dönem çatışmanın daima olumsuz olduğu/olacağı öngörülmüşse de, günümüzde çatışmanın her koşulda olumsuz kabul edilecek bir durum olmadığı anlaşılmıştır

(Şimşek, 1999: 273). Özellikle örgütlerde çatışma, örgütün kendi kendine çekidüzen vermesini sağlayan, örgütü güçlendiren ve değişime yönelten bir etken olarak ortaya çıkabilmektedir.

Örgütlerin başarısı üzerinde kafa yoran yönetim bilimciler, örgütsel davranış kapsamında ele aldıkları çatışma olgusunu, örgüte zarar verecek bir nitelikten çıkararak örgütsel amaçlara katkıda bulunacağı bir konuma getirebilmek için planlı bir takım faaliyetlerin yürütülmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu yönetsel faaliyetlere kısaca “Çatışma Yönetimi” adı verilmektedir. Çatışma yönetimi, örgüt içinde olabileceği gibi, örgütler arasında da uygulanabilmektedir. Keza, iktisadi işletmelerde olduğu gibi, kamusal örgütlerde ve kar amacı gütmeyen örgütlerde dahi uygulamalarına rastlamak mümkündür. Ancak ülkemizdeki akademik yazında, devlet örgütünün terör örgütleri üzerinde uyguladığı çatışma yönetimi programlarına ilişkin akademik çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır.

Dünya literatüründe, ister uluslararası düzeyde isterse bir devletin sınırları içinde olsun, herhangi bir sebeple taraflar arasında yaşanan silahlı çatışmaların barışçı yollardan yürütülen çatışma yönetimi uygulamalarına kısaca DDR (Disarmament, Demobilization and Reintegration) yani “Silah Bıraktırma, Tasfiye ve Bütünleştirme” (STB) denilmektedir. Çatışma sürecinden barış sürecine geçişte silahlı örgüt üyelerinin silah bıraktırma, tasfiye ve bütünleştirme işlemleri, kritik bir öneme sahip olup (Knight ve Özerdem, 2004: 499) bu süreçlerin herhangi bir aşmasında ortaya çıkabilecek ciddi bir sorun, bütün bir barış sürecini tehlikeye düşürebilmektedir (Knight, 2008: 33). Bu nedenle bir barış sürecinin nasıl yönetildiği ve çatışma taraflarıyla toplumun geri kalanının barış inşa sürecine hangi ölçüde dahil edildiği, eşit düzeyde kritik faktörlerdir (Noref Report, 2012: 11). STB programları tasfiye edilen örgüt üyelerinin sadece silah bırakmalarını değil aynı zamanda bu kişilerin toplumsal hayata intibaklarını da ele almaktadır.

Evrensel kabul edilebilecek bir STB modeli bulunmamaktadır (International Peace Academy, 2002: 3). Modeller, her ülkenin veya çatışmanın kendi şartları dahilinde yeniden şekillendirilmektedir. Ancak bu durum, geçmişte yaşanan tecrübelerden ve başarılı uygulama örneklerinden yararlanılmasına da engel teşkil etmemelidir. Bugüne kadar gerçekleştirilen STB programlarındaki başarı ve başarısızlık faktörlerini inceleyerek onların tecrübelerinden yararlanmak son derece önemlidir (Knight ve Özerdem, 2004: 500). Bu nedenle bu çalışma, bir ülkede her hangi bir sebeple yaşanan silahlı çatışmaların sonlandırılarak kalıcı barışın temininde izlenmesi gereken yol ve yöntemlere ilişkin bir STB uygulamasını ana hatlarıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Şüphesiz ki bu özet belgede yer alan hususlar, olası böyle bir paketin sadece ana hatları hakkında bir fikir verebilir. Programın detayları, hem her ülkenin kendi koşulları ve hem de yaşanan çatışmanın niteliğine göre belirlenmelidir.

## I. YAZIN TARAMASI

### A. Çatışma Yönetimi

Çatışma kavramı, akademik yazında üzerinde çokça tartışılan bir konu başlığıdır. Çatışmanın ne olduğu konusunda yüzlerce tanımlamaya rastlamak mümkündür. Yönetim yazınına önceleri olumsuz bir olgu şeklinde giren kavram, günümüzde kaçınılması zor ve hatta imkansız olarak kabul edilen ve bu nedenle de örgüt menfaatleri doğrultusunda yönetilmesi gereken bir olgu şeklinde ele alınmaktadır.

Çatışma, ihtiyaçların, dürtülerin, arzuların ve/veya isteklerin uyumsuzluğundan ortaya çıkar (Crawford ve Bodine, 1996: 7). İki veya daha çok kişi ve grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak da tanımlanabilir (Şimşek, vd. 2003: 273; Öztürk, 1992: 35). Kaynaklar, güç ve statü, inançlar ve diğer arzu ve öncelikler üzerindeki iddiaların kavgasını içeren sosyal bir etkileşim sürecidir (Bisno, 1988: 13). Kimilerine göre çatışma insanlar arasındaki ilgi farklılıklarının algılanmasıdır (Thompson, 1998: 4). Çatışmanın temelinde fizyolojik ihtiyaçlar, sınırlı kaynaklar veya farklı değerler olabilir (Crawford ve Bodine, 1996: 7).

Çatışma, psikolojik çatışma, görev çatışması, ilgi çatışması, değer çatışması, amaç çatışması ve cezalandırıcı çatışma gibi pek çok sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Druckman & Zechmeister, 1973: 450; Şimşek, vd. 2003: 273). Kendi başına pozitif veya negatif olarak nitelendirilemez. Sonradan beliren çatışmaya yönelik tepkiler çatışmanın mahiyetini ortaya koyar. Çatışma, kaçınılmaz olduğundan, çatışmayı önlemekten ziyade onu olumlu yönde yönlendirebilmek önem taşır (Karip, 2000: 2).

Örgütsel çatışma, örgütsel davranış ve süreçleri anlamada hem yöneticiler hem de bilim adamları için önemli bir konu başlığıdır (Baron, 1990: 198). Örgütsel çatışma, örgüt içi ve örgütler arası olarak temelde iki biçimde ele alınır. Örgüt içi çatışma da bireysel, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası olarak dört başlık halinde incelenir. Geleneksel yaklaşımlarda çatışma, örgütün verimli işlemesini olumsuz etkileyen durumlar olarak ele alınmıştır. Buna göre çatışma arzu edilmeyen bir durum olup, çatışmaya meydan verilmemesi ve çatışmanın giderilmesi gerekir (Erdoğan, 1990: 200).

Davranışçı yaklaşımlar ise, çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul ederek çatışmanın olumlu yönlerine de vurgu yapmışlardır (Tekarslan 2000: 272). Günümüzde geline aşamada yönetim bilimciler çatışmayı sadece kabul etmekle kalmamış, belirli bir düzeyde çatışmanın örgütü geliştirdiği savıyla çatışma durumlarını bir ölçüde desteklemeye de başlamışlardır (Baysal 1996: 308). Çatışmayla ilgili bu yaklaşımlara etkileşimci yaklaşımlar denilmektedir. Buna göre düşük seviyede ve işlevsel çatışma, gurubun yaşamını devam ettirmesine, özeleştirme yapabilmesine ve yaratıcılığına yardımcı olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 455).

Çatışmayı yönetme becerisi, toplumun devamlılığı için son derece önemlidir (Vickers, 1968: 126). Bu noktada çatışma yönetimi gündeme gelir.

Çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” şeklinde sınıflandırmaktansa, çatışmanın faydalı ve yaratıcı yönlerini görmeyi amaçlar (Kahn ve Boulding, 1964: 76). Buna göre eğer doğru şekilde değerlendirilebilirse, farklılıklar yeniliğin kaynağı olabilir (McCardle, 1999: 65). Çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta örgütün etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur (Koçel, 1998: 459). Kimilerine göre çatışmalar organizasyonun etkili bir şekilde işlediğine birer işarettir (Tosi vd., 1986: 467).

### **B. Silah Bıraktırma, Tasfiye ve Bütünleştirme (STB)**

STB, bir ülkedeki silahlı çatışmalar sonrasında uzun dönemli bir barış için yeterli güvenlik ve asgari ihtiyaçları karşılayan bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesini sağlayan mekanizmalardan biridir (Ministry for Foreign Affairs Sweden, 2007: 15). Bu mekanizma, silah bıraktırma, tasfiye ve bütünleştirme basamaklarından oluşur. Başarısı, çatışma sonrası pek çok iyileştirme ve normale dönme programlarının bütüncül bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Knight ve Özerdem, 2004: 499). İki tür STB programı vardır: Birincisi, kesin bir zafer sonucunda başlatılan STB programlarıdır. İkinci ve çatışma yönetimi açısından anlamlı olanı ise, belirgin bir kazanan tarafın olmadığı barış süreçlerinde uygulanan STB programlarıdır (Colletta vd., 1996).

Tek başına bir ateşkes veya antlaşma, barışın yegane garantisi olarak kabul edilemez. Bu durum bir sonuçtan çok bir başlangıcı ifade eder (Ministry for Foreign Affairs Sweden, 2007: 20). Yani silahlı çatışmanın bitmesi, sanıldığı gibi aksine her şeyin bir anda yoluna gireceği anlamına gelmemektedir. Tersine, çatışma sonrası beliren pek çok ortam, çatışma döneminde olduğundan çok daha büyük boyutlarda topluma yönelik güvenlik tehdidi teşkil edebilmiştir (Muggah, 2005: 239). Her ne kadar barış mutabakatlarının hemen ardından çatışmaya bağlı ölümlerde ciddi bir düşüş gözlenirse de, sonraki dönemlerde ölü ve yaralı sayısında zaman zaman öncekine oranla daha yüksek düzeyler gözlenmiştir (Muggah, 2005: 240).

STB uygulamaları barış sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkiler (Knight ve Özerdem, 2004: 513). Örgüt üyelerinin tasfiye edilme sürecindeki başarısızlıklar, barışı tehlikeye sokar (Vries ve Wiegink, 2011: 38). Bu nedenle STB, barış süreçlerinin belkemiğini teşkil eder. Ancak silah bıraktırma, tasfiye ve örgüt üyelerinin aileleri ve toplumla yeniden bütünleşmelerinin sağlanması zaman alıcı, pahalı ve zor bir süreçtir. STB programları sıradan teknik bir işlem sürecinin ötesinde hassas bir toplum mühendisliği işidir. Bu görev, profesyonel ve çok yönlü ekipler tarafından yürütülmek zorundadır.

STB programları, 90ların başından itibaren dünya kamuoyunun gündemine girmiştir. O zamandan bugüne üçte ikisi Afrika’da olmak üzere altmıştan fazla STB programı tatbik edilmiştir. Bunlardan bazıları yüz milyonlarca dolara mal olmuştur. Bir milyondan fazla militan programlara alınmıştır (Muggah, 2005: 3). Resmi STB programları, 1989’da Birleşmiş Milletler (BM)’in Orta Amerika’daki çalışmaları ile başlamıştır. O günden bugüne, El Salvador, Kamboçya, Mozambik, Angola, Liberya, Sierra Leone, Guatemala, Tacikistan, Burundi ve daha pek çok bölgede STB programları

uygulanmıştır (Humphreys ve Weinstein, 2007: 531-532). Bunlar içinde en pahalıya mal olanlarından biri, yıllık 846 milyon dolarlık bütçesiyle 2003 yılında Liberya programı olmuştur. Bir yıl içerisinde 100.000'den fazla militan tasfiye edilmiştir (Paes, 2005: 253).

STB programları teröristlere, silahlı mücadeleden daha mantıklı/çıkarıcı çözüm seçeneklerinin olduğunu gösterir. Ancak bu işlevi görebilmesi için STB programlarının, üzerinde uygulanacak tarafın ihtiyaç, ilgi ve kabiliyetlerini göz ardı etmemesi gerekir. Genel olarak sürecin doğrusal bir şekilde önce silah bıraktırma, sonra tasfiye ve sonrasında bütünleştirme şeklinde cereyan ettiği kabul edilmektedir. Ancak pratikte bunun her zaman böyle olduğu söylenemez (Knight, 2008: 33). Silah bıraktırma, STB sürecinin en başında olabileceği gibi, süreç boyunca veya Kuzey İrlanda, Kolombiya ve Bask Bölgesi örneklerinde olduğu gibi sürecin sonunda da olabilmektedir. Bu durum, terör örgütlerinin süreçteki pazarlık güçlerini korumalarına imkan sağlamaktadır. Keza bütünleştirme, sürecin sonunda olabileceği gibi Tacikistan'da olduğu gibi en başında da olabilir. Af, statü ve ekonomik destekler gibi bütünleştirme politikalarının sürecin en başından itibaren uygulamaya konulmasının, örgüt üyelerinin güvenini kazanmada son derece etkili olduğu kabul edilmektedir.

## **II. SİLAH BIRAKTIRMA, TASFİYE VE BÜTÜNLEŞTİRME**

### **A. Silah Bıraktırma**

BM silah bıraktırmayı, silahlı grupların ve sivil halkın elindeki küçük silahların, mühimmatların, patlayıcıların, hafif ve ağır silahların toplanması, kaydı, denetimi ve imhası olarak tanımlamaktadır (UNDDR, 2013). Bu işlem, silah teslim merkezlerinde veya tasfiye için oluşturulan toplama merkezlerinde gerçekleştirilir. Süreç aşağıdaki aşamalarından oluşmaktadır:

- (1) Mühimmat sayımı ve tespiti,
- (2) Mühimmat toplama,
- (3) Mühimmat depolama,
- (4) Mühimmat imha/değerlendirme,

Birleşmiş Milletler Gelişim Programına (UNDP) göre güvenlik, denetim, şeffaflık, sürdürülebilirlik, tekrar edilebilirlik ve meşruluk, bir silah bıraktırma programında olması gereken ilkelere dir. Silah teslimatı için güven artırıcı önlemler arasında toplanma merkezlerine ulaştıracak güvenli koridorlar, tampon bölgeler, müşterek gözlem heyetleri ve açık haberleşme yöntemleri kullanılır. Bu aşamada BM Askeri Gözlemcilerinden (UNMOs) de yararlanılabilir. Teslimat sırasında her silah, silahın türü, seri numarası, teslim edenin kimlik bilgileri, görevi, varsa sicil numarası, teslim alınan yer ve tarih gibi bilgiler kayıt altına alınır. Teslim eden kişiye resmi bir alındı belgesi verilir ve silahlar mühürlenir. Teslim alma ve depolama esnasında güvenlik tedbirleri hayati öneme sahiptir. Bu süreçte arzu edilmeyen durumlara mahal verilmemelidir.

Teslim alınan silahların imha edilip edilmeyeceği önceden kararlaştırılmalıdır. Şayet imha edilmeyecek ve yeniden değerlendirilecekse, bu sürecin detayları da önceden belirlenmelidir. Ancak silah toplama aşaması tamamlanmadan yeniden değerlendirme aşamasına geçilmemesi gerekir.

Silahların yeniden değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler, tasfiye ve bütünleştirme bütçesine ilave edilebilir.

İmha konusunda farklı yöntemler mevcuttur: Örneğin Kuzey İrlanda'da toprağa gömme, Mali ve Nikaragua'da yakma, NATO'da patlatma, Arnavutluk'ta kimyasallarla kesme, Almanya'da ayrıştırma ve dönüştürme, Güney Afrika'da hidrolik makaslarla kesme şeklinde yöntemler uygulanmıştır.

Silah bıraktırma aşamasında yaşanan en önemli sıkıntılardan biri, silah sayımı yapılmadan önce, teröristlerin ellerindeki hafif silahlardan bir kısmını saklaması veya sivil halka dağıtmasıdır. Bunun önüne geçebilmek için çapraz istihbarat yöntemlerine başvurulması gerekir. Teslim edilen her silaha belirli bir miktar para verilmesi şeklindeki tedbirlerin ancak bir noktaya kadar etkili olması beklenir. Zira hayatlarının önemli bir kısmını silahla geçiren ve bundan sonraki yaşamlarında da güvenlik kaygısı taşıyacak olan bireylerin bütünüyle silahlardan arı kalmasını beklemek iyimserlik olur.

Başarılı bir silah bıraktırma stratejisinin altında yatan en önemli faktör, silah bırakacak tarafta oluşturulacak güvendir. İnsanlar, o silahlara tekrar ihtiyaç duymayacaklarına inandıklarında silahlarını teslim edebileceklerdir. Örgüt liderleri ve üyelerinin barışın kazanımlarının çatışmanınkinden daha fazla olacağına inanmaları gerekir (ECHA, 2000: 1). Bir barış mutabakatının uygulanacağına ve silah bırakan tarafların güvenliklerinin sağlanacağına dair şeffaf ve güvenilir garantiler olmadıkça silah bıraktırma sürecine yönelik rasyonel tepki olumsuz olacaktır (Noref Report, 2012: 9).

Teşvik paketleri, resmi silah bıraktırma aşamasında bir şekilde teslim edilmeyen silahların toplanması için uygulanan, silahlarla erzak/eşya takası veya satın alma gibi uygulamalardır. Silahlar mukabilinde nakit para verilebileceği gibi, gıda maddesi, ev eşyası, tarım aracı veya hayvan da sağlanabilir. Para karşılığı teslimatın aynı zamanda dışardan bölgeye silah getirilerek yasadışı bir ticarete yol açması ihtimali de düşünülmelidir. Ancak mayın tespiti ve temizlenmesi işinde, tasfiye edilen örgüt üyelerinin ücretli olarak çalıştırılmasında benzer bir sakınca görülmemektedir.

Bu aşamalardan sonra elinde yasadışı silah bulunduranlara yönelik ağır yasal müeyyideler getirilmelidir. Yeni yasal düzenlemelerde, ihbar mekanizmasına işlerlik kazandırmak amacıyla ciddi maddi teşvikler/ödüllere öngörülebilir. Aynı zamanda toplumun bilinç ve duyarlılığını geliştirici ve canlı tutucu kampanyalar da düzenlenmelidir.

## **B. Tasfiye**

Tasfiye, teröristlerin örgütten ayrılarak topluma intibaklarının sağlanmasıdır. Tasfiye süreci, en kritik aşamadır. Bu sürecin başarısız olması, diğer süreçleri ve dolayısıyla barış sürecini bütünüyle olumsuz etkiler. BM tasfiyeyi, bir çatışmadaki aktif silahlı grupların resmi ve denetimli bir şekilde dağıtılması şeklinde tanımlamaktadır (UNDDR, 2013). İki safhada yürütülür: Birinci safhada teröristler bu amaçla önceden hazırlanmış kamplara alınır. İkinci safhada tasfiye edilmiş kişilere yönelik destek programları uygulanır (Noref Report, 2012: 3). Dünya Bankası (World Bank, 2009: 4)'na göre iki türlü tasfiye

mümkündür: kamplara alma ve mobil hizmetler. Mobil tasfiye yönteminde tasfiye hizmetleri örgüt üyelerinin yerleşim yerlerinde sağlanır. Özellikle örgüt üyelerinin bütünleştirme aşamasına geçişleri için zamana ihtiyaç varsa, kamplarda toplama yöntemi kesinlikle gereklidir (DPKO, 1999: 36).

Tasfiye sürecinin temel basamakları şunlardır:

- (1) Planlama,
- (2) Kamplara alma,
- (3) Kayıt,
- (4) Oryantasyon,
- (5) Salıverme.

Planlama aşamasında toplanma yerlerinin tespiti, iâşe, barınma, sağlık, eğitim ve sair lojistik ihtiyaçları öngörülür. Kamplara alınanlar sağlık kontrolünden geçirilir. Aynı zamanda kimlik/ikamet/vatandaşlık işlemleri de yürütülür. Nikaragua'daki STB sürecinde girişimcilik eğitimi ve psikolojik danışmanlık da sağlanmıştır. Planlamanın süreç başlamadan tamamlanması gerekir. Örneğin Mozambik'te, tasfiye için bir planlama ofisinin teşkili ve hazırlıkları tasfiye sürecinden iki yıl öncesinde başlamıştır (International Peace Academy, 2002: 4).

Hedef kitlenin belirlenmesinde sadece silahlı örgüt üyeleri değil, aynı zamanda kadınlar, çocuklar, eyleme katılmamışlar veya zorla alıkonanlar dahil örgütün bütün kesimlerinin kapsama alınması gerekir (International Peace Academy, 2002: 7). Çünkü gerçekte kimlerin aktif silahlı eylemlere katıldığı bilgisi örgüt bünyesinde kayıtlı olmayabilir. Bu bilgi, tasfiye süreci içinde ortaya çıkarılır.

Örgüt bünyesinde yabancı menşeli paralı militanlar da bulunabilir. Tasfiye sürecinde genel olarak bunların derhal sınır dışı edilmeleri sağlanır. Ancak sayıları tehlike oluşturabilecek boyutlara ulaşmış ise, bunlar için de bir takım tedbirleri içeren bir STB programının uygulanması gerekebilir.

Çözüm süreçlerine taraf silahlı örgütler, mensuplarının sayıları ve konumları hakkında doğru bilgiler vermekten kaçınırlar. Sayıları bazen olduğundan az, zaman zaman da olduğundan daha fazla gösterirler. Bu nedenle yapılacak hazırlıklar, eldeki bilgilerden daha fazlasına cevap verecek şekilde planlanmalıdır. Şayet kamp şartları yeterli kalitede hazırlanamaz ve yürütülen işlemler zamanında ve sağlıklı sağlanmasa, tüm barış süreci tehlikeye girebilir (Kingma, 1997: 161). Planlama, finansman, uygulama, izleme ve değerlendirme görevlerinin kimler tarafından yapılacağı çok önceden belirlenmesi gerekir.

Kadınlardan önemli bir kısmı kaçırılıp örgütte zorla tutululardan oluşur. Bu kesim üzerinde muhtemelen insanlık dışı ayrımcı uygulamalar da yapılmış olabilir. Kadınların sivil hayata intibakları ve eski sosyal çevrelerinde kabullenilmeleri çok daha zordur. Bu nedenle kadınlarla ilgili özel bir tasfiye programının geliştirilmesi gerekir. Çocuklar bir diğer hassas kitledir. Önemli bir kısmı yetim/öksüzlerden oluşan çocukların standart Yetiştirme Yurtlarına alınması uygun olmayabilir. Bunlar için özel olarak hazırlanmış uzun rehabilitasyon programlarına ihtiyaç vardır.

Tasfiye sürecinde teröristlerden bir kısmı, özellikle de silahlı eyleme katılmamış olanlar, kayıt altına girmemek amacıyla kendiliklerinden örgütten ayrılarak toplumsal hayata girme teşebbüsünde bulunabilirler. Bu nedenle tasfiye sürecinde güçlü bir sınır denetimi ve istihbarat faaliyeti icra edilebilmelidir.

Tasfiye sürecinin başarılı olması için o örgütün komuta yapısının çökertilmesi gerekir (Vries ve Wiegink, 2011, 40; Spear, 2002: 141). Bu yapılamadığı takdirde, tasfiye edildiği zannedilen örgütün yeniden toparlanması riski vardır.

Mutabakat metinlerinde daha kısa süreler öngörülse de tasfiye süreci birkaç aydan yıllara sari olabilir. Bütün teröristlerin aynı anda toplanarak tasfiye edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kademeli tasfiye süreçleri uygulanır. Bu uygulama aynı zamanda ilk gruplarda yaşanan sıkıntıların sonrakilerde telafi edilmesine de imkan sağlar. Ancak sürecin uzaması, muhtemel riskleri de beraberinde getirir. Bu nedenle defaten olmasa da mümkün olan en kısa sürede tasfiyenin sonuçlandırılmasında yarar vardır. Şayet silah bıraktırma sürecinden sonra hızlı bir şekilde tasfiye süreci yürütülemezse, hem taraflar hem de araçlar taahhütlerinden caymaya başlarlar (Cox, 1996: 132). Aynı şekilde tasfiye sürecinin uzaması da benzer sorunları beraberinde getirir (Pietz, 2007: 60). Dünya Bankası 2003 yılında Burundi örneğinden hareketle, kamp süresinin uzamasının hem güvenlik, hem tedarik ve hem de örgüt üyelerinin psikolojileri açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirlemiştir. Mozambik'te de benzer sıkıntılar gözlenmiştir (World Bank, 2009: 4).

Tasfiye programı BM gibi uluslararası aktörlerin gözetim ve desteğiyle yürütülebileceği gibi, ülke içinde teşkil edilecek komisyonlar tarafından da yürütülebilir. Tasfiye programlarına örgüt üyelerinin destek vermesi/doğru bilgi vermesi için yer yer sivil hayatta bulunan örgüt yakınlarının destekleri alınabilir.

Tasfiye süreci boyunca örgüt üyeleri oryantasyona tabi tutulurlar. Sivil hayatta karşılaşacakları durumlar ile STB sürecinin kendilerine sunacağı alternatifler hakkında bilgilendirilirler. Böylece örgüt üyelerinin bundan sonraki yaşamlarına ilişkin kararlarını bir ölçüde kendilerinin vermeleri sağlanır. Bu kararlar içerisinde şayet yurtdışı ikamete mecbur edileceklerse, hangi ülkeleri tercih edecekleri, ne iş yapabilecekleri veya yapmak istedikleri gibi sorulara cevaplar yer alır. Yok, eğer ülke içinde yerleştirileceklerse, yerleşim bilgileri, istihdam/geçim, eğitim ve sağlık imkanları ile karşılaşacakları acil durumlarda başvurabilecekleri yollar hakkında bilgiler verilir.

Pek çok STB programının örgüt üyelerini homojen olarak ele almasına karşın uygulamalar, lider kadro ile militanların aynı statüde değerlendirilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Lider kadronun bir adım önce ve belki bir üst basamaktan ikna edilmesi, örgütün bütünü tasfiye sürecini hızlandıran bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Toplanma merkezleri üç türlü tasarlanabilir:

- (1) Bütün örgüt üyelerinin birlikte barındırılması,
- (2) Kadın, çocuk ve erkeklerin aynı kamp içinde farklı yerlerde barındırılması,



(3) Kadın, çocuk ve erkeklerin farklı kamplarda barındırılması.

Bu seçeneklerden hangisinin tercih edileceği tamamen konjonktürelidir. Ancak normal şartlarda grupların aynı kamp içinde birbirinden ayrı yerlerde barındırılması daha uygundur.

Kampların yeri, ülke içinde olabileceği gibi, sınır ötesi hareketliliği olan örgütler için komşu ülke sınırları içinde de olabilir. Bu durum, örgüt üyelerinin tasfiye sürecine katılımlarını kolaylaştıran bir faktör olup, olası bir başarısızlık durumunda kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar.

Önemsiz görülse de, kamp şartlarının yetersizliği tasfiye sürecini zora sokar. Bu nedenle, aşırıya kaçmamak şartıyla kampların fiziksel donanım ve ihtiyaçları uluslararası standartlarda yeterli düzeyde sağlanmalıdır.

Salıverme, tasfiye sürecinden bütünleştirme sürecine geçişi ifade eder. Bu süreçte örgüt üyeleri sivil hayata dönerler ve kendilerine hayatlarını bir süre idame ettirmeye yetecek kadar aynı veya nakdi bir maddi destek sağlanır (Pietz, 2007: 57). Bu basamağın başarılı bir şekilde yürütümü, tasfiye safhasına henüz girmekte olan diğer örgüt üyelerini silah bırakma ve teslim olma konusunda cesaretlendirir ve işbirliğine sevk eder.

### C. Bütünleştirme

Bütünleştirme, STB programının son basamağı olup, tasfiye edilen teröristlerin toplum içinde yaşamlarını sürdürmelerine yetecek düzeyde bir gelir veya istihdam desteğiyle sivil bir statü elde etmelerinin sağlanmasıdır (Noref Report, 2012: 3). BM bütünleştirmeyi, tasfiye edilen silahlı grubun üyelerinin sivil bir statü ve sürdürülebilir istihdam ve gelir elde etmelerini sağlayan süreç olarak tanımlamaktadır (UNDDR, 2013). Silah bıraktırma ve tasfiye süreçlerinin başarısı bir yere kadar ölçülebilirken, bütünleştirme sürecinin başarısını ölçmek zordur (Vries ve Wiegink, 2011: 40).

İyi planlanmış ve esnek bir bütünleştirme süreci başarılı bir çatışma yönetiminin merkezinde yer alır (Berdal, 1996; Colletta, Kostner & Wiederhofer, 1996: 18). STB programlarının koşullara göre adapte edilebilmesi için yeterince esnek olması gerekir (Knight, 2008: 48). Bütünleştirmenin başarısı için hem tasfiye edilen örgüt üyeleri sivil hayata dönmeye istekli hem de toplum onları kabul etmeye hazır olmalıdır (International Peace Academy, 2002: 2).

Bütünleştirme ya söz konusu örgüt üyesinin dağa çıkmadan önceki sosyal ortamına veyahut ta yeni bir sosyal çevreye uyumlaştırılması şeklinde icra edilir. Bütünleştirme süreci aşağıdaki basamaklardan oluşur:

- (1) Strateji tespiti,
- (2) Yürütme birimlerinin teşkili,
- (3) Önceden belirlenen yerleşim yerlerine transfer,
- (4) Ek destek paketleri,
- (5) Mesleki eğitim ve istihdam,
- (6) Siyasi faaliyet alanının sağlanması,
- (7) Gözlem.

Örgüt üyelerinin çoğu, çatışma öncesi durumlarına tekrar geri dönmek istemezler. Onları dağa çıkararak sebeplerin önemli bir kısmı, o dönemde yaşadıkları sefaletlerdir çünkü. Bu nedenle bütünleştirme aşamasında, örgüt üyelerinin eski durumlarından daha iyi bir duruma getirilememeleri halinde, huzursuzluklar baş gösterir. Bu huzursuzluklar zamanla barış sürecini olumsuz etkileyebilir. Oysa tasfiye edilen örgüt üyeleri şayet yeterli destek sağlanmazsa, hiçbir geliri olmadığı halde toplumsal hayatın içine girerler. Bu durum, hem örgütteki hem de örgüt hayatından önceki dönemlerinden de daha aşağı bir varlık durumunu ifade eder (Kostner, 2001: 1). Bu olumsuzluğun önüne geçebilmenin yegane yolu, bütünleştirme aşamasında örgüt üyelerine yapılacak ek destek paketlerinin içeriğinin tespitinde cömert davranılmasıdır. Her ne kadar bu durum, duygusal bir açıdan bakıldığında gereksiz, zor ve hatta haksız bir yaklaşım gibi görülse de; sonuca odaklı, rasyonel ve tarafsız bir açıdan bakıldığında, harcanan o kadar emeklerin boşa gitmemesi adına katlanılması gereken bir fatura olarak siyasi otoritenin önünde belirecektir.

Hibeden çok, geri dönüşümlü destek paketlerinin etkili olması beklenir. İlk salıvermede bir miktar hibe öngörülse de, uzun vadeli geçimi teminde sağlanacak destekler, kredilendirme şeklinde olmalıdır. Bu durum kişilerin borçlarını ödeme gayesiyle çalışma devamlılığını sağlayacaktır. İlerleyen aşamalarda tasfiye edilen örgüt üyeleri meşru yollardan geçimlerini temin edebilmelilerdir (International Peace Academy, 2002: 5). Bu açıdan bakıldığında bütünleştirme, güç kullanarak amaçlarını elde etmeye çalışan örgüt üyelerinin güç kullanma dışındaki araçları kullanabilecek hale getirilmesidir (United Nations, 2000, 11).

Ülke içinde yerleştirilecek olan silahlı eyleme katılmamış örgüt üyelerinin bütünleştirme işlemleri iki yönlü olarak yürütülmelidir:

(1) Tasfiye edilen örgüt üyesinin ve yakınlarının, kendi ayakları üzerinde duracak şekilde, sivil bir statüde sosyal ve ekonomik hayata intibaklarının sağlanması,

(2) Bütünleştirme yapılacak yerel halkın tasfiye edilen örgüt üyelerini tolere etmelerinin sağlanması.

Sadece örgüt üyesi ve ailesi değil, bunların içinde yerleştirilmesi düşünülen toplumun da her açıdan analiz edilerek eşleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum, uygulanan bütünleştirme stratejisinin açık olması durumunda söz konusudur. İkinci bir seçenek, örgüt üyelerinin batıdaki büyük şehirlere, hissettirilmeden yerleştirilmesidir. Bu yöntemin tercih edilmesi halinde, toplumla uyumsuzluk risklerinin aşgari düzeye indirileceği düşünülmektedir. Ancak her iki durumda da karar müştereken verilebilmelidir. Aksi takdirde geliştirilen çözümler kalıcı olmayabilir.

Tasfiye aşamasının sonunda ve bütünleştirme aşamasının başında, örgüt üyelerine gelecekle ilgili projeksiyonlarda bulunurken gerçekçi olunması ve afaki beklentilere yol açılmaması gerekir.

Bütünleştirme, çoklu aktörlerin koordinasyonunu gerektiren iyi bir planlama ve ekip işidir. Bu süreç, kısa zaman dilimlerine inhisar edilemez. Ucu

açık bir süreçtir. Bu nedenle de nelerin olup bittiğinin sürekli olarak gözlemlenmesi, değerlendirilmesi ve gereken noktalarda strateji değişiklikleri yapılması gerekir.

Her ne kadar olağan toplumsal hayatın içinde özgürce yaşamlarına imkan sağlansa da, bu durum, söz konusu bu kişilerin yeniden şiddete yönelik faaliyetlere girişip girişmediklerinin takip edilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Kısaca, bütünleştirme aşamasındaki her kişi, yakın takip altında bulundurulmalıdır.

Terör suçlusu kişilere yönelik bu kadar ilgi toplumda özellikle terör mağdurları, şehit aileleri ve gaziler üzerinde hoşnutsuzluklara yol açar. Bu nedenle bütünleştirme sürecinde sağlanan maddi destek paketleri içinde bu kitlelere de yer verilmelidir.

Bütünleştirme sürecinde örgüt üyelerinin uzunca bir süre özel ilgiye tabi olmaları ve bir nevi gözetilmeleri, kendilerinde bu statünün devamı yönünde arzular doğurur (International Peace Academy, 2002: 4). Böylesi bir olumsuzluğun önüne geçebilmek için sürecin en başından itibaren sağlanan desteklerin sınırlı niteliği konusunda bilinçlendirme yapılmalıdır.

Güvenli ve planlı bir finansman yönetimi sağlanmadıkça bütünleştirme programlarının başarıya ulaşması zor görülmektedir (African Development Bank Group, 2011: 11).

Bütünleştirme faaliyetleri, ciddi ve profesyonel bir hazırlık ile uzman bir teşkilata ihtiyaç gösterir. Zannedildiğinin aksine, çok fazla handikapları olan, büyük riskleri içinde barındıran, teknik, güvenlik, siyasi ve diplomatik boyutların tamamını, sınırlı bir zaman diliminde aynı şablon içinde örtüştürmek zorunda olan son derece kritik bir faaliyettir. Bu hayati faaliyeti hakkıyla yürütebilecek yeterli büyüklükte bir teşkilat yapılanmasının ve onun yasal dayanaklarının hazırlanması gerekmektedir. Bu teşkilatın yüzde doksan personeli, geçici görevlendirme ile diğer kurumlardan temin edilecek personel olup, kalıcı bir bürokrasi oluşturmayacaktır.

Barış süreçlerinde teröristlerin, uzun zamandan beri mücadele halinde buldukları tarafa/devlete güvenmemeleri şaşılacak bir şey değildir. Bu durumda sürece, üçüncü tarafların arabulucu olarak katılımı talep edilir. Bu arabulucular, yerine göre uluslararası örgütler veya devletler olabileceği gibi o ülke içinde bulunan siyasi partiler, sivil toplum örgütleri veya toplumca muteber din adamları gibi şahıslar da olabilir. IRA ile yapılan görüşmelerin önemli bir kısmında din adamları arabuluculuk yapmıştır.

STB programlarının ülkesel, çok taraflı ve iki taraflı olmak üzere üç temel finans kaynağı vardır. Ülke içinden sağlanacak yerli katkılar her ne kadar dış kaynaklara göre mütevazı de kalsa, sürecin başarısı için son derece önemlidir. Bunlar içinde, merkezi hükümet bütçesi, yerel yönetim bütçeleri, sivil toplum örgütleri, özel sektör kuruluşları gibi aktörler yer alır. Çok taraflı kaynaklar, BM, AB, Dünya Bankası gibi kuruluşlara atıfta bulunur. İki taraflı aktörler ise dost veya komşu ülkelerce yapılacak olan desteklerdir.

*Birleşmiş Milletler Gelişim Programı* (UNDP) 1991'den beri 20'den fazla ülkede barış süreçlerine destek vermiştir. *Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu*

(UNICEF) silahlı örgütlerce istismar edilen çocuklara yönelik destek paketleri sunmakta, *Kadınlar için Birleşmiş Milletler Gelişim Fonu* (UNIFEM) çatışma alanlarındaki kadınları ve onların barış süreçlerine katılımını desteklemektedir (World Bank, 2009: 8). Dünya Bankasının STB programlarına desteği ise 1992 yılında Uganda'da da başlamıştır (World Bank, 2009: 1). O günden bugüne örgüt, on beşten fazla ülkenin barış süreçlerinde görev almıştır (Muggah, 2005: 248). Dünya bankası fonlarından tasfiye edilen örgüt üyelerinin dışında onların bakmakla yükümlü olduğu çocuklar, eşler ve diğer yakınları ile bütünleştirilen toplum kesimleri de yararlanır (World Bank, 2009: 2). Avrupa Birliği (AB) 1990lardan beri yirmiden fazla Afrika'da yürütülen STB programına müdahil olmuştur (Knight, 2008: 32).

### III. SONUÇ

Yürütülen bir STB programının başarısı uzun ve kısa vadeli olarak iki şekilde değerlendirilir. Kısa vadeli değerlendirmede bıraktırılan silah sayısı, tasfiye edilen terörist sayısı veya bütünleştirilen kişi sayıları dikkate alınır. Ancak bu rakamlar yanıltıcı olabilir. Bu nedenle uzun vadeli değerlendirmede sorunun tabanının kaybolup kaybolmadığına, bütünleştirilen fertlerin toplum tarafından kabul edilebilirlikleri ve tatmin olma durumlarına, STB programından çıkan bireylerin yeniden silahlı eyleme yönelik eğilimlerine bakılır.

Uzun yıllar boyu yaşanan büyük acıların tanıklarının ve kaybedilen hayatların yakınlarının bir çırpıda psikolojilerini silip atmaları beklenemez. Bu nedenle süreçte toplumdan gelecek farklı tepkilere müsamaha ve anlayış ile karşılık verilmesi son derece önemlidir. Bu derin çatlakları kapatmanın ve ağır yaraların izlerini onarmanın yolu, dört başı mamur bir STB uygulamasından geçmektedir. STB uygulamaları sadece örgüt üyelerinin tasfiye ve gelecekleriyle ilgilenmez, aynı zamanda toplumun pek çok kesiminin kaygı, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek üzere stratejiler geliştirir.

STB programları yeni bir sosyal statü yaratmamalıdır. Tasfiye edilen örgüt mensupları için kullanılan ifadelerin seçiminde hassas olunmalıdır. STB süreçleri aynı zamanda toplumsal sistemlerin yeniden gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması için de birer fırsattır. Süreç boyunca hem fayda sahiplerine hem de topluma yönelik zamanlı bilgilendirmeler son derece önemlidir.

Her ne kadar BM ve Dünya bankası gibi uluslararası kuruluşlardan ve dost arabulucu ülkelerden destek sağlanabilse de STB programlarının başarısı, yerel aktörlerin katılımına ve desteğine bağlıdır. Bu aktörler, program detaylarının belirlenmesinden, programların finansmanına ve arabuluculuk desteğine kadar pek çok safhada müdahil olabilmektedirler. Yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, eski/emekli siyasi şahsiyetler, dini cemaatler bu aktörlerden bazılarıdır. Kalıcı bir çözüm için sadece silahlı örgütün değil, toplumun bütün kesimlerinin görüşleri önemsenmeli ve bütün kesimlerin siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel ve güvenlik kaygılarına cevap verilebilmelidir.

Kısaca STB programları, silahlı yasadışı örgütler üzerindeki bir tür çatışma yönetimi uygulaması olup, bu yönetim alanının başarısı, süreç boyunca ortaya çıkabilecek bütün ihtimalleri göz önünde tutabilecek ciddi bir planlamaya,

esnek bir uygulama kapasitesine, bu kapasiteyi ortaya koyabilecek nitelikte yetkin bir uygulama ekibinin oluşturulmasına ve çatışmaya taraf bütün kesimlerinin katkı ve görüşlerinin önemsenerek alınmasına bağlıdır.

#### KAYNAKÇA

- AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP (2011), *The Role of Disarmament, Demobilization and Reintegration Programs in Post-Conflict Reconstruction: Some Lessons Learnt*, Tunisia.
- BARON, Robert A. (1990), "Conflict in organizations", K. R. Murphy & F. E. Saal (Der.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BAYSAL, Ayşe Can (1996), *İşletme İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Yayınevi.
- BERDAL, Mats, (1996), *Disarmament and Demobilisation After Civil War*, Adelphi Paper 303. London: International Institute for Strategic Studies.
- BISNO, Herb (1988), *Managing conflict*, Newbury Park, CA: Sage.
- COLLETTA, Nat, KOSTNER, Markus ve Ingo WIEDERHOFER (1996), *The Transition from War to Peace in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC: World Bank.
- COX, David, (1996), "Peacekeeping and Disarmament: Peace Agreements, Security Council Mandates and the Disarmament Experience", in *Disarmament and Conflict Resolution Project – Managing Arms in Peace Processes: The Issues*, Geneva: United Nations Institute for Disarmament Research (83-134).
- CRAWFORD, Donna ve BODINE, Richard (1996), *Conflict Resolution Education*, U.S. Department of Justice & U.S. Department of Education.
- DPKO (United Nations Department of Peacekeeping Operations) (1999), *Disarmament, Demobilization and Reintegration of Ex-Combatants in a Peacekeeping Environment: Principles and Guidelines*. New York: Lessons Learned Unit, Department of Peacekeeping Operations.
- DRUCKMAN, Daniel ve ZECHMEISTER, Kathleen (1973), "Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict", *Human Relations*, 26, 449-466.
- ECHA (2000), "Background Article for 'Harnessing Institutional Capacities in Support of DDR of Former Combatants'", *ECHA DDR Working Group article*, prepared by Praxis Group Ltd.
- ERDOĞAN, İlhan (1990), *İşletme Yönetiminde Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- HUMPHREYS, Macartan ve WEINSTEIN Jeremy M. (2007), "Demobilization and Reintegration", *The Journal of Conflict Resolution*, 51(4), 531-567.
- INTERNATIONAL PEACE ACADEMY (2002), *A framework for lasting disarmament, demobilization and reintegration of former combatants in crisis situations*, New York: International Peace Academy.
- JOANNA, Spear (2002), "Disarmament and demobilization. In Ending civil wars: The implementation of peace agreements", Stephen John Stedman, Donald Rothchild, and Elizabeth M. Cousens (der.), *Demobilization and Reintegration*, Boulder, CO: Lynne Rienner, 141-82.
- KAHN, Robert L. ve BOULDING, Elise (1964), *Power and Conflict in Organizations*, London: Tavistock Publication.
- KARIP, Emin (2000), *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık
- KINGMA, Kees, (1997), "Demobilization of Com-batants After Civil Wars in Africa and Their Reintegration into Civilian Life", *Policy Science*, 30(3): 151-165.
- KNIGHT, Mark ve ÖZERDEM, Alpaslan (2004), "Guns, Camps and Cash: Disarmament, Demobilization and Reinsertion of Former Combatantsin Transitions from War to Peace", *Journal of Peace Research*, 41(4), 499-516.
- KNIGHT, W. Andy (2008), "Disarmament, Demobilization, and Reintegration and Post-Conflict Peacebuilding in Africa: An Overview, African Security", 1(1), 24-52.
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım

- KOSTNER, Markus, (2001), *A Technical Note on the Design and Provision of Transitional Safety Nets for Demobilization and Reintegration Programs*, Mimeo. Washington, DC: World Bank.
- LITTERER, Joseph A. (1966), "Conflict in organization: A re-examination", *Academy of Management Journal*, 9, 178-186.
- MCARDLE, Geri E. H. (1999), *Farlılıkları Yönetme Sanatı* (Çev. Y. Bülbül), İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS SWEDEN (2007), *Stockholm Initiative on Disarmament Demobilization Reintegration*, Sweden.
- MUGGAH, Robert (2005), "No Magic Bullet: A Critical Perspective on Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR) and Weapons Reduction in Post-conflict Contexts, The Round Table", *The Commonwealth Journal of International Affairs*, 94: 239-252.
- NOREF REPORT (2012), *Negotiating Disarmament and Demobilization in Peace Processes: What is the State of the Evidence?*, Robert Muggah and Matthias Rieger (Eds), Norway: Norwegian Peacebuilding Resource Centre.
- ÖZTÜRK, Azim (1992), "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: İşletme Yönetiminde Güncel Konular", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları*, No:1, ss. 35- 40.
- PAES, Wolf-christian (2005), "The challenges of disarmament, demobilization and reintegration in Liberia", *International Peacekeeping*, 12(2), 253-261.
- PIETZ, Tobias, (2007), " Gaps and Trends in Disarmament, Demobilization and Reintegration programs of the United Nations", in *Small Arms-Big Problem: A Global threat to peace, security and development* , Vienna: Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademia.
- ROBBINS, Stephen P. ve JUDGE, Timothy A. (2012), *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem), Ankara: Nobel yayın.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan, AKGEMCİ, Tahir, Tamara FETTAHLIOĞLU (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- TEKARSLAN, Erdal, BAYSAL, A. Can, ŞENCAN, Hüner ve Tanıl KILINÇ (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım.
- THOMPSON, Leigh (1998), *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- TOSI, Henry L., RIZZO, John R., Stephen J. CARROLL (1986), *Managing Organizational Behavior, USA: Ballinger Publishing Company*, Cambridge, USA: A Subsidiary of Harper & Row Publishers,
- UNDDR (2013) *United Nations Disarmament, Demobilization Reintegration Resource Center*, [http://unddr.org/what-is-ddr/introduction\\_1.aspx](http://unddr.org/what-is-ddr/introduction_1.aspx) (23.03.2013)
- UNITED NATIONS (2000), *The role of United Nations peacekeeping in disarmament, demobilization, and reintegration: Report of the secretary general*, Report no. S/2000/101.
- VICKERS, Geoffrey (1968), "The management of conflict", *Futures*, 4, 126-141.
- VRIES, Hugo de ve WIEGINK, Nikkie (2011), "Breaking up and Going Home? Contesting Two Assumptions in the Demobilization and Reintegration of Former Combatants", *International Peacekeeping*, 18(1), 38-51.
- WORLD BANK (2009), *Disarmament, Demobilization and Reintegration*, Social Development Department, No:119.