

KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ

ISSN : 1302 - 2741  
E-ISSN : 2148 – 4945

CİLT: 30 SAYI:1

İÇİNDEKİLER

BİSMARCK DÖNEMİNDEN 2. DÜNYA SAVAŞI'NA ALMAN JEOPOLİTİK  
DÜŞÜNCESİ: HAUSHOFER VE HİTLER KARŞILAŞTIRMASI .....1  
Tuğçe ARTAR, Emre BAYSOY

HİZMET ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSI LİDERLİK  
ALGILAMALARINDAN ETKİLENİR Mİ? HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRNEĞİ .....25  
Memduh BEGENİRBAŞ, Rukiye CAN YALÇIN

AN ASSESMENT OF EASTERN MEDITERRANEAN MARITIME BOUNDARY  
DELIMITATION AGREEMENT BETWEEN TURKEY AND LIBYA .....51  
Zekiye Nazlı KANSU

SAVAŞ KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ: 1. ve 2. KÖRFEZ SAVAŞI ÖRNEĞİNDE  
HİBRİT SAVAŞLARIN İNCELENMESİ .....85  
Serkan YENAL

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ: AKADEMİSYENLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....111  
Almula Umay KARAMANLIOĞLU, Gülten ŞENKUL, Ünsal SİĞRİ



KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ

YIL 2020

CİLT 30

SAYI 1

ISSN : 1302 - 2741  
E-ISSN : 2148 - 4945



KARA HARP OKULU  
BİLİM DERGİSİ



SCIENCE JOURNAL OF TURKISH MILITARY ACADEMY

YIL  
2020  
YEAR

CİLT  
30  
VOLUME

SAYI  
1  
NUMBER





# **KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ**



**SCIENCE JOURNAL OF TURKISH MILITARY ACADEMY**

**Cilt/Volume : 30  
Sayı/Issue : 1**

**HAZİRAN 2020**



**KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ**  
**SCIENCE JOURNAL OF TURKISH MILITARY ACADEMY**  
ISSN (Basılı): 1302-2741 ISSN (Online): 2148-4945

**Kara Harp Okulu Bilim Dergisi Sahibi / Licensee**  
**Baş Editör / Editor-in-Chief**  
Önder YALÇINTAŞ

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Responsible Editor**  
İlkay ATAY

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. İbrahim Ethem ATNUR  
Prof.Dr. Ayşe KAYAPINAR  
Dr.Öğr. Üyesi Ali GÜRSOY  
Tamer KÖSEDAĞ

<b><u>Türkçe Düzeltmen / Turkish Proofreader</u></b>	<b><u>İngilizce Düzeltmen /English Proofreader</u></b>
Serdar UĞUR Murat YILDIZ	Tamer KÖSEDAĞ

**Yayın Türü / Journal Type**

Yaygın Süreli Yayın / Vernacular Publication

**Yayın Aralığı / Publication Schedule**

Altı Ayda Bir (Haziran-Aralık) / Semi-Annually (June-December)

**Yayın Dili/Journal Language**

Türkçe, İngilizce / Turkish,English

**Baskı / Printing**

MSÜ Kara Harp Okulu Basımevi / NDU Army Academy Printing House

**Yayın İdare Adresi / Correspondence:**

Kara Harp Okulu Bilim Dergisi  
Kara Harp Okulu Dekanlığı Dikmen Cad.  
06654 Bakanlıklar - ANKARA

**Tel** : 0312 - 417 51 90/5599

**E-posta** : khobilimdergisi@kho.edu.tr

**Web** : [http://www.kho.edu.tr/akademik/kho\\_bilim\\_dergi/kho\\_bilim\\_dergi.html](http://www.kho.edu.tr/akademik/kho_bilim_dergi/kho_bilim_dergi.html)

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

**E-posta / E-mail**

Prof. Dr. İbrahim Ethem ATNUR ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	ieatnur@kho.edu.tr
Prof. Dr. Ayşe KAYAPINAR ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	akayapinar@kho.edu.tr
Doç.Dr. Memduh BEĞENİRBAŞ ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	mbegenirbas@kho.edu.tr
Doç. Dr. Efdal AS ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	eas@kho.edu.tr
Doç.Dr. Haluk GÖZDE ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	hgozde@kho.edu.tr
Doç.Dr. Arif SARI ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	asari@kho.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan AYTAC ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	aytac@kho.edu.tr
Dr.Öğ. Üyesi Ali GÜRSOY ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	agursoy@kho.edu.tr
Dr. Öğr. Üyesi Tural BAHADIR ( <i>Milli Savunma Üniversitesi</i> )	tbahadir@kho.edu.tr
Prof. Dr. Meltem ONAY ( <i>Celal Bayar Üniversitesi</i> )	meltemonay@gmail.com
Prof. Dr. Atılhan NAKTIYOK ( <i>Atatürk Üniversitesi</i> )	anakti@atauni.edu.tr
Prof. Dr. Burak BİRGÖREN ( <i>Kırıkkale Üniversitesi</i> )	birgoren@kku.edu.tr
Prof.Dr. Nevin Güngör ERGAN ( <i>Hacettepe Üniversitesi</i> )	nevine@hacettepe.edu.tr
Prof. Dr. Türksel K.BENSGHIR ( <i>Hacı Bayram Veli Üniversitesi</i> )	tbensghir@hbv.edu.tr
Doç.Dr. Hakan TURGUT ( <i>Başkent Üniversitesi</i> )	hturgut@baskent.edu.tr

**Danışma Kurulu / Advisory Board**

**E-posta / E-mail**

Prof. Dr. A.Kadir VAROĞLU (Başkent Üni.)	kvaroglu@baskent.edu.tr
Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM (Başkent Üni)	nbasim@baskent.edu.tr
Prof. Dr. Mehmet Mete DOĞANAY (Çankaya Üni.)	mdoganay@cankaya.edu.tr
Prof. Dr. Güner GÜRSOY (Okan Uni.)	guner.gursoy@okan.edu.tr
Prof. Dr. Bilçin MEYDAN (Uludağ Üni.)	btak@uludag.edu.tr
Prof. Dr. Azmi YALÇIN (Çukurova Üni.)	azmiyalcin@mail.cu.edu.tr
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ (Gaziosmanpaşa Üni.)	cetin.bektas@gop.edu.tr
Prof. Dr. Yavuz ERCİL (Başkent Üni.)	yercil@baskent.edu.tr
Prof. Dr. Akif TABAK (İzmir Katip Çelebi Üni.)	akif.tabak@ikc.edu.tr
Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB ETÜ Üni.)	haldun@etu.edu.tr
Prof. Dr.Serhat BURMAOĞLU (İzmir Katip Çelebi Üni.)	serhat.burmaoglu@ikc.edu.tr
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ (TOBB ETÜ Üni.)	raktas@etu.edu.tr
Doç Dr. Asena Altın GÜLOVA (Celal Bayar Üni.)	asena.gulova@cbu.edu.tr

**KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ**  
**SCIENCE JOURNAL OF THE TURKISH MILITARY ACADEMY**

ISSN: 1302-2741 E-ISSN: 2148-4945

**DERGİ HAKKINDA**

Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Dekanlığı tarafından 2006 yılından itibaren yayımlan Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, yılda iki kez yayımlanan (Haziran-Aralık), sosyal bilimlerle ilişkili bilimsel makalelere yer veren, hakemli bir dergidir. Dergiye gönderilen çalışmalar, alanında uzman iki hakeme isimsiz olarak gönderilmekte ve bu hakemler tarafından değerlendirilmektedir.

Dergi, Dergipark ve Google Scholar, tarafından taranmaktadır.

Dergide yayımlanan makalelerin bilim ve dil sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergide yayımlanan makaleler yazarların bireysel görüşünü yansıtmaktadır; Milli Savunma Bakanlığı ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.

**ABOUT THE JOURNAL**

Science Journal of Turkish Military Academy is a double-blind refereed journal, published semiannually (June-December) by the Dean's Office of Turkish Military Academy since 2006. The Journal publishes articles related to social sciences.

The Journal is indexed/ abstracted by Dergipark and Google Scholar Services.

The scientific and linguistic content of the studies published in the Journal is under the authors' responsibility

The views expressed in the journal are solely of the authors and do not necessarily reflect the views of the Ministry of Defense or The Turkish Armed Forces.

**KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ**  
**SCIENCE JOURNAL OF THE TURKISH MILITARY ACADEMY**

ISSN: 1302-2741 E-ISSN: 2148-4945

**AMAÇ VE KAPSAM**

KHO Bilim Dergisinin amacı, sosyal bilimler alanlarında araştırma ve uygulamalara yer vermek; araştırmacılar ve uygulamacılar arasındaki etkileşimi destekleyerek bilimsel gelişime hizmet etmektir.

Dergimizin ana hedefi; bilimsel normlara ve bilim etiğine uygun, nitelikli ve özgün çalışmaları titizlikle değerlendirerek, öncelikli dergiler arasında yer almaktır.

Türkçe ve İngilizce olarak yayımlanabilen makaleler, derginin son bölümündeki ya da dergi internet adresindeki “Yazarlar İçin Rehber” bölümüne göre hazırlanıp gönderilmelidir.

**AIM AND SCOPE**

The aim of the journal is to contribute to scientific development by providing a medium for researchers in social sciences; and to strengthen the interaction among researchers and practitioners.

Our vision is to be cited among prestigious journals in social sciences, by maintaining a high standard in evaluating original and qualified research in line with scientific norms and ethics.

Articles, written either in Turkish or English, must follow the formatting rules (Author Guidelines) of the journal, which is outlined at the end of the journal or the Journal’s web site.

<i>İçindekiler/Contents</i>	<i>Sayfa/Pages</i>
<b>BİSMARCK DÖNEMİNDEN 2. DÜNYA SAVAŞI'NA ALMAN JEOPOLİTİK DÜŞÜNCESİ: HAUSHOFER VE HİTLER KARŞILAŞTIRMASI</b> (Makale Türü: Araştırma Makalesi, JEL Kodları: F50, F52, F59) <b>German Geopolitics from Bismarck's Era to World War 2: Comparison of Haushofer and Hitler</b> (Article Type: Research Article, JEL Codes:F50, F52, F59) <b>Tuğçe ARTAR, Emre BAYSOY</b>	<b>1-23</b>
<b>HİZMET ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSI LİDERLİK ALGILAMALARINDAN ETKİLENİR Mİ? HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRNEĞİ</b> (Makalenin Türü: Araştırma Makalesi, JEL Kodu: M19) <b>Are Service Employees' Job Satisfaction and Performance Affected by Perception of Leadership? Servant Leadership Sample.</b> (Article Type: Resource Article, JEL Code: M19) <b>Memduh BEGENİRBAŞ, Rukiye CAN YALÇIN</b>	<b>25-49</b>
<b>AN ASSESMENT OF EASTERN MEDITERRANEAN MARITIME BOUNDARY DELIMITATION AGREEMENT BETWEEN TURKEY AND LIBYA</b> (Article Type: Research Article, JEL Codes: F5, F51, F53) <b>Doğu Akdeniz Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanı Sınırlandırma Anlaşmasına İlişkin bir Değerlendirme</b> (Makale Türü: Araştırma Makalesi, JEL Kodları: F5, F51, F53) <b>Zekiye Nazlı KANSU</b>	<b>51-84</b>
<b>SAVAŞ KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ: 1. ve 2. KÖRFEZ SAVAŞI ÖRNEĞİNDE HİBRİT SAVAŞLARIN İNCELENMESİ</b> (Makalenin Türü: Araştırma Makalesi, JEL Kodları: F50,F51,F52) <b>Transformation of the War Concept: Investigation of Hybrid Wars in the Example of the First and Second Gulf War</b> (Article Type: Research article, JEL Codes: F50,F51,F52) <b>Serkan YENAL</b>	<b>85-110</b>
<b>ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b> (Makale Türü: Araştırma Makalesi, JEL Kodu: M1) <b>The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management: A Research on Academicians</b> (Article Type:Resarch Article, JEL Code:M1) <b>Almula Umay KARAMANLIOĞLU, Gülten ŞENKUL, Ünsal SİĞRİ</b>	<b>111-139</b>
<b>YAYIN POLİTİKASI</b> <i>Publication Principles</i>	<b>141-144</b>
<b>ARAŞTIRMA ETİK KURALLARI</b> <i>Research Ethical Rules</i>	<b>145-152</b>
<b>YAZARLAR İÇİN REHBER</b> <i>Author Guidelines</i>	<b>153-161</b>





## BİSMARCK DÖNEMİNDEN 2. DÜNYA SAVAŞI'NA ALMAN JEOPOLİTİK DÜŞÜNÇESİ: HAUSHOFER VE HİTLER KARŞILAŞTIRMASI

Tuğçe ARTAR<sup>1</sup>, Emre BAYSOY<sup>2</sup>

### Öz

*Alman milletleri 1800'lü yıllarda milliyet duygusundan yoksun küçük devletçikler hâlinde varlıklarını sürdürmekteydiler. Millî bilincin Alman milletlerinde oluşması ancak 1800'lü yılların ilk yarısında sınırlı bir Alman kesiminde gerçekleşmiştir. 1834 yılında Prusya önderliğinde kurulan Alman Gümrük Birliği ile Alman devletçikleri arasında sağlanan ekonomik birleşme ileride gerçekleşecek birleşmenin ilk adımını oluşturmuştur. 1830'larda atılan bu adımı, 1860'lı yıllarda Bismarck önderliğindeki Prusya'nın milliyetçi ideal ile Birleşik Almanya yolunda attığı adımlar izlemiştir. Prusya'nın kan ve demir ile kazandığı zaferler sonucu 1872 yılında daha önceleri dağınık devletçikler hâlinde bulunan Alman halkı, Alman İmparatorluğu bünyesinde toplanmıştır. Bismarck politik ve askerî dehasıyla oluşturduğu bu imparatorluğu Avrupa'nın kaderine şekil verebilecek devasa bir güç hâline getirmiştir. Ancak bu milliyetçi güç 1. Dünya Savaşı'nda uğradığı yenilgi sonrası Versay Antlaşması ile ortadan kalkmıştır. Haushofer ve Hitler, Bismarck'tan miras kalan milliyetçi anlayışı kendi görüşleri çerçevesinde şekillendirmişlerdir. Hem Hitler hem de Haushofer Alman devletinin tekrar güçlenip eski ihtişamına kavuşması adına 1. Dünya Savaşı'nda kaybedilen toprakların geri kazanılmasını amaçlamışlardır. Haushofer bu amaçla jeopolitik alanda çalışmalar yapmıştır. Daha sonraları Hitler'in yönetime gelmesi ile kendisinin görüşleri sonucu doğmuş olan nasyonal sosyalist İdeoloji ile Almanya, faşist bir yönetime bürünecektir. Bu çalışmada Alman milliyetçiliğinin başlangıcından bahsedilmiş, Bismarck'ın Alman milletlerini bir araya toplaması anlatılmış ve Haushofer'in teorileri ile Nazi ideolojisi karşılaştırılmıştır.*

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler:** Adolf Hitler, Almanya, Alman Jeopolitiği, Karl Haushofer, Otto von Bismarck

**JEL Kodları:** F50, F52, F59

**Yazarın Notu:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.

<sup>1</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Küreselleşme ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, tugceartar@gmail.com , ORCID: 0000-0002-5798-0009

<sup>2</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, ebaysoy@nku.edu.tr , ORCID: 0000-0002-2876-2360

## German Geopolitics from Bismarck's Era to World War 2: Comparison of Haushofer and Hitler

### Abstract

*German people existed without the spirit of nationality as small states in the 1800's. It was only in the first half of the 1800's that national consciousness started to emerge within a limited number of German states. The German states' economic unification was ensured in 1834 with the establishment of German Customs Union by Prussian leadership. This economic unification was the first step for the political unification that would happen in the future. In 1860s this economic unification was followed with new steps by Prussian national ideals to unify Germans under the leadership of Bismarck as a result of Prussian victories won with "blood and iron", and German people unified under the German Empire. Bismarck who created the Empire with his political and military brilliance also made the Empire one of the great powers that would shape the destiny of Europe. But after the defeat in World War 1, the empire was disbanded with the Versailles Treaty. Haushofer and Hitler shaped the German nationalism in their own way. Both Haushofer and Hitler's purpose was to create a powerful Germany once again by reconquering the territories they lost after World War 1. Haushofer, in order to achieve these aims, developed German geopolitical vision in the name of Lebensraum. After Hitler's taking over the power, with his national socialist ideology, Germany was led into fascism. In this article, the emergence of German nationalism and Bismarck's unification of German nations were examined and Haushofer and Hitler's nationalist ideas were compared.*

**Article Type:** Research Article

**Keywords:** Adolf Hitler, Germany, German Geopolitics, Karl Haushofer, Otto von Bismarck

**JEL Codes:** F50, F52, F59

**Author's Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from Ethical Board or any legal/special permission in this study. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

### GİRİŞ

Karl Haushofer ve Adolf Hitler'in jeopolitik düşüncelerini analiz edebilmek için öncelikle Almanya tarihinin incelenerek Alman milliyetçiliğinin anlaşılması önemlidir. Haushofer'ın etkilenmiş olduğu Alman milliyetçiliği, Bismarck'ın birleşik Alman devleti hayali ve bu hayali gerçekleştirmek adına yine Bismarck'ın belirlemiş olduğu yöntemlere kadar götürülebilir. Bu yüzdendir ki özellikle Bismarck'ın milliyetçi duygular ile Alman İmparatorluğu'nun kurulması adına gösterdiği çabalar ışığında Almanya'nın bekası için belirlediği politikaların incelenmesi, 1. Dünya Savaşı sonrası Almanya'nın içinde bulunduğu durumun anlaşılması açısından önemli olacağı kadar, Haushofer'ın ileri sürdüğü jeopolitik teorilerin anlaşılmasını da kolaylaştıracaktır. Bismarck döneminde yaşamış ve kendisinin politikalarına bizzat şahit olmuş olan Haushofer'ın jeopolitik vizyonunu bu bilgiler ışığında incelemek konuyla ilgili daha doğru bir sonuca varmamızı sağlayacaktır.

### **Alman Milliyetçiliğinin Başlangıç Yılları**

Genel olarak tarihsel araştırmalar 1800 sonrası dönemi, Alman milliyetçiliğinin gelişim dönemi olarak kabul etmektedirler. Alman milliyetçiliği, 1813'ten 1815'e kadar kısmen Prusya'da ve 1832 yılında Güney-Batı Almanya'da ortaya çıkmaya başlamıştır. Alman milliyetçiliğinin asıl gelişimi ancak 1871 yılında Alman İmparatorluğu'nun kurulması ile olacaktır (Jansen, 2011, s. 235).

Ute Planert Alman dilinin konuşulduğu bölge için "modern" milliyetçiliğin 1740 ve 1830 aralarında ortaya çıktığını savunmuştur. Planert'in bu teorisi Alman milliyetçiliğinin Amerikan ve Fransız devrimleri sonucu ortaya çıktığı görüşünün gözden geçirilerek revize edilmiş bir hâlidir denebilir (Jansen, 2011, s. 235).

Christian Jansen ise, 7 Yıl Savaşları sırasında ve sonrasında yayımlanan üç belgenin Alman milliyetçiliğinin oluşması için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kitaplardan ilki Anavatanın Ölümü Üzerine – Thomas Abbt (1761), ikincisi Friedrich Carl von Moser tarafından yazılan – Alman Ulusal Ruhu Üzerine (1765) ve üçüncüsü ise Ulusal Gurur Üzerine – Johann Georg Zimmermann (1771) kitabıdır (Jansen, 2011, s. 236). Thomas Abbt çalışmasında monarşi üzerine kurulu bir milliyetçi anlayışı desteklemişken Zimmermann ise özgürlük, demokrasi ve cumhuriyet üzerine kurulu bir milliyetçi anlayışı benimsemiştir (Jansen, 2011, s. 237).

Bu çalışmaların Almanlar için üstüne düşünülen ve tartışılan ilk milliyetçi düşünce tarzlarını oluşturduğu söylenebilir. Bu düşünceler 1848 yılına kadar insanların duygularına yavaşça işleyerek, bilinçaltılarında yer etmeye başlayacaktır.

### **Birleşik Almanya Yolunda Alman Gümrük Birliği: Zollverein**

Alman devletleri 1800'lü yıllarda birbirinden bağımsız küçük devletçikler olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir. Sayıca çok olan bu küçük devletçiklerin ticari açıdan birbirleriyle olan ilişkileri, her birinin uyguladığı farklı vergi modelleri nedeniyle çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Bu karışıklığı gidermek amacıyla 1834 yılında Prusya önderliğinde Zollverein adı ile bilinen Alman Gümrük Birliği kurulmuştur. Bu birlik, üye Alman devletçikleri arasındaki ticaret açısından zorluk çıkaran karmaşık ve ekonomiye zarar veren vergileri ortadan kaldırarak Alman devletçiklerinin daha rahat ticaret yapabilmesi adına ortak gümrük sistemini sağlamıştır (Boyd, 2014, s. 81). Ploeckl (2009) Zollverein'i, 19. yüzyılda Alman ekonomik bütünlüğünün sağlanması adına en büyük atılım ve 30 yıl sonra

gerçekleşecek olan Almanya'nın politik birleşiminin bir habercisi olarak görmektedir (s. 2).

### **Bismarck Önderliğinde Alman İmparatorluğunun Kuruluşu**

1848 yılına gelindiğinde Alman coğrafyası, doğuda güçlü birer krallık olan Prusya ve Avusturya ile, batıda ise küçük devletçikler halinde bulunan Alman devletçiklerinden oluşmaktadır. Bu devletler konfederasyon ile birbirlerine bağlanmıştır. Almanya'nın tek bir bayrak altında birleşmesine hem Alman devletçikleri hem de Avusturya karşı koymuştur (History Hit, 2018). Bu isteksizliğin nedenleri olarak Alman devletçiklerinin kendi egemenliklerini kaybetmeyi istememelerini ve Avusturya'nın konfederasyondaki güçlü konumunu, oluşacak yeni bir güçlü Alman devletine kaybetmeyi istememesini gösterebiliriz (History Hit, 2018).

1848-49 yıllarında Fransa'da 1848 Devrimi ile kralın devrildiği haberi, Alman milliyetçilerine umut vermiştir. Bunun sonucu olarak tek bir Alman federal devleti oluşturulması için çalışmalara başlanmıştır. Frankfurt Ulusal Meclisi tarafından özgür bir Almanya kurulması amacıyla anayasa hazırlama çalışmalarına girişilmiştir. Ancak Avusturya tarafından Birleşik Alman Devleti'ne karşı çıkılması sonucu Almanların hayalleri gerçekleşmemiştir (Encyclopædia Britannica, 2019).

Almanların bu hayalleri, 20 yıl sonra Bismarck'ın Prusya başbakanı seçilmesi ile gerçekleşmeye başlayacaktır. 1861 yılında Prusya başbakanı seçilen Otto Von Bismarck, Alman milletinin tek bir devlet altında toplanmasını amaç edinerek Prusya'nın gücünü geliştirmeyi amaçlamıştır. Almanlar ve Bismarck, düşmanları olan Ruslar ve Fransızların dağınık halde bulunan Alman devletlerini kendi çıkarlarına kullanacaklarından endişe duymaktadırlar. Bunun için de Prusya bayrağı altında Alman milletinin bir bütün olması buna engel olabilecek bir çözüm yolu olarak görülmektedir (Baranowski, 2011, s. 10).

Ayrıca Alman liberaller, Almanları ortak bir bayrak altında toplamının yanı sıra Alman kolonilerinde, Alman kültürünü yayarak Alman Devleti'ni gerçekleştirmeyi planlıyorlardı (Baranowski, 2011, s. 12). Bunun daha sonra Haushofer'ın Alman kültür ve dil alanı olarak belirlediği etki alanı için önemli olacağını söyleyebiliriz. Ancak Alman milletinin tek bir devlet altında birleşimi yolunda Prusyalı lordlar tarafından dahi Bismarck'a engel teşkil edenler olmuştur. Büyük bir Alman Devleti oluşturulduğunda kendi güçlerinin azalacağından korkan Junker asilleri, Bismarck'ın bu fikrine sıcak bakmamaktadır. Bismarck'ın kendilerine yeni imparatorluğun Prusya odaklı olacağı ve Prusya kralı Wilhelm'in Alman İmparatoru olacağı

bu yüzden de Junker asillerinin etki alanında bir azalma olmayacağı sözünü vermesi ile ancak desteklerini kazanabilmiştir (Baranowski, 2011, s. 14).

Bismarck'ın planına göre Birleşik Alman İmparatorluğu'nda kendisi başbakan ve şansölye olacak, üst meclis Prusyalılardan oluşacaktır. Bu sayede Alman meclisinin etkisi azalırken Prusya'nın imparatorluktaki söz hakkı artacaktır (Baranowski, 2011, s. 14). Buradan da anlaşılacağı üzere Bismarck Alman milletinin geleceğini Prusya'nın önderliğinde planlamaktadır. Alman devletleri arasında, zamanının en güçlüsü olan Prusya'nın, Birleşik Alman İmparatorluğu'nda böylesi bir güce sahip olması doğal karşılanabilecek bir durumdur.

Bismarck "Kan ve Demir" sözleriyle ünlenmiş konuşmasını 1862 yılında yaparak gelecek yıllarda Birleşik Almanya hayalini gerçekleştirmek için uygulayacağı politikaların haberini vermiştir. Bu konuşmada:

"Prusya gücünü bugüne kadar defalarca kaçırılmış elverişli bir zaman için odaklamalıdır. Viyana Antlaşmaları ile çizilen Prusya sınırları sağlıklı bir devlet için elverişli değildir..."

Zamanın büyük sorunları nutuklar ve çoğunluk oyları ile değil - ki 1848 ve 1849 yıllarında yapılan en büyük hata budur - ancak kan ve demirle çözülebilir" (Bismarck, 1862)

diyerek, Alman milletinin kaderinin demokratik bir şekilde ve hayalperest düşüncelerle gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir. Bismarck'a göre Alman milletinin geleceği ancak kan ve demir ile yani savaşarak sağlanabilecektir.

Bu amaçla Bismarck ilk olarak 1864 yılında Avusturya ile birlikte Danimarka'ya savaş ilan etmiştir. Sorunun başlangıcı 1815 yılında Schleswig eyaletinin Alman konfederasyonuna bağlanma taleplerine kadar götürülebilir. Bu taleplere karşı çıkarak, Alman milliyetçiliğinin önüne geçilmesi için çalışmalara başlayan Danimarka'ya karşı Alman milliyetçileri, Prusya'nın desteği ile ayaklanmışlardır. Danimarka ile Prusya arasında 1849 yılında bir savaş yaşanmış, bu savaş İngiltere, Fransa ve Rusya gibi büyük devletlerin etkisi sonucu Prusya'nın geri çekilmesi ile çözülmüştür. Ancak 1864 yılında Bismarck tekrar Danimarka'ya savaş ilan ederek Schleswig eyaletini sınırlarına katmıştır. Avusturya ise Holstein'i almıştır (Karaman, Schleswig Sorunu ve Almanya-Danimarka Savaşı, 2018).

1866 yılına gelindiğinde ise Prusya, Avusturya ile Alman milletinin kaderini belirleyecek olan savaşa girişecektir. Savaşın ilk kıvılcımları 1864 yılında Danimarka'nın işgal edilen bölgelerinin yönetimi üzerine çıkmıştır. Kıvılcımların ateşlenerek savaşa dönüşmesi ise Avusturya'nın, Alman devletçiklerini İtalya ile ittifak yapan Prusya'ya karşı savaşa çağırması ile

gerçekleşmiştir. Birçok Alman devletçisi Prusya'ya karşı Avusturya'nın yanında yer almış, yalnızca bazı Kuzey Alman devletçikleri Prusya'nın yanında yer almıştır. Savaş Prag Antlaşması'nın imzalanması ve Prusya zaferi ile sonuçlanmıştır (New World Encyclopedia, 2008). "Savaşın sonucunda Alman konfederasyonu dağılmış, Prusya Schleswig-Holstein, Hanover, Hesse-Kassel, Nassau ve Frankfurt'u ele geçirmiştir" (New World Encyclopedia, 2008).

Bismarck bu tarihten itibaren Avusturya'nın Alman ilişkilerine karışmasını yasaklayarak Avusturya'yı Almanların geleceğinde söz hakkından mahrum bırakmıştır. Savaşın diğer bir sonucu ise Prusya liderliğinde Kuzey Alman Konfederasyonu'nun kurulması olmuştur (New World Encyclopedia, 2008). Bismarck tarafından Alman milletinin Prusya bayrağı altında toplanabilmesi için, Avusturya'nın Almanların geleceğinde söz hakkından mahrum bırakılması, Alman milletinin kaderini belirleyen en önemli tarihi olay olarak adlandırılabilir.

Alman devletlerinin birleşerek tek bir imparatorluk altında toplanmasını sağlayacak olan olay 1870-71 yılları arasında yaşanacak olan Fransa - Prusya Savaşı'dır. Avusturya'nın Prusya'ya karşı yenilgi yaşamasının ardından Fransa, Avrupa'da ikinci bir güç olarak ortaya çıkan Prusya'ya karşı tedirginlik hissetmiştir. Bismarck'ın İspanya tahtına geçecek Leopold'u desteklemesi üzerine Fransa, diplomatik baskı yaparak İspanya tahtına Bismarck'ın desteği ile geçen Leopold'u tahtından indirmiştir. Bunun ardından Fransa, Prusya'ya elçi göndererek Prusya kralı Wilhelm'in bir daha asla Leopold'u İspanya tahtı için desteklememesini belirtmiştir. Buna karşılık Bismarck, bu isteği halka kışkırtıcı bir şekilde açıklayınca Fransa, Prusya'ya savaş ilan etmiştir. Fransa'nın Prusya'ya savaş ilan etmesi, bir anlamda Bismarck'ın oyununa geldiklerini göstermektedir. Bismarck, Prusya önderliğindeki Kuzey Alman Konfederasyonu'na katılmayan diğer Alman devletlerini de kendi yönetimi altına çekebilmek için Fransa'yı tehdit olarak göstermek istemiştir denebilir. Fransa'nın savaş ilan etmesi ile bu amaca ulaşılmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak ise güneydeki Alman devletleri, Fransa'ya karşı Prusya'nın yanında yer almışlardır (Encyclopædia Britannica, 2019). Kendi stratejik amaçlarına hizmet eden bu savaştan da zafer ile ayrılmayı başaran Prusya, "...Alsas bölgesinin tamamını Loren bölgesinin ise yarısını ele geçirmiştir" (Encyclopædia Britannica, 2019).

Bu savaşın sonucu olarak, Avrupa'da gücünü tazeleyen Bismarck sayesinde 1871 yılında Prusya kralı Wilhelm, Fransız krallarının eski sarayı olan Versay'da Alman imparatoru ilan edilmiştir (Encyclopædia Britannica, 2019). Böylelikle Bismarck'ın 1862 yılında "Kan ve Demir" konuşması ile

belirttiği amaç, 10 yıl sonra kendisinin stratejik dehası ile gerçekliğe kavuşmuş, Alman milletleri birleşik bir Alman İmparatorluğu altında Prusya önderliğinde toplanmıştır.

### **Alman İmparatorluğu'nun Jeopolitik Stratejileri ve Uygulamaları**

Alman İmparatorluğu'nun kurulması Bismarck'ın karşısına daha çeşitli sorunlar çıkarmıştır. Öncelikle imparatorluk; Bismarck'ın 1862 yılında kullandığı deyim olan "Kan ve Demir" ile bir araya getirilmiştir. İçeride güç ile sağlanmış birliğin sağlanması gerekmektedir (Karaman, Bismarck'ın İttifaklar Sistemi, 2016). Dışarıda karşılaştığı zorluklara karşı ise Bismarck'ın stratejisi üç temel dayanağa sahiptir. Birincisi Fransa'nın yalnız bırakılması, ikincisi Avusturya-Macaristan veya Rusya ile Balkanlar'da herhangi bir çatışmaya girilmemesi, üçüncüsü ise baskın ancak ezici olmayan bir koalisyonun kurulmasıdır (Stadler, Puscas , & Al-Rodhan, 2014).

Bu strateji doğrultusunda ilk hamle Fransa-Prusya Savaşı'nın ardından Alsas Loren bölgesinin ilhak edilmesi ile başlamıştır. Her ne kadar savaşarak Almanya'dan bu bölgeleri alması bile Fransa, diplomasi ile Almanya'yı zor duruma düşürebilecek güce sahipti (Karaman, Bismarck'ın İttifaklar Sistemi, 2016).

"Fransa'nın kurması muhtemel askerî ittifakları ile Almanya arasında patlak verecek bir savaş Almanya için tehlike arz edebilir, Alman Birliği'nin sonunu getirebilir yahut Almanya'nın ekonomik ve siyasi anlamda denetlenmesine sebep olabilirdi. Bu ihtimal milliyetçi bir yapıya sahip Almanya'nın kendi kurtuluş savaşını başlatmasını tetikleyecektir. Avrupa'nın göbeğinde patlak verecek olan bir ölüm-kalım mücadelesinin sadece Almanya ile sınırlı kalacağını düşünmek uçuk kaçaktır" (Karaman, Bismarck'ın İttifaklar Sistemi, 2016, para. 3).

Schulze'den aktaran Doğan, Bismarck'ın bu stratejisini şu şekilde tanımlamıştır: "...Bismarck, kurduğu "İttifaklar Sistemi" aracılığıyla Avrupa'da bir güç dengesi oluşturma çabası içinde olmuş ve bu çabasında büyük ölçüde başarılı olmuştur" (Schulze, 1987'den aktaran Doğan, 2011, s. 3). Craig ve Alexander'dan aktaran Sümer, Bismarck'ın bu güç dengesi politikasını şöyle tanımlamıştır: "Bismarck diplomasisindeki can alıcı stratejik hamle, 5 güçten oluşan Avrupa'daki güç mücadelesinde, stratejik üstünlüğü elinde bulduran 3 güçten biri olmaktı" (Craig ve Alexander, 1995'ten aktaran Sümer, 2010, s. 673). Bu politika aslında Bismarck'ın

amaçladığı üçüncü politika olan baskın ancak ezici olmayan bir koalisyon sistemine de uymaktadır. Bismarck'ın bu politikalarının temel nedeni “Amerika Birleşik Devletleri, Rusya ve hatta İngiltere bile Avrupa'nın çevresinde yer alırken, Almanya Avrupa'nın tam da ortasında...” (Calleo, 1978'den aktaran Doğan, 2011, s. 3-4) olmasında yatmaktadır. Böylesi bir durumda bulunan Bismarck'ın, Alman İmparatorluğu'nun bekası için politik dehasını kullanmasından ve çeşitli ittifaklar kurarak kendisini güvene almasından başka bir şansı olduğu da söylenemeyecektir. İşte bu ideal ile Bismarck önce Rusya-Avusturya-Almanya ittifakını oluşturmuş, daha sonraları ise Avusturya-Almanya-İtalya ittifakı ile Avrupa'da güç dengelerini sağlamaya çalışmıştır (Karaman, Bismarck'ın İttifaklar Sistemi, 2016).

Bismarck'ın ikinci dış politikasının asıl sebebi ise hem Avusturya'nın hem de Rusya'nın Balkanlar ile ilgilenmesi olmuştur. Özellikle 93 Harbi ile Rusya'nın Osmanlı'ya karşı zafer kazanması, Rusya'nın Balkanlar'da daha baskın hâle gelmesini sağlamıştır. Bismarck da bu durumda, hem kendisini Balkanlar için herhangi bir çatışmaya sokmadan hem de ittifaklar sistemini bozmayacak politik manevralar ile sorunun çözümünü aramıştır (Karaman, Bismarck'ın İttifaklar Sistemi, 2016). Almanya'nın Balkanlar ile ilgilenmesi demek, kurulan ittifaklar dengesinin bozulmasının yanı sıra Almanya'nın yeni düşmanlar edinmesi anlamına da gelmektedir. Böylesi bir risk ise o günlerde uygulanan Fransa'nın yalnızlaştırılması politikasına ters düşmektedir. Şayet burada yaratılacak yeni düşmanların Fransa ile anlaşarak Almanya'nın bekasına zarar verebileceği düşünülebilir.

Dış politikada bu olaylar yaşanırken iç politikada ise Bismarck Alman millî bilincini geliştirmek ve bütünlüğü sağlamak adına çeşitli çalışmalar yapmıştır. Bismarck'ın Katoliklere karşı uyguladığı “*Kulturkampf*” (Kültürel Mücadele) bu milliyetçi anlayışın en güzel örneklerindedir. Protestan olan Bismarck'ın uyguladığı politikalara Katolikler karşı gelmiş ve Prusya'nın planlarının önüne geçmeyi benimseyen bir duruş sergilemişlerdir (Encyclopædia Britannica, 2013). Kültür Mücadelesi'nin ilk adımı 1871 yılında Bismarck'ın Kültür Bakanlığı bünyesinde bulunan Katolik Bürosu'nu kapatması ile atılmış ve ardından rahiplerin politik konularda konuşmasının yasaklanması, devlet okullarındaki din öğretmenlerinin işten çıkarılması ile devam etmiştir. Son olarak ise Vatikan ile ilişkiler kesilmiştir. Her ne kadar daha sonraları ilişkiler normalleşse ve Bismarck bazı tavizler vermek zorunda kalsa da “*Kulturkampf*” başarıya ulaşmıştır (Encyclopædia Britannica, 2013). Bismarck uyguladığı bu politikalar ile Almanya'yı, Avrupa'da büyük bir güç hâline getirerek etkin bir aktör kılmayı başarmıştır.



### **Bismarck Sonrası Almanya**

Bismarck döneminin jeopolitik dengesi, kendisinin 1890 yılında istifa etmesi ve ardından 1914-1918 yıllarında yaşanan 1. Dünya Savaşı sonrası yerle bir olmuştur. Kendisinden sonra gelenler Bismarck'ın kurduğu "İttifaklar Dengesi"ni idare ettirememişlerdir (Shculze, 1987'den aktaran Doğan, 2011, s. 3). Almanya 1. Dünya Savaşı'ndan mağlup olarak ayrılmış, Versay Antlaşması ile ağır şartlar altında teslim olmak zorunda kalmış ve topraklarında da kayıplar yaşamıştır. Bu ağır şartlar, Bismarck zamanında var olan milliyetçilik anlayışının faşizan duygulara dönüşerek yerini Hitler yönetimi altında nasyonal sosyalist ya da en sık bilinen adı ile Nazi ideolojisine bırakmasına neden olacaktır.

Nazi Almanyası'nın ideoloji ve jeopolitik stratejilerini anlayabilmek adına bu aşamada, Alman jeopolitiği alanında önemli çalışmalar yapmış olan Karl Ernst Haushofer'in hayatını ve teorilerini incelememiz gerekli olacaktır. Haushofer'in jeopolitik alanında yapmış olduğu bu çalışmalar, Hitler tarafından Nazi ideolojisinin temellerini oluşturmak üzere kullanılacaktır.

### **Haushofer ve Jeopolitik Anlayışı**

Haushofer, 1869 yılında Almanya'nın Münih kentinde doğmuş, Alman İmparatorluğu ve Bismarck'ın politikalarına bizzat tanık olmuştur. Şüphesiz ki bu durum, Versay Antlaşması'na olan görüşlerine kadar pek çok yerde fikirlerini etkilemiştir. Öyle ki "Almanya'nın tekrar dünya gücü konumuna gelmesi amacıyla jeopolitik çerçevesinde 500'ün üzerinde makale ve kitap yazmıştır" (Sandıklı, 2011'den aktaran Taban, 2013, s. 26).

Haushofer 1. Dünya Savaşı'nın bitiminden sonra akademiye yönelerek jeopolitik araştırmalar yapmıştır. Kendisiyle birlikte 1. Dünya Savaşı sırasında görev yapan Rudolf Hess, Haushofer'in öğrencisi olarak Münih Üniversitesi'ne kayıt olmuştur. Haushofer daha sonraları Hess sayesinde Hitler ile tanışacaktır (Gearoid o Tuathail, 2003, s. 20). Haushofer, Hess ve Hitler 1. Dünya Savaşı'nda yer almış kişiler olarak Versay Antlaşması'nın Almanya'ya karşı haksızlık olduğu görüşünü taşımaktadırlar. Almanya'nın tekrar bir dünya devi olmasının yolunun askerî güç elde etmekten geçtiği inancını paylaşmışlardır (Gearoid o Tuathail, 2003, s. 20).

Karl Haushofer'in bu düşünceleri kendisini 1924 yılında "*Journal of Geopolitics*" isimli dergiyi kurarak jeopolitik alanında çalışmalarını yayınlamasına itmiştir (Gearoid o Tuathail, 2003, s. 20). Haushofer'in çıkardığı bu derginin amacı "...aktüel jeopolitik konuları ve sorunlu alanları

incelemektir: Haushofer için jeopolitik; dolaysız olarak siyasi pratikle ilişkiliydi; devlet siyasetinin gerçekleşmesinde bir araçtı” (Tezkan & Taşar, 2002, s. 111). Haushofer’ın jeopolitiği “...coğrafi esaslardan dış politikada pratik uygulama doktrini yaratmak jeopolitik ilmidir, ki amacı Alman ‘Hayat Alanı’nın yerleşime liyakatli olması (adil paylaşım) yararına genişletilmesi ve korunması için gerekli manevi donanımın sağlanmasıdır” (Jacobsen, 1979, s. 489’dan aktaran Tezkan & Taşar, 2002, s. 111) şeklinde tanımlaması jeopolitiği Almanya’ya aktif bir biçimde hizmet edecek bir bilim alanı olarak gördüğünü göstermektedir. Haushofer bu amaçla jeopolitiğin Alman milletine öğretilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak jeopolitik düşünce şekliyle yetiştirilmiş bir halk kendi yaşam alanını genişletmek için savaşacaktır (Tezkan & Taşar, 2002, s. 111).

Bismarck Almanyası döneminde yaşamış olan Haushofer, 1. Dünya Savaşı sonrası kaybedilen toprakların geri alınmasının yanı sıra bir zamanlar Alman liberallerin desteklediği kolonilerin, Alman Kültürü etkisi altına alınarak Alman Devleti’nin gerçekleştirilmesi görüşünü desteklemiştir. Bu görüşlerine 1934 yılında yazmış olduğu “Modern Dünya Politikası” adlı kitabında yer vermiştir. Almanya’nın geri kazanması gereken üç farkı alan olduğunu belirten Haushofer, bu alanları şu şekilde açıklamıştır:

“1- Askerî alan,

2-Bismarck’ın oluşturduğu Alman İmparatorluğu’nun toprakları geri kazanılmalı,

3- Alman milletinin toprakları geri kazanılmalıdır. Haushofer bu toprakları Polonya, Avusturya, Alsas-Loren ve Danimarka’ya kadar uzatmaktadır. Aynı zamanda Almanya’nın etki alanının Almanca konuşan ve kültürünü taşıyan tüm yerleri kapsamasını öngörmüştür” (Natter, 2003, s. 192).

Buradan hareketle Haushofer, Bismarck’ın çizmiş olduğu Alman İmparatorluğu’nun geri kazanılmasını savunurken, aynı zamanda Alman kültürünü taşıyan tüm bölgeleri de yeni kurulacak olan bu Alman devletinin sınırlarına dahil etmenin gerekliliğini savunmaktadır. Bu da bize Haushofer’ın, Bismarck’ın 1. Dünya Savaşı sonrası yok olan hayalini geri kazanmayı amaçladığını göstermektedir. Haushofer Almanya’nın egemenliği ile Avrupa üzerindeki hegemonyasını koruyabilmesi için tüm bunların gerekli olduğunu savunmuştur (Haushofer, 1932’den aktaran Natter, 2003, s. 192).

Yapmış olduğu çalışmalarda Haushofer’ı en çok etkileyen kişilerin, Rudolf Kjellen, Friedrich Ratzel ve Halford J. Mackinder olduğu söylenebilir. Haushofer, özellikle Ratzel’in devleti canlı bir organizma

olarak gören görüşünden etkilenmiş, bu görüşü Almanya'ya uygulayarak büyüyen ve gelişen Almanya'nın bir Hayat Sahası'na (*Lebensraum*) gerek duyacağını ve bu gerekliliği gidermek için, gerekirse işgal politikaları uygulanmasının doğal olduğundan çalışmalarında bahsetmiştir. Aynı zamanda Mackinder'in fikirlerini geliştirerek jeopolitik alanda önemli gelişmeler sağlayan Karl Haushofer, Dünya Adası'nın (*Heartland*) denetlenmesi bakımından geliştirdiği teorilerinde Mackinder'den önemli ölçüde etkilenmiştir. Jeopolitik açıdan Rusya ile ittifak kurulmasını telkin etmiş, bunun için önce Batı'da başarı kazanılması gerekliliği ve Fransa ve İngiltere ile mücadele edilmesi görüşünü savunmuştur. Karl Haushofer, devletin konumunu ve alanını en önemli güç unsurları olarak görmüş ve bilimsel açıdan kara hâkimiyetinin üstünlüğünü savunmuştur (Parker'dan aktaran İşcan, 2004, s. 62).

Haushofer jeopolitik fikirlerini, doğal olarak kendi milliyetçi karakterinden esinlenerek oluşturduğu için genellikle Alman milletinin içinde bulunduğu jeopolitik konuma hizmet eden görüşler hazırlamıştır. Ancak bu demek değildir ki Haushofer'ın ortaya atmış olduğu jeopolitik teoriler sadece Almanya'ya özgü bir uygulama alanına sahiptir. Kendisinin ileri sürmüş olduğu teoriler, tüm devletlerin yararlanabileceği bir genelliğe sahiptir. "Jeopolitiği pozitif bir bilim dalı olarak gören Haushofer, elde edeceği jeopolitik veriler ışığında dünyayı değiştirmeye çalışmıştır. Hayatı boyunca kaleme aldığı 500'den fazla makale, bu amaca yöneliktir" (Tezkan & Taşar, 2002, s. 110).

Haushofer çalışmalarında Ratzel'in Yaşam Alanı (*Lebensraum*) anlayışından, Kjellen'in Organik Devlet ve Mackinder'in *Heartland* (Kalpgâh) olarak adlandırılan Dünya Adası kavramından etkilenmiştir. Özellikle Mackinder'in Kara Hakimiyet Teorisi üzerine çalışmalar yapan Haushofer deniz gücü yerine kara hakimiyetinin üstünlüğünü savunmuş ve bunu Almanya'nın mevcut şartlarına göre uyarlamıştır. Haushofer'ın jeopolitik alanında geliştirdiği kavramlar bu bölümde ele alınarak incelenecektir (Tezkan & Taşar, 2002, s. 105-119).

### **Organik Devlet ve Lebensraum**

Karl Haushofer görüşlerini Hayat Sahası (*Lebensraum*) adı verdiği kavram üzerine kurmuştur. Bu anlayışa göre devletler, halklarının yaşamlarını refah içinde sağlayabilmeleri adına, bir yaşam veya hayat sahasını temin etmekle görevlidirler. Bu hayat sahası sadece ülkelerin sahip olduğu mevcut kaynak ve toprakların yanı sıra, hak iddiasında bulunduğu diğer ülkelere ait olan bölge ve kaynakları da içermektedir. Devletlerin insanlar gibi canlı birer organizmaya benzetildiği Organik Devlet

teorisinden de beslenen bu kavrama göre, büyüme aşamasındaki devlet çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyacaktır. Bu kaynaklara ulaşabilmek için de devletin fetihler yaparak yeni topraklar kazanması doğal görülmektedir (Ulaş, 2011, s. 49). Bu anlayış Nazi Almanyası'nın yayılmacı politikaları için temel olan anlayışlardan biridir.

Haushofer'in Lebensraum ile görüşlerini Taban (2013) şu şekilde bize açıklamaktadır:

“Haushofer'e göre geniş alan bir devletin büyüklüğü için gereklidir. Dahası Haushofer, eğer bir devlet alan kazanmazsa ortadan silinebilir görüşünü savunur. Ona göre, siyasi coğrafya statik, jeopolitik ise dinamik bir alandır ve siyasi durum çoğu zaman statik kalmaz. Bu nedenle jeopolitik Almanya'nın mekan ihtiyacına hizmet etmeliydi” (s. 26).

### **Kendi Kendine Yeterlilik**

“Kendi kendine yeterlilik ya da öz yeterlilik; bir devletin ekonomik açıdan kendi kendine yeterli olması anlamına gelmektedir” (Ulaş, 2011, s. 49). İktisadi anlamda devletin dışa kapatılması ve kendi kaynakları aracılığıyla kendine yeterli bir hâle gelmesini gerektiren bu düşünce, aynı zamanda devlete eğer ticari anlamda kendisine yeterli bir hâlde değilse bu yeterliliği sağlayabilmesi adına yeni yaşam alanları arayışına girişebilme yetkisi tanımaktadır (Ulaş, 2011, s. 49). Bu açıdan bakıldığında kendi kendine yeterlilik uygulaması, devletlerin “*Lebensraum*”da belirtilen büyüme ve gelişme evrelerine denk gelmektedir. Kaynaklarını dışarıdan alan ülkeler, kendi halkını başka ulusların merhametine bırakıyor demektir. Haushofer özellikle 1. Dünya Savaşı'nda Almanya'nın yaşadığı hüsrana ve öncesinde yaşadığı refahı ve gücü görmüş birisi olarak ülkenin tekrar kendine yeterli olmasını istemektedir.

### **Değişken Sınırlar**

Karl Haushofer devletlerin sınırlarının coğrafi koşullar veya tarihi bir süreç sonucu belirlenmiş olmasının, bunları değiştirilemez kıldığı fikrine karşı çıkmıştır. Değişken sınırlar “...bir ülkenin mevcut siyasal sınırları ötesinde doğal sınırlara sahip olma hakkını ifade etmektedir...” (Ulaş, 2011, s. 49). Bu görüşe göre devletlerin sınırları kesin değildir. Devletler kendi ihtiyaçlarına yönelik gelişmek arzusu ile bu sınırları değiştirebilme gücüne sahiptirler. “Haushofer sınırların; genişleme, hayat sahası ve kendi kendine yeterlilik yolunda ilerleyen bir milletin geçici duraklamaları ve dinlenme yerleri olduğunu ileri sürmüştür” (Ulaş, 2011, s. 49-50). Bu açıdan

bakıldığında, Haushofer'ın sınırlar ile ilgili görüşleri hem "*Lebensraum*" hem de kendi kendine yeterlilik görüşlerini destekleyen ve bunlarla iç içe geçmiş bir görüştür. Kendine yetebilmek adına devlet, yeni bir hayat sahası bulmalıdır. Bu hayat sahası da geçmişten belirlendiği düşünülen sınırlara bağlı kalınmasına gerek olmadan elde edilebilecektir. Haushofer'ın, sınırların değişebilirliğine olan bu inancının ileride Hitler'in sahip olduğu Hayat Sahası için gerekirse sınırların değiştirilebileceği, daha doğrusu değiştirmenin şart olduğu inancı ile bağdaştığı görülecektir.

### **Pan Bölge Kavramı**

Alman jeopolitik uzmanı Karl Haushofer'ın ortaya attığı bir diğer fikir ise "Pan Bölge" kavramıdır. Bu görüşe göre güçlü milletlerin devletleri, kendi devletlerinin sınırları dışında oluşturdukları kültürel etki alanının hakimiyetini ele geçirerek bu bölgelerin kaynaklarına erişim sağlayabilecektir (Ulaş, 2011, s. 50).

1931 yılında Haushofer bu görüş ışığında dünyayı, 4 güçlü ülkenin yönetimi altına alacak şekilde 4 bölgeye ayırmıştır. Bu; Amerika kıtasında ABD, Uzak Doğu-Yeni Zelanda ve Avustralya'da Japonya egemenliğini öngörür. Almanya ise Pan Bölgesi kavramınca ve Haushofer'in görüşleri çerçevesinde Avrupa'yı, Afrika kıtasının büyük bölümünü ve Asya kıtasının batı kısmını kontrol etmektedir (Ostrovsky, s. 15).

Eğer bir bölgede belirli bir milletin dili konuşuluyor ve kültürü yaşıyorsa, o hâlde bu bölge halklarının ortak bir hayat alanında birleştirilmesi düşüncesi, Hitler'in uyguladığı ilk ve temel politikalarından birisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Diğer ülkelerde yer alan Almanların, Almanya çatısı altında toplanması Hitler'in de temel amaçlarından birisi olmuştur.

### **Hitler'in İdeolojisi ve Haushofer ile Fikir Ayrılıkları**

Hitler her ne kadar Haushofer'ın teorilerinden etkilenmiş olsa da, bu teorileri değiştirerek kendi Aryan ırk kavramını, teorilerinin temelini yerleştirmiştir. Yazmış olduğu Kavgam (*Mein Kampf*) kitabında *Lebensraum*'dan şöyle bahsetmektedir: "Geleneklere ve önyargılara aldırış etmeden [Almanya] insanlarımızı bir araya getirerek içinde bulunduğumuz sınırlı yaşam alanı (Lebensraum) dışında yeni toprakları fethedecek cesareti toplamalıdır ki diğerlerine hizmet eden köle bir millet olarak tarihten silinmemizi engelleyebilelim" (Hitler, Colchester Collection, 1924, s. 656).

Hitler aynı zamanda *Lebensraum*'u milletin doğum oranı ile ilişkili tutmuş ve sınırların gerektiği şekilde değiştirilebileceğini vurgulamıştır.

“Şurası kesin ki bir gün gelecek, insanlık, artan nüfusun ihtiyaçlarını topraktan karşılayamayacak ve insanların çoğalmasını sınırlamak zorunda kalacaktır... Devrimizde hâlâ yararlanılmayan geniş topraklar vardır. Bu topraklı gelecekte tabiat tarafından gönderilecek yeni milletler için ayrılmış araziler olarak kabul etmek anlamsız olur... Tabiat siyasi sınırları kabul etmez... Cesaret ve icraat konusunda en güçlü olan millet yaşama hakkını elde edecektir” (Hitler, Kavgam, 2016, s. 54).

Hitler'in, sınırların değişebilirliğine yaptığı vurgu, Haushofer'in değişken sınırlar kavramı ile benzerlik taşımaktadır. Bunun yanı sıra Almanya'nın artan nüfus karşısında izlediği politikaları yararsız bulan Hitler, bu politikaları *Lebensraum* çerçevesinde eleştirmiş ve konu ile ilgili kendi görüşünü şu şekilde aktarmıştır:

“Bu durum karşısında artan nüfusa ekmek ve iş temin etmek için iki çözüm kalıyordu: Çözümlerden biri, yeni topraklar ele geçirmek ve her yıl artan nüfusu bu yeni topraklara yerleştirmek suretiyle milletin kendi geçimini kendisinin temin etmesini sağlamaktı. Diğer çözüm ise sömürge ve ticaret politikasıydı... Bu iki yol incelendi ve nihayet son seçenek üzerinde karara varıldı. Halbuki ilk çare daha uygundu. Artan nüfusumuzu yerleştirebileceğimiz yeni yerler elde edilmesi gelecek bakımından son derece faydalı olurdu” (Hitler, Kavgam, 2016, s. 56-57).

Buradan da anlaşıldığı üzere Hitler, Alman halkına Hayat Sahası oluşturabilmek için en başından beri fetih politikasını tercih etmektedir. Haushofer'in Alman milletinin geleceği için kurtarılması gerektiğini belirttiği üç alandan da etkilenen Hitler, Nazi Almanyası'nın dış politikasını şu prensipler üzerine kurmuştur:

- 1- Versay Antlaşması'nın getirdiği kısıtlamalardan kurtulmak
- 2- Almanya dışında yaşayan tüm Almanların Almanya sınırları içine alınması
- 3- “Lebensraum” yani yaşam alanı politikasıyla Alman Devleti'nin refahının en üst düzeye çıkarılması” (Keskin, 2018, s. 301).

Hans W. Weigert 1942 yılında yayınlamış olduğu Alman Jeopolitiği adlı belgede, Hitler'in genişleme politikalarının tamamen Haushofer tarafından belirlendiğini belirtse de, Haushofer ve Hitler arasındaki ideolojik farklılıkları görmezden gelerek böyle bir ithamda bulunmak doğru olmayacaktır (Weigert, 1942, s. 3). Hitler'in, Haushofer'dan ilham aldığı söylenmesi daha doğru bir çıkarım olacaktır. Haushofer her ne kadar Nazi Almanyası ve Hitler'in izlemiş olduğu *Lebensraum* gibi politikaların teorilerini oluşturmuş ise de kendisi bu teorileri Nazi ideolojisinin temelinde bulunan Aryan ırkı inancına oturtmamaktadır. Bu, Hitler'in kendi ideolojisini var olan teorilere uyarlaması sonucu oluşmuştur. Hatta Hitler'in Haushofer'ın görüşlerini saptırarak, dejenere ettiği bile söylenebilir.

### SONUÇ

Alman milliyetçiliğinin başlangıcı, Bismarck'ın dağılık hâlde bulunan Alman devletçiklerini bir araya toplayarak tüm Almanları Prusya devleti himayesinde yaşatma isteğine kadar götürülebilir. Fransa ve Rusya gibi büyük devletlerin dağılık, küçük devletçikler hâlinde bulunan Alman milletlerinin zayıflığından yararlanacağını düşünen Bismarck, bu hayallerini “kan ve demir” ile yani savaşarak gerçekleştirmekten geri durmayacağını belirtmiş ve dediği gibi hayalini gerçekleştirmek adına savaştan çekinmemiştir.

Bismarck Alman milletinin tek bayrak altında birleşmesi hayalini, 1871 yılında Prusya kralının Alman imparatoru ilan edilmesi ile gerçekleştirmiştir. Bu tarihten itibaren Prusya, Avrupa'da önemli bir aktör ve Alman milletinin temsilcisi olarak hareket etmeye başlamıştır. Bismarck kurulan Almanya'yı, Avrupa'da bir güç hâline getirebilmek için 3 politik yol izlemiştir. Bunlardan birincisi Fransa'nın yalnız bırakılması, ikincisi Avusturya-Macaristan veya Rusya ile Balkanlar'da herhangi bir çatışmaya girilmemesi, üçüncüsü ise baskın ancak ezici olmayan bir koalisyon kurulmasıdır (Stadler, Puscas , & Al-Rodhan, 2014). Avrupa'nın içinde olduğu politik karmaşıklık ve Almanya'nın jeopolitik konumundan dolayı Bismarck, 5 güçten oluşan Avrupa'daki güç mücadelesinde, stratejik üstünlüğü elinde bulunduran 3 güçten biri olacak şekilde politikalarını belirlemiştir (Sümer, 2010). Bismarck'ın kurduğu bu karmaşık jeostratejik yapı 1890 yılında emekliye ayrılması ve 1914-18 yılları arasında yaşanan Birinci Dünya Savaşı sonrası yıkılmıştır (Doğan, 2011). Versay Antlaşması ile ağır şartlar altında savaşı kaybeden ve topraklarında kayıplar yaşayan Almanlar için bu, büyük bir utanç kaynağı olmuştur. Haushofer ve birçok jeopolitik uzmanı içlerinde buldukları zor durumdan nasıl

kurtulabileceklerine ilişkin çeşitli araştırmalar yapmış ve çeşitli teoriler öne sürmüşlerdir (Gearoid o Tuathail, 2003).

Haushofer'in teorileri arasında Hayat Sahası olarak bilinen *Lebensraum* ve Kendi Kendine Yeterlilik, Hitler'in politikalarını en çok etkileyen teoriler olmuştur. Haushofer'a göre Almanya'nın geri kazanması gereken 3 ana hat vardır. Bunlardan birincisi askerî hatların geri kazanımı, ikinci olarak Bismarck'ın yaratmış olduğu Alman İmparatorluğu'nun sınırlarının geri kazanımı, üçüncü olarak ise Alman kültürünün ulaştığı yerler, Alman yönetimi altında toplanarak tüm Alman milleti tek bir bayrak altında bulunmalıdır (Natter, 2003).

Haushofer'in ileri sürmüş olduğu teoriler, Nazi dönemi ve Alman milliyetçiliğini araştıran kişilerde Haushofer'in Nazi sempatisini olduğuna ya da Hitler'in akıl hocası olduğuna dair yanlış bir kaniye kapılmalarına yol açmıştır. Öyle ki Herwig, Haushofer'ı "Jeopolitiğin Şeytani" olarak tanımlamıştır. Haushofer'in milliyetçi bir birey oluşu ortaya koymuş olduğu teorilerden ve hayatından anlaşılabilir. 1. Dünya Savaşı ve ardından Almanya'ya dayatılan ağır şartlar altındaki utancı yaşamış biri olarak Haushofer'in milliyetçi olması aslında o kadar da şaşırılması gereken bir durum değildir. Ancak Hitler ve Nasyonal Sosyalist ideolojinin yükselişini Haushofer'in ortaya attığı teorilere mal etmek kendisinin araştırmacı ve bilim insanı ünvanına yapılmış bir hakaret olarak görülmelidir. Öyle ki kendi eşinin bir Yahudi olduğu ve bunun yanı sıra oğlunun Hitler karşıtı olması ve bizzat Alman gizli polisi tarafından öldürüldüğü düşünülürse kendisinin Nasyonal Sosyalist politikaların mimarı olduğu düşüncesi geçerliliğini kaybetmektedir (Encyclopædia Britannica, 2020).

Hitler'in politika ve söylemleri göz önüne alındığında Haushofer'dan etkilendiği su götürmez bir gerçektir. Haushofer'in Hayat Sahası ve Kendi Kendine Yeterlilik fikirlerini kendi politikaları ile sentezleyen Hitler, kendine has bir politik anlayış ortaya çıkarmıştır. Ancak bu politik anlayış; Haushofer'in politik, ekonomik ve kültürel milliyetçiliğine karşı, Hitler'in hayal ettiği Alman milletinin üstünlüğü ve diğer milletlerin aşağılığı üzerine kurulu şovenist bir anlayıştır. Haushofer teorilerinde herhangi bir ırka karşı bir tutum sergilemediği gibi ırk kavramı üzerinden herhangi bir jeopolitik görüş geliştirmemiştir. Bunun içindir ki Haushofer için söylenen "Hitler'in fikir babası, öğretmeni, mimarı" tarzı söylemlerin sadece sembolik bir yakıştırma olduğu belirtilmeli, gerçekte Haushofer'in Nasyonal Sosyalist ideoloji ile bir ilgisi olmadığı bilinmelidir. Her ne kadar bu makalede, Hitler'in jeopolitik fikirlerinde Haushofer'dan etkilendiği belirtilse de Haushofer'in Hitler'in akıl hocası olduğu gibi bir söylem yanlış olacaktır. Haushofer ne kendisini ne de jeopolitik teorilerini Nazi rejimi ile bir araya



koymuştur. Haushofer'ın teorileri ve milliyetçilik algısı Bismarck'ın politik, ekonomik, kültürel ve de akılcı milliyetçi kişiliğinin bir yansıması olarak görülmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Baranowski, S. (2011). *Nazi Empire: German Colonialism and Imperialism from Bismarck to Hitler*. New York: Cambridge University Press.
- Bismarck, O. v. (1862, Eylül 30). *Excerpt from Bismarck's "Blood and Iron" Speech (1862)*. German History in Documents and Images: [http://ghdi.ghi-dc.org/sub\\_document.cfm?document\\_id=250](http://ghdi.ghi-dc.org/sub_document.cfm?document_id=250) adresinden alınmıştır.
- Boyd, J. (2014). How do we approach the Zollverein? Local institutions and the early customs union. *The Economic History Society Annual Conference* (s. 81-86). Coventry: University of Warwick.
- Doğan, N. (2011). Almanya'nın Avrupa'daki Konumuna Teorik Yaklaşımlar: Almanya'nın Yeniden Birleşmesinden 20 Yıl Sonra Bir Değerlendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-19.
- Encyclopædia Britannica. (2013, Şubat 25). *Kulturkampf*. Encyclopædia Britannica: <https://www.britannica.com/event/Kulturkampf> adresinden alınmıştır.
- Encyclopædia Britannica. (2019, Mayıs 29). *Encyclopædia Britannica*. The revolutions of 1848-49: <https://www.britannica.com/place/Germany/The-revolutions-of-1848-49> adresinden alınmıştır.
- Encyclopædia Britannica. (2019, Nisan 3). *Franco-German War*. Encyclopædia Britannica: <https://www.britannica.com/event/Franco-German-War> adresinden alınmıştır.
- Encyclopædia Britannica. (2020, Mart 9). *Karl Haushofer*. Mart 11, 2020 tarihinde Encyclopædia Britannica: <https://www.britannica.com/biography/Karl-Ernst-Haushofer> adresinden alınmıştır.
- Gearoid o Tuathail, S. D. (2003). *The Geopolitics Reader*. Routledge. <http://psi318.cankaya.edu.tr/uploads/files/GEOPOLITICS%20READER.pdf> adresinden alınmıştır.
- History Hit. (2018, Ocak 18). *How Otto von Bismarck Unified Germany*. History Hit: <https://www.historyhit.com/1871-unification-germany/> adresinden alınmıştır.

- Hitler, A. (1924). Colchester Collection:  
<http://www.colchestercollection.com/titles/pdf/M/mein-kampf.pdf>  
adresinden alınmıştır.
- Hitler, A. (2016). *Kavgam*. (Çev. E. Aydın) En yayınları.
- İşcan, İ. H. (2004). Uluslararası İlişkilerde Klasik Jeopolitik Teoriler ve Çağdaş Yansımaları. *Uluslararası İlişkiler*, 47-79.
- Jansen, C. (2011). The Formation of German Nationalism. İçinde H. W. Smith (Ed.), *The Oxford Handbook of Modern German History* (s. 234-259). New York: Oxford University Press.
- Karaman, F. (2016, Kasım 15). *Bismarck'ın İttifaklar Sistemi*. Tarih Aklı:  
<http://www.tarihakli.com/bismarckin-ittifaklar-sistemi/> adresinden alınmıştır.
- Karaman, F. (2018, Mart 19). *Schleswig Sorunu ve Almanya-Danimarka Savaşı*. Tarih Aklı: <http://www.tarihakli.com/ikinci-schleswig-savasi/> adresinden alınmıştır.
- Keskin, F. (2018). Hitler Döneminde Almanya. İçinde B. Oran (Ed.), *Türk Dış Politikası Cilt 1*. İletişim Yayınları.
- Natter, W. (2003). Geopolitics in Germany, 1919–45. K. M. John Agnew içinde, *A companion to Political Geography* (s. 187-203). Blackwell Publishing.  
<https://doi.org/10.1002/9780470998946.ch13> adresinden alınmıştır.
- New World Encyclopedia. (2008, Nisan 3). *Austro-Prussian War*. New World Encyclopedia: [https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Austro-Prussian\\_War](https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Austro-Prussian_War) adresinden alınmıştır.
- Ostrovsky, M. *The Idea of Eurasia*. Mart 11, 2020 tarihinde Citeseerx:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.9077&rep=rep1&type=pdf> adresinden alınmıştır.
- Ploeckl, F. (2009, Mayıs 8). *The Zollverein and the formation of a Customs Union*. Mart 14, 2020 tarihinde SemanticScholar:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/e571/f590f1824448bb59ffd44d27d60e10491064.pdf> adresinden alınmıştır.
- Stadler, L., Puscas, I., & Al-Rodhan, N. (2014, Kasım 5). *The Geopolitics of Europe: 1815-2015*. Zürich Federal Teknoloji Enstitüsü:

<http://www.css.ethz.ch/en/services/digital-library/articles/article.html/185102/pdf> adresinden alınmıştır.

- Sümer, G. (2010). Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Ege Akademik Bakış*, 671-698.
- Taban, M. H. (2013). Klasik ve Eleştirel Jeopolitiğin Karşılaştırılması ve "Stratejik Derinliğin" Bu Bağlamda İncelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-31.
- Tezkan , Y., & Taşar, M. M. (2002). *Dünden Bugüne Jeopolitik*. İstanbul: Ülke Kitapları.
- Ulaş, B. (2011). *Jeopolitik: Türkiye'nin millî güvenliği ve Avrupa Birliği üyelik süreci*. İstanbul: Başlık Yayın Grubu.
- Weigert, H. W. (1942). *German Geopolitics*. Madras: Madras Yayıncılık. <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/34260/GIPE-028948.pdf?sequence=3&isAllowed=y> adresinden alınmıştır.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **German Geopolitics from Bismarck's Era to World War 2: Comparison of Haushofer and Hitler**

#### **Introduction**

In order to better analyze the geopolitic ideas of Karl Haushofer and Adolf Hitler, we have to look at Germany's history and understand the German nationalism. The nationalist idea that impressed Haushofer was the nationalism of Bismarck, his dream of unified Germany and the policies he performed in order to achieve that dream. Therefore, understanding the geopolitics of Haushofer requires us to look at Bismarck, his accomplishments and his geopolitical policies.

#### **Bismarck and Unification of German Empire**

German states at the start of 1800's were not unified. They existed as small states different from each other. The first step towards unification was the establishment of German Custom Union led by Prussia. German Custom Union spread to most German nations and created an economic zone where trade was easier to make (Boyd, 2014, s. 81). This creation of economic sphere was the first step in the unification of German people (Ploeckl, 2009, s. 2). In 1848 German states were made up of Prussia, Austria and many small German states. In the beginning these states were against the unification of German nations due to the fear of losing their sovereignty (History Hit, 2018). The unification of German states would be done by Otto von Bismarck 40 years after the German Custom Union. Bismarck's fear was that Russia and France would get the better of these disorganized German nations and the only way to prevent this was to unify Germans under Prussian rule. In 1861 when Otto von Bismarck was elected as prime minister, he could finally start his campaign of unifying Germans under Prussian leadership (Baranowski, 2011, s. 10). In Bismarck's idea he would be the chancellor of the newly created empire while Prussian king Wilhelm would be the emperor (Baranowski, 2011, s. 14).

In 1862 Bismarck made his famous speech by saying that the current problems could only be solved by "blood and iron" (Bismarck, 1862). This speech was the signal from Bismarck that he was going to unify Germany by war and any other means necessary. With this determination, Bismarck made his first move onto Denmark in 1864 (Karaman, Schleswig Sorunu ve Almanya-Danimarka Savaşı, 2018). After the Prussian victory in 1864 it was time to expand their authority on German states in order to achieve

unification. Austria was the biggest rival of Prussia on the way of unification as Austria was the other powerful German nation which existed at the time. For this reason Bismarck prioritized taking Austria under control and a war broke out in 1866 between these two countries. While northern German states sided with Prussia, other German states sided with Austria. This Austro-Prussia war ended up with Prussian victory as both countries signed the Prague Treaty to end the war. This was the decisive war for German states and for their destiny. Prussia forced Austria to stop taking part in the unification of Germany as Austria was banned from taking part in German politics. Prussia created the North German Confederation and expanded her authority on German states (New World Encyclopedia, 2008). After Prussia took Austria out of the way of unification, it was time to finally unify Germans. This unification came after the Franco-Prussian war in 1870. Prussia, by gaining victory against France, annexed Alsace and half of Lorraine. Another result of this victory was the crowning of Prussian king Wilhelm at Versailles on 1871 as the emperor of the German Empire (Encyclopædia Britannica, 2019). After 10 years of struggle, starting from 1860 Bismarck had finally realized his dream of unified Germany under Prussian rule.

Unification of German nations was not the end of Bismarck's plans. The second phase in his plans was to make sure Empire was secure from any threats. In order to create this safe place Bismarck focused on three issues. The first one was making sure France was isolated; the second issue was not getting into war with Russia or Austria in the Balkans. The third one was to create a system of alliances where Prussia would be strong but not dominant. This third issue was for maintaining the power balances in Europe (Stadler, Puscas , & Al-Rodhan, 2014).

### **Karl Haushofer's Geopolitic Ideas**

After Bismarck's retirement in 1890 and World War 1, both German Empire and power balances in Europe were crippled (Shculze, 1987'den aktaran Doğan, 2011, s. 3). Germany was put under great restraints with the Versailles Treaty. Haushofer just like Hitler was a soldier in the German army in World War 1. Both of them saw Bismarck and his policies and because of this reason, Versailles Treaty was seen as both shameful and disgraceful by both Haushofer and Hitler (Gearoid o Tuathail, 2003, s. 20). After the war Haushofer's main focus was studying and working on geopolitics. Haushofer established "Journal of Geopolitics" in 1924 (Gearoid o Tuathail, 2003, s. 20).

The main ideas of Haushofer on geopolitics can be divided into 5 categories as Organic State, Lebensraum, Autarchy, Borders and Pan-

regions. Organic State meant that states were just like living organisms. Haushofer was against the idea that states were artificially created, he insisted that states evolved through time with language, culture etc. States are born, develop and live. Because a state was similar to living organisms it also needed a place to live. This living space was called Lebensraum. Lebensraum was the political sphere which the state needed to live in. This living space would not only mean the land but also rivers, humans, etc. It simply meant every resource that exists on the land or under the land (Ulaş, 2011, s. 49). According to Haushofer a state in his development period could conquer new living spaces to gather new resources. These resources were needed for the state to protect its independence from foreign powers, which creates the third idea of Haushofer, Autarchy. According to Haushofer the state had to be self-sufficient in order to be fully independent from any foreign interference. Otherwise if a state had to satisfy its need of resources from other nations it would be a weakness as it would make the state rely on others for its own well-being. To achieve this self-sufficiency, the state could expand his lebensraum (living space) to conquer new resources (Ulaş, 2011, s. 49). This brings us to 4th idea of Haushofer, borders. For Haushofer, borders were not historically or geographically decided, unchangeable things. Borders could easily change according to needs of the states. If a state needed a living space for its people or if it needed resources to be self-sufficient then it was only natural for a state to expand its borders by invading other places (Ulaş, 2011, s. 49-50). The last idea of Haushofer, which is Pan-regions, divided the world into 4 regions and gave control of these regions to one dominant country. This idea left American continent to U.S.A, East Asia to Japan, Central Asia to Russia and West Asia and Africa to Germany (Ostrovsky, s. 15).

### **Adolf Hitler and Karl Haushofer's Geopolitic Differences**

Hitler's ideology was inspired by Haushofer's ideas such as lebensraum and borders. Hitler in *Mein Kampf* says that German people have to find courage to leave their restricted living spaces to conquer new lands for themselves so they won't serve as slaves to other nations (Hitler, Colchester Collection, 1924, s. 656). Also Hitler states that nature does not care about political borders and only the strongest nation can hold the right to live (Hitler, Kavgam, 2016, s. 54). Hitler further claims that Germany has to get rid of the restraints put upon them with the disgraceful Versailles Treaty and reconquer old lands of Germany that were taken away from them (Keskin, 2018, s. 301). While it can be seen from Hitler's ideas that he was affected by Haushofer, there is one major difference between their ideas. While Haushofer's ideas were designed especially for the German nation, these theories can be applied to any state that exists. On the other hand

Hitler put German people and strong national beliefs into the core of his ideas and shaped his geopolitic view around them. Haushofer's main idea was not built upon the supremacy of German people, it was built upon making Germany reach her old power back again by gaining the territories they had lost during World War 1. Haushofer's nationalist ideas shall be seen as the reflection of Bismarck's nationalism, not as a Hitler's fascism.

### **Conclusion**

German national identity can be traced back to Bismarck and his policies to unify German people under the banner of Prussia. Haushofer and Hitler, who saw Bismarck's policies, were affected by his nationalist self and ideas.

While Hitler was inspired by Haushofer's idea of lebensraum, there was a big difference between the way they put their ideologies together. Haushofer's desire was to make Germany shine like her old days when Bismarck was at the helm of the nation. For this reason Haushofer can be seen as the reflection of Bismarck's nationalist personality. On the other hand Hitler placed the German race at the center of his ideas and wished to create a living space for superior German people. Some people in the past – even nowadays- call Haushofer as the demon of geopolitics or as the teacher of Hitler. These names are not suited to Haushofer due to his difference of ideas from Hitler. Haushofer neither supported Hitler's National Socialist ideology nor joined him in his conquests.





## HİZMET ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSI LİDERLİK ALGILAMALARINDAN ETKİLENİR Mİ? HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRNEĞİ

Memduh BEGENİRBAŞ<sup>1</sup>, Rukiye CAN YALÇIN<sup>2</sup>

### Öz

*Bu çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algısının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da farklı hizmet dallarında görev yapan 184 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) AMOS programı ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, hizmet sektörü çalışanlarında hizmetkâr liderlik algısı iş tatmini ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algısının hem iş tatmini hem de iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, hizmet sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.*

**Makalenin Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı

**JEL Kodu:** M19

**Yazarın Notu:** *Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada gerçekleştirilmiş anket uygulaması 2019 yılı Kasım-Aralık ayında katılımcıların rızası alınarak yapılmıştır. Katılımcılardan imzalı "Katılım Onam Formu" alınmıştır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.*

### Are Service Employees' Job Satisfaction and Performance Affected by Perception of Leadership? Servant Leadership Sample.

#### Abstract

*In this study, the effects of servant leadership perception of service sector employees on their job satisfaction and job performance have been examined. For this purpose, the data obtained through a survey from 184 participants working in different branches of service sector in Ankara*

<sup>1</sup>Doç.Dr., MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı,  
mbegenirbas@kho.edu.tr, ORCID : 0000-0003-0917-0973

<sup>2</sup>Dr. Öğ.Üyesi, MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı,  
rcyalcin@kho.edu.tr, ORCID : 0000-0003-4500-6935

Geliş Tarihi / Arrived : 13.04.2020  
Kabul Tarihi / Accepted : 07.05.2020

were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with AMOS program. In order to reveal the relationship between variables and to test the hypotheses, correlation analysis and hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that service sector employees' perceptions of servant leadership have significant effects on their job satisfaction and job performance. In this context, it has been concluded that servant leadership perception is positively related to both job satisfaction and job performance. In the light of obtained findings, suggestions for service sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of service sector employees.

**Article Type:** Resource Article

**Key Words:** Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Job Performance

**JEL Code:** M19

**Authors' Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. The questionnaire carried out for this study was fulfilled with the consent of participants in November-December 2019. The Consent Form was signed by the participants. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

## GİRİŞ

Günümüzde rekabet anlayışının en üst seviyede olması nedeniyle her anlamdaki hizmet sektöründe verilen hizmetlerin kalitesi ve uygunluğu ön plana çıkmıştır. Müşteri en iyi hizmeti hızlı, zamanında ve maliyet etkinliği de göz önünde bulundurarak almak istemektedir. Bu durum tabii ki hizmet sektörü çalışanlarının iş tatminleri ve bu memnuniyet neticesinde gösterecekleri iş performansı ile yakından ilişkilidir (Bowling, 2007; Ziegler, Hagen ve Dieh, 2012). Bir başka önemli husus ise; örgütler için lider ve yöneticilerin kritik rolüdür. Lider ve yönetici örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanları etkileyen kişi olma özelliği ile her hareketi, tutum ve davranışı çalışanlar üzerinde büyük etkiler bırakacaktır (Burns, 1978). Söz konusu etkinin yaratılmasında da yönetici ve liderlerin başarısı büyük ölçüde örgüt çalışanlarının verimlilik ve performanslarına bağlıdır (Ece, 2019). Bu kapsamda çalışanların liderlerini kişisel ve örgüt açısından olumlu algılamaları onların işlerinden duyacakları tatmin düzeylerini de artıracakları değerlendirilmektedir. Zira yüksek iş doyumu olan hizmet çalışanlarının daha etkin çalışmaya ve yüksek performansa ulaşmaya katkıda bulunduğunu dikkate alırsak, örgüt başarısı açısından çalışanların iş memnuniyetini artırmanın ve hizmet kalitesini iyileştirmenin önemi kolayca anlaşılabilir (Ostroff, 1992). Günümüzde örgüt çalışanlarının performansı ve örgütün verimliliği yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan çıkıp, çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak yönetimlerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların liderlerine ve yöneticilerine bakış açıları ve onları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir.

Bu çalışmada da amaç, değişik sektörlerdeki (eğitim, sağlık, güvenlik, finans, vb.) hizmet çalışanlarının görevlerini icra ederlerken

duydukları iş tatminlerinin ve göstermiş oldukları performansların onların yöneticileri veya lider olarak gördükleri kişileri algılamalarından etkilenip etkilenmediğini ortaya koymaktır. Bilindiği üzere son zamanlarda liderlik ve liderlik türleri üzerinde çok yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu araştırmalar kapsamında yer alan, ülkemizde de son zamanlarda önemi anlaşılacak şekilde araştırılmaya başlanılan ve çağdaş liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik üzerinde durulacaktır.

Hizmetkâr liderlik modeli günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok manevi ve etik değerler, dinsel yapılar ve felsefi bir bakış açısıyla yer almakta (Greenleaf, 1977) olmasına rağmen daha çok yapılacak bilimsel esaslarla ölçülmesi ve bilimsel çalışmalarla yeterince desteklenmesi önem arz etmektedir. Özellikle kâr amacı gütmeyen ve kapitalden ziyade daha yüksek seviyede değerlere hizmet eden organizasyonlar için mümkün olabilen bu model, günümüzün yüksek rekabet ortamında, başarısı ve performansı elde etmiş olduğu kar ve kapital gücü ile ölçülen örgütlerin yönetiminde de etkili olmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderliğin katkısı sadece mali yapı veya yükselme stratejisiyle değil daha çok liderin yaratmış olduğu ortak kültür ile belirginleşmektedir. Hizmetkâr liderlik algısı, örgütlerin şirket değerleri ve liderine karşı olan sevgi, ortak bir kültür ile olumlu bir iklim yaratılmasına imkân sağlayarak çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olması ve iş performanslarında belirgin yükselişlere sebebiyet verebilmektedir (Tabak, Şeşen ve Öz, 2012).

Öte yandan diğer bir bakış açısına göre ise hizmetkâr liderlik, klasik ve modern liderlik teorilerine post modern bir alternatif oluşturmaktadır (Riverstone, 2004). Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin özellikle diğer örgütsel davranış değişkenleri ile olan ilişkileri ve onlar üzerindeki etkilerini konu alan çalışmaların alan yazına katkıları değerli olacaktır. Son zamanlarda örgüt çalışanlarının performansı ve verimliliği yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan çıkıp, çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak yönetimlerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların liderlerine ve yöneticilerine bakış açıları ve onları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın başka bir önemi de hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve iş performansı değişkenlerini birlikte ele almasıdır. Uluslararası ve ulusal yazında söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Alan yazına katkısının yanı sıra, çalışmada elde edilecek bulgular, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların yönetim kademelerine bazı öneriler sunarken, yapısal iyileştirmelere ve geliştirmelere yönelik olarak etkili insan kaynakları politika ve uygulamalarına katkı sağlayabilecektir.

## Kavramsal Çerçeve

### Hizmetkâr Liderlik

Örgütlerin rasyonel olarak oluşturularak yönetilebileceği (Tsoukas ve Knudsen, 2003:199) düşüncesini temel alan geleneksel örgüt modeli, örgütleri ve çalışanları mekanik bir sistemin parçaları olarak değerlendirmekte ve örgütlerin çalışan davranışlarını önceden belirlenmiş kurallara göre yönetebileceği varsayımından hareket etmekteydi. Ancak modern dünyanın özellikle teknoloji alanındaki değişim hızına paralel olarak örgütsel süreçlerde de kritik değişimler yaşanmış ve örgütün mekanik bir parçası olarak değerlendirilen insanın örgüt ile ilişkisinde yeni bir evreye girilmiştir. Bu noktada, insani değerler, ahlak ve etik gibi kavramlar önem kazanmış ve herhangi bir zorlama ya da zorunluluk olmaksızın çalışanların takip etmekte gönüllü olduğu liderler örgüt başarısı için kritik hale gelmiştir. İnsanların iç dünyası, özsaygısı, kişiliği ve ihtiyaçları gibi pek çok insani değere odaklanan hizmetkâr liderlik de bu süreçte önem kazanmıştır. Zira artık klasik liderlik yaklaşımları insanın psikolojik ihtiyaçlarının karşılanıp işine odaklanmasında yetersiz kalmaktadır.

İlk kez Greenleaf (1970:7) tarafından kavramsallaştırılan hizmetkâr liderlik yaklaşımı bir liderin temel motivasyonunun başkalarına hizmet etmek olması gerektiği inancına dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf'in yönetim alanındaki uzun deneyimleri, dini öğretiler ve bilhassa Hesse'nin fikirlerinden etkilenmiştir (1977:2). Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" kitabındaki Leo ve onun hizmet etme rolünden oldukça etkilenen Greenleaf liderliğinin aslında öncelikle başkalarına hizmet etmekten başladığını ifade etmektedir. Zira kitapta yolculukta olan bir grubun hizmetkârı olan Leo'nun bir gün ortadan kaybolması ile grup üyelerinin Leo bulunmadan yolculuğa devam etmek istememesinden ve grup liderinin gruba asıl rehberlik eden liderin Leo olduğunu keşfetmesinden bahsedilmektedir. Başlangıçta çelişkili gibi görünen liderlik ve hizmet etme kavramlarını tekrar sorgulayan Greenleaf, doğal bir duygu olarak başlayan hizmet etme isteğinin daha sonra bilinçli bir tercih hâline geldiğini belirtmektedir (1977:7).

Çalışanların istek, ihtiyaç ve çıkarlarını kendilerinininkinden üstün tutan hizmetkâr liderlerin (Greenleaf, 2002), temel motivasyonu yönetmek değil, hizmet etmektir (Spears, 2002; Sendjava ve Saros, 2002). Pasif ya da körü körüne destekleyici olmaktan ziyade, güvenilir ve kendinden emin olan hizmetkâr liderler (Hunter, 2004), etik ve ahlaki standartlara sahip

olmalarının yanı sıra liderliğin güven temelli olduğunun bilincindedirler (Russel, 2001). Etkili bir hizmetkâr liderin olağanüstü bir sertliği ve aynı zamanda samimiyeti vardır (Hunter, 2004). Dolayısıyla hizmet etmeyi bilinçli bir seçimle benimseyen liderlerin hizmetkârlık yaklaşımı düşük bir öz benlik ya da öz farkındalık düzeyiyle ilişkili değildir. Bunun yanında hizmetkâr liderlerin sürekli affedici yaklaşımı da zayıflık olarak değerlendirilmemelidir. Zira bu durum aslında liderin öz farkındalığını ahlaki görüşünü ve duygusal istikrarını daha iyi kavramasına yardımcı olmakta (Sendjova ve Sarros, 2002) ve çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında hizmet eden bir kültür geliştirebilmelerine katkı sağlamaktadır (Liden vd., 2008). Bu noktada, hizmetkâr liderlik çalışanları hem ahlaki yönden hem de yetenekleri açısından değerlendirmekte ve çalışanları güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Liden vd., 2008).

Hizmetkâr liderler tarafından yönetilen örgütlerde, liderler çalışanların karar alma süreçlerinde yer almasını sağlayarak ya da otonomi ve işbirliğini güçlendiren topluluk ruhu oluşturarak çalışanları güçlendirme yolunu tercih ederler (Milliman ve Ferguson, 1999).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak hizmetkâr liderlerin; iyi birer dinleyici, gelişmiş empati yeteneğine sahip, iyileştirici özelliklere haiz, öz farkındalıkları yüksek ve ikna edici oldukları; zorlukları somutlaştırarak üstesinden gelmeyi kolaylaştırabildikleri, öngörü yeteneği ile iyi birer planlamacı oldukları, kökenini dini konu ve öğretilerden alan bir yaklaşım olması sonucu başkalarının ihtiyaçlarını kendilerinininkinden üstün tutan ve gerektiğinde toplumun iyiliği için bireysel tercihlerinden vazgeçebilen bir tutum benimsedikleri ifade edilmektedir (Spears, 2002; Sendjava ve Sarros, 2002). Benzer şekilde hizmetkâr liderlik, çalışanları örgüte somut katkılarının ötesinde değerlendirerek onların kişisel, mesleki ve manevi gelişimine de öncelik vermektedir. Hizmetkâr liderlerin nihai amacı ise örgütte bir birlik ruhu oluşturup örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmektir (Sendjava ve Sarros, 2002).

## **İş Tatmini**

İnsan hayatının önemli bir kısmı iş yerlerinde geçmekte ve insanın iş ortamındaki mutluluk hali de genel yaşam mutluluğunu önemli ölçüde belirlemektedir. Çalışanların iş yerlerindeki mutluluğu ise işlerinden aldıkları tatmin düzeyi ile paraleldir. Bu noktada, 1930 yılında gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ile birlikte işverenler de çalışanların iş ile ilgili tutumlarının önemini fark etmiş ve sonrasında konu

ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır (Luthans, 1992:114). Benzer şekilde, Barney de (1986) iş tatmini, yüksek motivasyon, işine ve örgütüne bağlı çalışanların, işgücünün etkin şekilde kullanılıp verimliliğin sağlanabilmesinin ön koşulları olduğunu ifade etmiş ve çalışanın işinden tatmin olması durumunda hem işine hem de iş ortamına karşı olumlu tutum geliştireceğini belirtmiştir. Diğer yandan, yazında iş tatminsizliğinin yol açtığı bedensel (Organ ve Hamner, 1982; Locke, 1976) ve psikolojik rahatsızlıklardan dolayı iş tatminine özel önem atfedilmiştir. Zira iş tatmini aynı zamanda genel yaşam tatminini etkileyen temel faktörlerden bir tanesidir (Rode, 2004). İş tatmini çalışanın işi ya da işi ile ilgili tecrübelerini değerlendirdiğinde elde ettiği memnun edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanmakta (Locke, 1976:1300) ve genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975:60). Diğer yandan, iş tatmini çalışanın işine karşı duygusal bir tepkisi olarak da değerlendirilmekte (Weiss, 2002:174) ve çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak iyi olması hâlini ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000). Zaman içerisinde çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu tutum iş tatminine, olumsuz tutum ise iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Vroom, 1964). Dinamik bir yapıya sahip olan iş tatmini, yükseldiğinden daha hızlı bir şekilde azalabilmekte (Newstrom ve Davis, 1993) ve örgüt başarısı da çalışanların mevcut tatmin düzeyine paralel olarak değişebilmektedir (Taşlıyan, 2007).

İş tatmininin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen dinamik bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Locke, 1976; Luthans, 1995; Spector, 1997). İlk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik ve statü gibi bireysel faktörler iş tatminini etkilemektedir (Meydan, 2010: 114). Diğer yandan, bireyin hem iş hem de iş dışında üstlendiği rolleri etkileyen toplumsal kültür iş tatminini etkileyen en genel çevresel etkidir (Ateş, 2005). Ülkenin ekonomik açıdan güçlü olması yeni iş bulabilme imkânı ve yasalarla sağlanan iş güvencesini etkiler (Alkış, 2008: 79). Ayrıca, örgüt kültürü (Rosete, 2006) ise daha dar kapsamlı çevresel etmenler olarak değerlendirilebilir. Son olarak, Luthans (1995:126) işin sağladığı olanaklar, ücret, terfi ve yükselme şansı, yönetici desteği ve çalışma koşulları gibi faktörlerin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Spector (1997) da işin kendisi, ücret, yükselme imkânı, yönetim desteği, olası ödüller ve iletişim gibi farklı örgütsel faktörlere işaret etmiştir.

### **Bireysel İş Performansı**

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal sistemler olan örgütlerin etkin ve

verimli bir şekilde çalışıp sürekliliklerini korumaları, büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır (Onay, 2011). Bu bağlamda iş performansının belli bir zaman dilimi içerisinde, önceden belirlenen koşullara göre, örgütsel amaçlara katkı sağlayan ölçülebilir davranış ve çıktılar olduğu söylenebilir (Visweswaran ve Ones, 2000:216; Suliman, 2001:1050; Bingöl, 2003:273). Diğer bir ifade ile iş performansı örgütsel amaçlara uygun eylem ve davranışlardır (Campbell, 1990). Bu eylem ve davranışlar örgütü amaçlarına yaklaştıran üretken özellikte olabileceği gibi örgütü amaçlarından uzaklaştıran olumsuz özellikte de olabilir (Hunt, 1996). Sonuçlar olumlu ise çalışanın üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği; sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Bingöl, 2003:321).

Yazında çalışan performansının boyutları ile ilgili fikir birliği olmamakla birlikte (Suliman, 2007) sıklıkla görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Motowidlo, 2003; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı geleneksel olarak resmi iş tanımı kapsamında yer alan görev ve sorumlulukları ifade eder (Befort ve Hatrup, 2003:118). Bağlamsal performans ise, resmi iş tanımında yer alması gerekmeyecek şekilde örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamını olumlu etkileyebilen gönüllü davranışlardır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997:80). Dolayısıyla görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise örgüt başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir (Onay, 2011). Her iki yapı da farklı etkenlerden etkilenir. Örneğin, iş deneyimi görev performansını belirlerken, çalışanın kişilik tipi bağlamsal performansını belirleyebilir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Her ne kadar boyut olarak görev ve bağlamsal performanstan bahsedilebilse de, bu çalışmada bireysel performansın söz konusu her iki performansı da kapsadığı değerlendirilerek performans tek boyutlu olarak ele alınacaktır.

### **Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler**

Takipçilerin güçlendirilmesini esas alarak (Russel ve Stone, 2002) grup başarısına odaklanan (Patterson, 2003) hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını liderin istek ve ihtiyaçlarının üstünde gören bir yaklaşımla yönetim tutumu olarak tanımlanmaktadır (Woodruff, 2004). Çalışanların daha yaratıcı yaklaşımlar ortaya koyma kapasitesini güçlendiren ve işte daha büyük sorumluluk almasının (Stone ve Patterson, 2005) yanı sıra hizmetkâr

liderlik çalışanların dinlenilmesi, desteklenmesi ve ihtiyaçlarının farkında olunduğunun hissettirilmesi gereğinin altını çizmektedir (Yukl, 2002). Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik ancak örgütü oluşturan bireylerin gelişimlerinin ve iyiliklerinin sağlanmasıyla örgütsel amaçlara ulaşılabileceğine olan inancı temsil eder (Stone, Russel ve Patterson, 2004).

Diğer yandan, sosyal öğrenme teorisiyle açıklanan (Bandura, 1977) süreçte hizmetkâr liderler bilinçli ya da farkında olmadan rol model olarak takipçilerinin davranışlarını etkilerler (Chartrand ve Bargh, 1999). Sosyal öğrenme teorisine göre insanlar en basit hâliyle başkalarının davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenirler. Resmi statüleri, mevkileri ve bu mevkilerin temsil ettiği güç dolayısıyla liderler genellikle rol model olarak değerlendirilir (Yukl, 2010) ve takipçileri de bu liderlerin davranışlarını taklit ederler (Yaffe ve Kark, 2011). Aynı zamanda, takipçiler özellikle arzu edilen özelliklere sahip lider davranışlarını taklit etme eğilimindedirler (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012) ve bu bağlamda hizmetkâr liderler çalışanları etkileyebilecek pek çok özelliğe sahiptirler. Takipçiler, takdir edilecek davranışlar sergileyen liderleri gördüklerinde onları kendilerine rol model olarak alırlar (Mayer vd., 2012). Buraya kadar açıklanan gerekçelerden hareketle, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının örgüt liderininkilerden dahi üstün tutulduğu örgütlerde çalışanların da örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği ve nihai olarak da bu durumun örgüt için de olumlu sonuçlara neden olacağı değerlendirilmektedir. Zira liderler ve takipçileri arasındaki ilişki bireylerin algı ve tutumlarını etkilemekte ve kaliteli bir lider-üye ilişkisi daha düşük işçi devri, daha yüksek bağlılık, daha olumlu iş tutumu gibi pek çok olumlu sonuçlara katkı sağlayabilmektedir (Stringer, 2006). Bunların yanında liderlik ve özellikle hizmetkâr liderlik iş tatmini ve genel olarak da iş tatmininin bir sonucu olarak değerlendirilebilecek olan performans ile de ilişkili olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan farklı çalışmalarda hizmetkâr liderlik algısının iş tatminini (Jenkins ve Stewart, 2010; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Mears, 2004; Girard, 2000; Irving, 2005; Thompson, 2003) ve iş performansını (Walumbwa, Hartnel ve Oke, 2010) pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu kapsamda sosyal öğrenme teorisi, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimiz değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

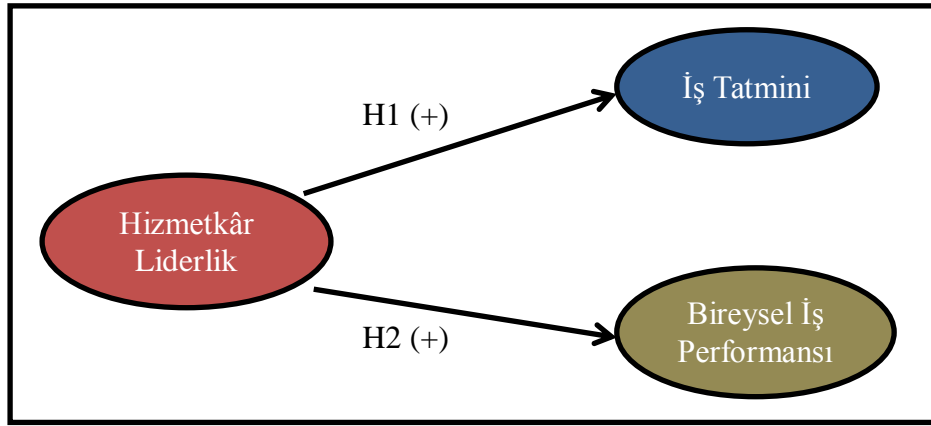


*Hipotez 1: Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

*Hipotez 2: Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı bireysel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

### Araştırma Modeli ve Yöntem

Araştırmada, kullanılan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ele almak ve söz konusu ilişkilerin durumunu ortaya koymak amacı güdüldüğünden, korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2008). Bu maksatla araştırmaya katılanlardan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmada ele alınana değişkenlere ait ölçekler kullanılarak veriler toplanmıştır. Analizlere geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve bu maksatla her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için AMOS programından faydalanılmıştır. Demografik değişkenler için betimleyici istatistiklere yer verilirken, bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik olarak; söz konusu değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, etkileri göstermek ve hipotezleri test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezler Şekil-1'dedir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

### Araştırma Katılımcıları

Araştırma katılımcıları Ankara'da görev yapmakta olan güvenlik ve eğitim başta olmak üzere sağlık, finans gibi hizmet alanlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Bu araştırmanın genel maksadı söz konusu hizmet sektöründe çalışanların iş tatminlerinin ve performanslarının onların hizmetkâr liderlik algısına göre varsa etkilerini ortaya koymak olduğundan kamu ve özel fark etmeksizin tüm hizmet sektörü çalışanları evreni oluşturmaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anketler maksada hizmet edecek şekilde evren içerisinde bulunan katılımcılara ulaştırılarak, formların gönüllülük esasıyla cevaplanmasına özen gösterilmiştir. Elektronik ortamda gönderilen ve elden dağıtılan toplam 307 anket formunun 213'ünden geri dönüt alınmış ancak uç analizi sonucunda 16, eksik ve özensiz doldurulan 13 form değerlendirme dışı bırakılarak, araştırmadaki tüm analizler 184 katılımcıya ait veriler üzerinden yapılmıştır.

Araştırma katılımcılarının %36'sı (66) kadın, %64'ü (118) erkektir. Eğitim düzeyleri kapsamında %13'ü (24) lise ve dengi okullardan mezun olmuş, %50'si (92) lisans, %25'i (45) yüksek lisans, %12'si (23) ise doktora ve üstü eğitimi almışlardır. Ayrıca katılımcıların %71'i (130) evli, %29'u (54) ise bekârdır. Yaş kategorisi açısından ise; %40'ı (73) 20-29 yaş, %32'si (58) 30-39 yaş, %26'sı (49) 40-49 yaş aralığında, %2'si (4) ise 50 yaş ve üstündedir. Güvenlik çalışanları katılımcıların %50'sini (92) oluştururken, eğitim sektörü çalışanları %32'sini (58), sağlık çalışanları %14'ünü (25), finans çalışanları %1'ini (2) ve diğer hizmet sektöründe çalışanlar ise %4'ünü (7) oluşturmaktadır.

### Ölçekler

#### Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:

Hizmetkâr liderlik ölçeği, Liden ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilmiş, tek boyutlu ve 7 maddeden oluşan bir formdur. Ölçek, Türkçeye Kılıç ve Aydın (2016) tarafından uyarlanarak kullanılmıştır. Beş basamaktan oluşan Likert tipi bir ölçektir. Ölçek daha önceki araştırmalarda kullanıldığından, geçerleme çalışması için Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Söz konusu DFA için AMOS 21 paket programından faydalanılmış ve ölçeğe tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda Tablo-1'de sunulan uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=24,448$ ,  $sd=12$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2,037$ ,  $RMSEA=0,075$ ,  $GFI=0,965$ ,  $CFI=0,976$ ,  $AGFI=0,918$ ) kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuş (Meydan ve Şeşen, 2011), ayrıca Cronbach alfa değerinin 0,84 olarak tespit edilmesi

ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik sorununun olmadığını göstermiştir (Özdamar, 1999).

### İş Tatmini Ölçeği:

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ortaya koymak maksadıyla Judge ve arkadaşları (2009) tarafından tek boyutlu ve 5 maddeyi içerecek şekilde geliştirilen ölçekten istifade edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve geçerliliğini test etmek için DFA uygulanmış, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=3,302$ ,  $sd=5$ ,  $\Delta\chi^2/sd=0,660$ ,  $RMSEA=0,015$   $GFI=0,999$ ,  $CFI=0,993$ ,  $AGFI=0,979$ ) ölçeğin tek boyutlu ve 5 maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,87 olarak rapor edilmiştir.

### Bireysel İş Performansı Ölçeği:

Çalışanların bireysel iş performansının değerlendirilmesi için; Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından da araştırmalarda faydalanılan bireysel iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye, akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 4 maddeyi ihtiva etmekte olup, tek boyutludur. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin kabul edilebilir düzeyde (0,77) olduğu tespit edilmiştir (Özdamar, 1999). Ölçeğin bu çalışmada geçerliliğini test etmek üzere tek faktörlü DFA uygulanmış, analizde elde edilen bulgular ( $\Delta\chi^2=0,035$ ,  $sd=1$ ,  $\Delta\chi^2/sd=0,035$ ,  $RMSEA=0,001$ ,  $GFI=1,000$ ,  $CFI=0,998$ ,  $AGFI=0,986$ ) ölçeğin tek boyutlu ve dört maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986).

AMOS 21 paket programı kullanılarak yapılan DFA sonucunda yukarıda açıklamaları bulunan üç ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri toplu olarak Tablo-1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** DFA Sonucunda Elde Edilen Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMR	GFI	CFI	AGFI
			<5	<,08	>,85	>,90	>,85
Hizmetkâr Liderlik (HL)	24,448	12	2,037	0,075	0,965	0,976	0,918
İş Tatmini (İT)	3,302	5	0,660	0,015	0,999	0,993	0,979
Bireysel İş Performansı (BİP)	0,035	1	0,035	0,001	1,000	0,998	0,986

### Bulgular

Katılımcılardan toplanan veriler analize tabi tutularak, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve iş performansına ait ortalamalar, standart sapmalar ve söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonları rapor edilmiştir. Tablo 2’de analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırma değişkenlerine ait verilerin normal dağılımına yönelik her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, hesaplanan değerlerin (-1 ve +1) arasında bulunmaları nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	HL	İT	BİP
<b>Hizmetkâr Liderlik (HL)</b>	3,589	,742	(0,84)		
<b>İş Tatmini (İT)</b>	3,503	,822	,661**	(0,87)	
<b>Bireysel İş Performansı (BİP)</b>	4,216	,510	,448**	,354**	(0,77)

\*p<,005, \*\*p<,001, **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo-2’de, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve hizmet çalışanlarının iş performansı arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Zira, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2007). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ( $r=0,661$ ,  $p<0,01$ ) ve iş performansı ( $r=0,448$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca hizmet çalışanlarının iş tatminleri ile performansları arasında da pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,354$ ,  $p<0,01$ ).

Çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, sektör gibi demografik değişkenlerin hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve iş performansı üzerine etkilerine bakmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi uygulanmıştır. Ayrıca hangi gruplar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analizler neticesinde, iş tatmini ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir [ $t_{(182)}=3,631$ ;  $p<0,01$ ]. Buna göre,

erkek hizmet çalışanlarının kadın çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca çalışanların hizmetkâr liderlik algı ortalamalarının eğitim durumlarına göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [ $F_{(4;179)}=-2,444$ ;  $p<0,05$ ]. Bu kapsamda katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça hizmetkâr liderlik algısı puan ortalamaları azalmaktadır. Bu bulgu, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe bilgi seviyelerine bağlı olarak kendine olan güvenleri artmakta olduğu ve yöneticilerinden yardım ve destek almak yerine sorunların ve diğer konuların üstesinden kendilerinin gelme isteklerinin üst seviyede olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının hizmet çalışanlarının iş tatminleri ve iş performanslarına olan etkilerini ölçmek ve hipotezlerin sınanması için hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak maksadıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan iş tatmini ve bireysel iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Ayrıca, regresyon analizinden önce bağımlı ve bağımsız değişkenlerin eşit aralıklı veya oransal ölçümlerle ölçülmüş ve bu kapsamda birinci aşamada hangi demografik değişkenlerin regresyon analizine dâhil edileceğine karar verilmiştir. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** İş Tatminini ve Bireysel İş Performansını Yordayan Hizmetkâr Liderliğin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini (İT)		Bireysel İş Performansı (BİP)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>1. Demografik Değişkenler</b>		,165		,043
Cinsiyet	,325**		,059	
Medeni Durum	-,105		,210	
Yaş	-,156		,096	
Eğitim	-,062		,008	
Sektör	-,169		,050	
$\Delta F$	7,060*		1,593	
<b>2. Hizmetkâr Liderlik</b>	,612	,336	,482	,208
$\Delta F$	119,212**		49,215**	

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Tablo 3'te görüldüğü üzere, iş tatmini genel olarak demografik değişkenler tarafından ve özellikle cinsiyet değişkeni tarafından anlamlı olarak yordanırken ( $\Delta F=7,060$ ,  $\Delta R^2=0,165$ ,  $p<0,05$ ), bireysel iş performansı genel olarak araştırmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmamaktadır ( $\Delta F=1,593$ ,  $\Delta R^2=0,043$ ,  $p>0,05$ ).

Ayrıca analiz neticesinde, hizmetkâr liderliğin iş tatminini olumlu olarak yordadığı ( $\beta=0,612$ ,  $p<0,01$ ) ve iş tatmininin toplam varyansının %33,6'sını açıkladığı söylenebilir ( $\Delta R^2=0,336$ ,  $p<0,01$ ). Hizmetkâr liderlik, çalışanların iş performansını da olumlu ve anlamlı olarak yordamakta ( $\beta=0,482$ ,  $p<0,01$ ) ve toplam varyansın %20,8'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,208$ ,  $p<0,01$ ). Bu bulgular, hizmet çalışanlarının yönetici ve amirlerini hizmetkâr lider olarak algılamalarının onların görevlerini icra ederken işlerinden daha fazla tatmin olmaları ve iş performanslarının da artması anlamına gelmektedir. Ayrıca bu çalışma, örgütlerdeki liderlerin ne kadar önemli olduğuna işaret etmesi ve tüm örgüt çalışanlarının da liderleri, yöneticileri ve amirlerinin liderlik tutum ve davranışlarına göre iş tatminlerinin ve performanslarının şekil alacağını göstergesi olması anlamında önem arz etmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular çalışmada geliştirilen her iki hipotezi de desteklemektedir.

## SONUÇ

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının günümüz şartlarının örgütler için gerektirdiği daha etik ve insan-merkezli yönetim ihtiyacına cevap verebileceği değerlendirilmektedir (Dierendonck, 2011). Nihai amacı örgüt iyiliği olan diğer liderlik stillerine göre hizmetkâr liderlik çalışanlara hizmet etmeye odaklanır. Çalışanların bağlılık geliştirdiği ve güvendiği hizmetkâr liderler de çalışanlarca desteklenir (Greenleaf, 1998). Böyle bir ortamda da çalışanların işleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya odaklanacakları düşünülmektedir (Dierendonck, 2011).

Bu çalışmanın amacı ise, hizmetkâr liderlik algısının hizmet sektörü çalışanları özelinde iş tatmini ve iş performansına etkisini incelemektir. Sosyal öğrenme kuramına göre insanlar içinde buldukları çevredeki insanların davranışlarını taklit ederek öğrenirler (Bandura, 1977) ve çalışanlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen liderler çalışanların öğrenme sürecini etkileyen çok önemli rol modellerdir. Dolayısıyla, hizmet etme ruhunun hâkim olduğu liderlerin çalışan istek ve ihtiyaçlarına öncelik vererek yönettikleri örgütlerde çalışanların da bu liderleri taklit ederek yaptıkları işe karşı olumlu tutumlar geliştireceği ve bu durumun da hem tatmin düzeylerine hem de performanslarına yansıtacağı hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulguları da çalışanların hizmetkâr

liderlik algısının hem iş tatmini hem de iş performansını pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki Jenkins ve Stewart (2010) ile Eren ve Yalçıntaş (2017)'in sonuçlarını; hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişki ise Walumbwa ve arkadaşlarının (2010) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çalışmamızın örnek açısından değerlendirilmesi gerekirse, güvenlik, eğitim, sağlık ve finans gibi hizmet sektörü çalışanları hizmet alanlarla daimi bir etkileşim içindedir. Muhatapları insan olan hizmet sektörü çalışanlarının verimliliğinde ise işlerine karşı tutumları oldukça önemlidir. Çalışanların işlerine karşı geliştirecekleri olumlu tutum ve yüksek tatmin düzeyi beraberinde yüksek performansı da getirecektir. Bu nokta da ise örgüt liderlerinin çalışanlara karşı tutumu oldukça önem atfedecektir. Özü hizmet etmek olan söz konusu çalışanların öncelikle liderlerinden kendilerine karşı hizmetkâr bir yaklaşım hissetmeleri onların da hizmet verdikleri kişilere karşı daha hizmetkâr davranmaya iteceği değerlendirilmektedir. Araştırmamızın bulgularına göre ise, cinsiyet anlamlı bir şekilde iş tatminini etkilemekte ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun hizmet sektörünün esası olan birebir etkileşimin içerdiği duygusal iletişim ve barındırdığı çatışmalarla baş etme konusunda erkeklerin daha başarılı olmasının sonucu olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmamızda ayrıca eğitim düzeyi arttıkça hizmetkâr liderlik algısı puan ortalamasının azaldığı görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin işlerinde daha donanımlı hale gelerek, kendine güvenlerinin artmasının ve işlerinde daha az yönetsel desteğe ihtiyaç duymalarının bu duruma neden olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmamızda cinsiyet ve eğitim düzeyi dışında diğer demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Hizmet sektörü, çalışanların insana hizmet sunduğu, kişilerarası iletişimin ve etkileşimin yoğun olarak yaşandığı dinamik ve değişken bir sahadır. Hizmet edilen kişilerle sürekli etkileşimin bir sonucu olarak da duygu yoğun bir sektördür. Dolayısıyla söz konusu örgütlerde liderlerin bir yönetici olmaktan önce çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının yanında, önceliği çalışanlara hizmet olan bir yaklaşım benimsemesinin çalışanların hem işlerinden tatmin olmalarında hem de performanslarının yükselmesinde kritik öneme sahip olacağı değerlendirilmektedir. Zira kendileri için çaba gösteren, gelişim süreçlerini destekleyen liderler çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına katkı sağlayacak ve dolayısıyla da bu durum performanslarına olumlu yönde katkılar sağlayabilecektir.

Bu çalışma neticesinde bundan sonraki araştırmacılara ve çalışmalarına yön vermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir. Bu kapsamda, özellikle yeni ve post-modern bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderliğin farklı sektörlerde ve değişik örgütsel davranış değişkenleri ile araştırılmasının yazına ve uygulamada yönetim kademelerine büyük katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da hizmet sektöründe görev yapan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.



### KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö . (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ateş O. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?," *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Befort, N ve Hatrup, H. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of the Importance of Job Behaviours. *Applied H.R.M.Research*, 8(1), 17-32.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5): 662–83.
- Bowling, N.A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2), 167-185.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Newyork, Harper and Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette& L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687– 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chartrand, T. L., ve Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: Th eperception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893–910.

- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work, Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr liderlik, işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 795-813.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 851-864.
- Girard, S.H. (2000). Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents', *Dissertation Abstracts International*, 61(5): 9973347
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hellman, C M. (1997). Job Satisfaction and Intention to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137, 677-689.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Hunter, J. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York: Crown Business.
- Irving, J.A. (2005) Servant Leadership and the Effectiveness of Teams, *Dissertation Abstracts International*, 66(4), 3173207.
- Jenkins, M. ve Stewart, A.C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Johnson, C. (2001). *Meeting The Ethical Challenges of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kalleberg, A.L. ve Loscocco, K.A. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Difference in Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 1983.
- Liden, R. C., Wayne S. J., Zhao H. ve Henderson D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19, 161-177.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnet (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1279-1350.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York, McGraw Hill Co.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miears, L.D. (2004) ‘Servant-Leadership and JobSatisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools’, *Dissertation Abstracts International* 65(9): 3148083.
- Milliman, J., ve Ferguson, J. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). New York: Wiley.
- Motowidlo, S. J., ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. 9th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Onay, M. (2011). The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Academic Review*, 11(4), 587-600.
- Organ, D. ve Hamner, W.C., (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Texas, Business PublicationInc.

- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27, 213-226.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology* 77, 963-974.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Patterson, K.A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Riverstone. L. (2004). Servant Leadership: A Manifestation of Postmaterialism?. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 95.
- Rode, J. C., (2004). "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model", *Human Relations*, 57, 1205-1230.
- Rosette, D. (2006). The impact of Organizational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 7-24.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(3), 145-57.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2).
- Sendjaya, S., ve Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, retrieved from <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>
- Spears, L. C. (2002). *Introduction: Tracing the past, present, and future of servant-leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 1-16). New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., (1997). *Job Satisfaction; Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London, Sage.
- Stone, A.G., Russell, F.R. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leadership Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-61.

- Stone, A.G. ve Patterson, K. (2005). *The History of Leadership Focus', Servant Leadership Round table.* Available at: <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relations and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125- 142.
- Suliman, A.M.T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049- 1061.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAB and Arabic Context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Öz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taşlıyan, M., (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman i.i.B.F. Dergisi*, 12.
- Thompson, C.H. (2003). The Public School Super intendent and Servant Leadership. *Dissertation Abstracts International*, 66(9): 3190501
- Tsoukas, H., ve Knudsen, C. (2003). *Introduction: The need for meta-theoretical reflection.* In Tsoukas&Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vroom, H. V. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. ve Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 174.
- Woodruff, T.R. (2004). Executive Pastors' Perception of Leadership and Management Competencies Needed for Local Church Administration. *Dissertation Abstracts International* 3128851

- Yaffe, T., ve Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 806 – 826.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ziegler, R., Hagen, B. ve Dieh, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (8), 2019–2040.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Are Service Employees' Job Satisfaction and Performance Affected by Perception of Leadership? Servant Leadership Sample**

#### **Introduction**

The aim of this study is to reveal whether the job satisfaction and performance of service workers in different sectors (education, health, safety, finance, etc.), while they are performing their duties, are affected by their perception of the people they see as managers or leaders. As it is known, intensive studies have been carried out on leadership and leadership types during last decades. In this study, as one of the most popular organizational variable both abroad and in our country, the servant leadership and the effect of servant leadership perception of the workers on their job performance and job satisfaction will be investigated

#### **The Relationship between Servant Leadership and, Job Satisfaction and Job Performance**

Based on empowerment of followers (Russel& Stone, 2002) and focusing on the group success (Patterson, 2003) servant leadership, is defined as an attitude of management with an approach that prioritises the needs of employees rather than the demands and needs of the leader (Woodruff, 2004). Beside empowering the capacity of workers to display a more creative approach and taking more crucial responsibilities at work (Stone ve Patterson, 2005) servant leadership underlines the need to listen, support and make employees feel that their organization is aware of their needs as well (Yukl,2002). At the same time, servant leadership represents the belief that organizational goals can be achieved only by ensuring the development and well-being of the individuals who compose the organization (Stone, Russel&Patterson, 2004).

On the other hand, in the process explained by the social learning theory (Bandura, 1977), servant leaders, consciously or unwittingly, influence the behavior of their followers as a role model (Chartrand ve Bargh, 1999). According to social learning theory, people simply learn by observing and imitating the behavior of others. Due to their official status, positions and the power their position represents leaders are often considered as role models (Yukl, 2010) and their followers also imitate the behavior of these leaders (Yaffe ve Kark, 2011). At the same time, followers tend to imitate the behaviors of leaders particularly with desirable

characteristics (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi,2012) and in this context, servant leaders have many features that can affect employees. When followers work with leaders displaying appreciative behaviors, they considers them as role models (Mayer ve diğ.,2012).

Based on the reasons explained so far, it is evaluated that employees in organizations, where the wishes and needs of the employees are considered superior to those of the organization leader, will develop positive attitudes and behaviors towards their organizations in turn, and ultimately this will contribute to positive consequences for the organization.

The relationship between leaders and followers affects individuals' perceptions and attitudes and a qualified leader-member relationship can contribute to many positive results such as lower employee turnover, higher loyalty, and more positive job attitude (Stringer, 2006). Additionally, there are many studies revealing leadership and especially servant leadership is related to job satisfaction and performance that can be evaluated as a result of job satisfaction in general. In this respect, several studies stated servant leadership positively affects both job satisfaction (Jenkins ve Stewart, 2010; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Miers, 2004; Girard, 2000; Irving, 2005; Thompson, 2003) and job performance (Walumbwa, Hartnel ve Oke, 2010).

### **Conclusion**

In this study, hypotheses have been developed that in the organizations, where the leaders with a servant approach prioritize employees' demands and needs, employees in turn will develop positive attitudes towards their work by imitating these leaders and this will reflect both on their satisfaction levels and performance. Research findings also reveal that employees' perceptions of servant leadership positively affect both job satisfaction and job performance. The relationship between servant leadership and job satisfaction supports results of Jenkins and Stewart (2010) and Eren and Yalçıntaş (2017); and the relationship between servant leadership and performance supports the results of Walumbwa et al. (2010).

In terms of the sample of this study, service sector employees such as security, education, health and finance are in constant interaction with the service recipients. For the efficiency of the service sector employees whose addressee is people, their attitude towards their jobs is very crucial. The positive attitude and high satisfaction level that employees will develop towards their jobs will also result in high performance. At this point, organization leaders' attitude towards employees will play an important role. It is considered that in case these employees, whose essence is to serve,



primarily feel a servant approach towards themselves from their leaders, they will act more servantly towards the people they serve as well.

According to the findings of this study, gender affects job satisfaction significantly and it has been revealed that male employees are more satisfied with their job. It is considered that this situation may be the result of the fact that men are more successful to cope with the emotional communication and conflict that are the core of the service sector. In our study, it has also been observed that as the education level increases, the average of servant leadership perception decreases. As the education level increases, it is considered that individuals may become more equipped in their jobs, increase their self-confidence and need less administrative support for their tasks. In our study, no significant effect of other demographic variables other than gender and education level has been found.

The service sector is a dynamic and unstable field where employees serve people, where the intensity of interpersonal communication and interaction is considerably high. As a result of continuous interaction with the people served, it is in fact an emotionally intensive industry. Therefore, it is considered that the leaders' adoption of an approach based on both serving and supporting the demands and needs of the employees rather than becoming a manager will be critical for the satisfaction and performance of the employees. Leaders who struggle for employees and support their development processes will also contribute to their satisfaction and performance.

As a result of this study, some suggestions can be stated to guide future researchers and studies. In this context, it is considered that the research of servant leadership, new and post-modern leadership approach, in different sectors and with different organizational behavior variables can provide great contributions both to the literature and management levels in practice.

The study also has two limitations. First, the findings of this study is limited by the characteristics of the participants working in the service sector in Ankara. Second, data reflects self-assessments of the participants' and thus while assessing the results, common method variance and social desirability factors should be noted.



## AN ASSESMENT OF EASTERN MEDITERRANEAN MARITIME BOUNDARY DELIMITATION AGREEMENT BETWEEN TURKEY AND LIBYA

Zekiye Nazlı KANSU<sup>1</sup>

### *Abstract*

*In recent years, the Eastern Mediterranean hydrocarbon discoveries is one of the hot topic. Related to it, maritime jurisdiction area disputes have occurred in the region. The most important one is the Turkey- Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and Greek Cypriot State (GCA) dispute. Turkey, made an agreement with Libya on November, 2019 against ongoing dispute and unlawful activities. As a result of it, Turkey and Libya became coastal neighbors, and two littoral states. Agreement has strong impact on entire political and economic situation in the Eastern Mediterranean, particularly, regional and global actors competition on energy resources. Agreement will definitely change proxy war balances which is conducted by global actors such as the USA, Russia and the European Union (EU). The ongoing civil war in Libya is the active and passive component of this agreement. Regional and global actors reacted very sharply to the agreement because of their interest and plans about region are deteriorated.*

*In this study, the impact of the agreement on Eastern Mediterranean hydrocarbon activities, regional and global actors, Libyan Civil War, Eastmed Pipeline project and the Turkey-TRNC-GCA dispute are evaluated. Agreement's legality is analyzed accompanying with Libya's political situation and diplomatic relations with Turkey. Finally, Turkey's important role and place in the Eastern Mediterranean is considered to explain the importance of the agreement.*

**Article Type:** Research Article

**Keywords:** Eastern Mediterranean, EEZ, Turkey, Libya, Energy

**JEL Codes:** F5, F51, F53

**Author's Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from Ethical Board or any legal/special permission in this study. I, as the author of the article, signed my declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

### **Doğu Akdeniz Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanı Sınırlandırma Anlaşmasına İlişkin bir Değerlendirme**

#### **Öz**

*Doğu Akdeniz hidrokarbon keşifleri, son yılların en önemli konularından birisidir. Doğu Akdeniz'de, hidrokarbon kaynaklarına ilişkin, deniz yetki alanı uyuşmazlıkları yaşanmaktadır. Bu uyuşmazlıkların başında Türkiye-Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ve Güney Kıbrıs Rum Yönetimi (GKRY) deniz yetki alanı çatışması gelmektedir. Türkiye, bölgede devam eden çatışmaya ve buna ilişkin faaliyetlere karşın Kasım 2019'da Libya ile MEB anlaşması imzalamıştır. Anlaşma ile, Türkiye ve Libya denizden komşu olarak, iki kıyıdaş devlet haline gelmiştir. Anlaşma, Doğu Akdeniz'deki bütün, politik ve ekonomik denklemleri değiştirecek potansiyele sahiptir. Özellikle enerji*

<sup>1</sup> Dr., Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Araştırmaları Enstitüsü, Ortadoğu Ekonomi Politikleri Bölümü, zekiyenazlikansu@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1165-3720

*kaynakları ekseninde bölgede şekillenen bölgesel ve küresel güçlerin rekabeti, anlaşmadan etkilenecektir. Bölgede, ABD, Rusya, AB gibi küresel güçlerin ve yürüttükleri vekalet savaşlarına ilişkin dengelerin de değişeceği açıktır. Devrim sonrası Libya'da devam eden İç Savaş, anlaşmanın etkeni ve edilgeni konumundadır. Anlaşmaya büyük tepki gösteren GKRY, Yunanistan, Fransa, Mısır ile ABD, Rusya, İsrail gibi ülkelerin de bölgedeki çıkarlarının zedelendiği ve planlarının bozulduğu görülmektedir.*

*Çalışma, Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanlarının Sınırlandırılmasına İlişkin Mutabakat Muhtırası'nın, bölgesel ve küresel aktörler ve dinamiklere etkisini öngörülerle birlikte ele almaktadır. Anlaşmanın, Doğu Akdeniz hidrokarbon faaliyetlerine, Libya İç Savaşı'na, EastMed Boru Hattı projesine ve Türkiye-GKRY-KKTC-Yunanistan deniz yetki alanları çatışmasına etkisini incelemektedir. Araştırmada, anlaşmanın hukuki açıdan geçerliliği, Libya'nın siyasi konjonktürü ve Türkiye ile ilişkileri de ele alınmakla birlikte, Türkiye'nin Doğu Akdeniz'deki önemi ve konumu, anlaşmanın önemi ortaya konularak değerlendirilmektedir.*

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Sözcükler:** Doğu Akdeniz, MEB, Türkiye, Libya, Enerji

**JEL Kodları:** F5, F51, F53

**Yazarın Notu:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzası ile beyan edilmiştir.

## INTRODUCTION

The Turkey-Libya Maritime Boundary Delimitation Agreement signed on November 27, 2019 has an important impact on current Eastern Mediterranean situation. Dispute on maritime jurisdiction areas based on Eastern Mediterranean hydrocarbon activities on the Turkey- Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and Greek Cypriot State (GCA) and Greece axis, tensely continues. In this context, Turkey and the TRNC's activities are restricted, and their rights are violated. This issue will be reshaped by the Turkey-Libya agreement. Eastern Mediterranean hydrocarbon discovery is a multi-dimensional topic. Since this issue is related to energy resources, it is one of the high-level agenda items of regional actors such as the Israel, Egypt, Lebanon and Libya as well as global actors such as the USA, Russia, the EU, the UN and NATO. It is seen that proxy war has been conducted, like in Syrian Civil War, leading by the USA and Russia in the Eastern Mediterranean within the context of competition for dividing the world's energy sources.

The maritime jurisdiction disputes that have been going on in the Eastern Mediterranean for about 10 years have considerably escalated with the GCA and Greece's recent activities. These activities are supported by global actors such as the EU, USA, Russia, France, and regional actors such as Israel and Egypt. The EastMed pipeline project and EMGF(Eastern Mediterranean Gas Forum); EEZ agreements signed by GCA with Egypt, Lebanon and Israel; GCA's licensing and exploration activities in its unilaterally declared EEZ, pushed Turkey to make a strategic move. This agreement has been a major political shift and game changer on region's geopolitics, energy order and global actor's policies and plans for energy and political purposes in the Eastern Mediterranean. This study discusses

the impact of the Turkey-Libya agreement on parties, global and regional actors, and political dynamics and energy order in the Eastern Mediterranean.

Turkey signed this agreement with the Government of National Accord (GNA). 42 years of Kaddafi regime in Libya was overthrown by the Arab Spring movements and the NATO intervention with the support of the UN. In the aftermath, a dual-governed Libya emerged with elections in the country, and since 2011, Libya was not able to end civil war. Briefly, Libya has been living in a chaos with civil war environment without a political stability since 2011. This situation is quite important for the future of the Turkey-Libya agreement. In this study, the potential impacts of the Turkey-Libya agreement on Turkey, Libya, and global and regional powers are evaluated by addressing internal and external dynamics in Libya.

The purpose of this study is to reveal the process, which caused the emergence of the Turkey-Libya maritime boundary delimitation agreement, and the effects of this agreement on Turkey, Libya, TRNC, GCA, Greece as well as regional and global actors in the East Mediterranean, with predictions. We discuss the impact of this agreement on maritime boundary delimitation conflicts between Turkey, TRNC, GCA and Greece in the Eastern Mediterranean. Delimitation of maritime jurisdiction areas between Turkey and Libya is evaluated with the situation of Libya within the context of ongoing civil war, balances of power in the country and its potential impact on the country's future. It is clear to see that the agreement will affect diplomatic, political and trade ties of two countries.

This agreement is a game-changer and an important political shift in the Eastern Mediterranean. Turkey is the game-changer of it. This agreement was made in order to protect the rights of Turkey and the TRNC, which is violated by GCA in the Eastern Mediterranean. Therefore, the impacts of the agreement on the activities of GCA in the Eastern Mediterranean, is discussed. The most important one of these is the EastMed pipeline project created by the regional countries. This agreement affects the future of the project, which is strategically, economically and politically very important.

In this study, consisting reasons of the Turkey-Libya agreement are examined. The concepts of "International Maritime Law" and "Exclusive Economic Zone" are explained. Conflict in maritime jurisdiction areas between the Turkey-TRNC and GCA in the Eastern Mediterranean is addressed in order to explain the impact of this agreement. Libya's recent political history, its relations with Turkey, and its political situation from post-Kaddafi period until today are discussed to understand Libya's position on this agreement and its impact on the country. Finally, the agreement is evaluated in terms of regional and global actors, with an emphasis on the legal, economic and political effects as well as its impact on the basis of energy. In conclusion, findings related to questions that constitute the research are explained and evaluated.

### **Conceptual Framework**

International Maritime Law, and maritime jurisdiction areas and EEZ in this sense, form the conceptual framework of this study because of the agreement signed regarding the dispute on maritime jurisdiction areas in the Eastern Mediterranean.

#### **International Maritime Law**

Maritime law is a branch of law that regulates the legal regime of the seas, examines the activities conducted in the seas in terms of international law and regulates the traffic of the ships. Seas are classified with legal aspect, considering the legitimate ownership of the state. Marine jurisdiction areas are listed as internal waters, territorial sea, contiguous zone, exclusive economic zone, continental shelf and high seas. While the internal waters are under the full sovereignty of the coastal state; high seas are not under the sovereignty of any state. (Kaya, 2016: 1-5)

For Turkey, maritime law is priority. Turkey is a country with more than 7000 km of coastline surrounded by seas. Accordingly, there are some ongoing conflicts with neighbor coastal states about the sovereign rights on seas. In this context, Turkey experiences disagreements with the Greece on the Aegean Sea and with the Russia on straits. Maritime boundary conflicts in the Eastern Mediterranean are also added to these disputes with recent hydrocarbon discoveries.

In particular, after the Second World War (WWII), the political and economic importance of the seas has improved, and as a result of it, written international law has been created by UN. As a result of the UN's efforts, Geneva conventions on the Law of the Sea were accepted on April 29, 1958 and UNCLOS was signed on December 10, 1982. These conventions regulate basic laws such as the solution of the sea sovereignty disputes between states, the width of the territorial waters, the fishing zone, the continental shelf, the contiguous zone, the exclusive economic zone, the rules on the offshore and international seabed and the legal regime of the sea vehicles.

The main rules of the delimitation of maritime jurisdictions areas are included in the International Court of Justice. The ICJ is obliged to resolve disputes in accordance with international law. Because Turkey is not party to UNCLOS, there is no international agreement between regional countries in the Eastern Mediterranean. This situation is one of the main facts of the conflicts in the Eastern Mediterranean. A joint agreement that could be signed by the regional countries including Turkey would be significant move in order to solve this issue. (Kaya, 2016: 2-8)

The USA, Israel and Syria are not parties of the UNCLOS 1982. Turkey is not party to the 1958 Geneva Convention and 1982 UNCLOS. Therefore, UNCLOS is not binding for Turkey. On the other hand, Greece is a party of the agreement. Briefly, this situation causes the conflicts. (Kuran, 2006: 3-4; Kaya, 2016: 176)

### **Exclusive Economic Zone**

EEZ is indicated in the articles 55-77 of the 1982 UNCLOS. EEZ consists of the state's seabed, internal waters and territorial waters. The internal boundary of the territorial waters is the boundary that separates the marine area where the internal water regime is recognized and the marine area where the territorial regime is recognized. EEZ is the seabed with a layer of water remaining in the 200-mile wide sea area, starting from the territorial waters of the coastal state, and the seabed, and its maritime underground that grants exclusive economic rights and powers. The coastal state has rights and powers regarding the exploration, conservation, operation, protection and management of natural resources in the EEZ up to 200 miles. In the concept of EEZ, the state has sovereign powers and rights; it is not considered part of the country.

UNCLOS regulates sovereign rights of the coastal state, which is for economic purposes, include legislative and judicial powers. However, UNCLOS also gives third states some rights on this maritime zone. Economic activities should not violate the rights of third states in EEZ. (Kuran, 2006: 244-245) According to the 1982 UNCLOS, third-party states have the right to freely navigate, fly over the sea, and lay cables and pipes under the sea, by respecting the rights and obligations of the coastal state in compliance with their laws and regulations.

In terms of delimitation of the EEZ between states that are proximate and the ones neighboring on the coast, the "Equitable Principle" has been adopted, which is recognized for the delimitation of the continental shelf. Accordingly, the EEZ delimitation will be made through an agreement and in a way that will reach a fair conclusion in accordance with the international law. (Kuran, 2006: 254-258)

According to article 56 of UNCLOS, rights, jurisdiction and duties of the coastal state in the exclusive economic zone and the coastal state are defined in the EEZ. According to the 2<sup>nd</sup> paragraph of Article 56 of the UNCLOS, there are sovereign rights over the research, operation, conservation and management of the alive and inanimate natural resources of littoral states in the waters on the seabed, in and under the seabed in the EEZ and, similarly, other activities for the economic exploration and operation of the region, such as energy production from water, currents and winds. The article 56.2 of UNCLOS states that "In EEZ, the coastal state will act in a manner that will consider the rights and obligations of other states as required and in compliance with the provisions of the said contract, while exercising its rights and fulfilling obligations under this Convention." In Article 57, it is stated that EEZ will not exceed 200 nautical miles, starting from the baseline where the width of territorial waters is measured.

The article 59 states that if the interests of the coastal state conflict with the interests of any state, this dispute will be resolved for the benefit of the international community and for the benefit of the parties individually, considering all the relevant circumstances on the basis of the equitable principle. (UNCLOS, 1982: 40-49) UNCLOS regulates how the dispute will be resolved if the coastal state has conflict with other states. This article is subjective because the determination of the

equitable principle depends on time and conditions. The issue of determining disputes, related to EEZ, in accordance with equitable principle remains ambiguous. (Kuran, 2006: 253) This situation forms the basis of the dispute in the Eastern Mediterranean.

In the article 77 of the UNCLOS, the coastal state can conduct research and operate natural resources on the continental shelf. However, another coastal state cannot conduct these activities without the permission of the coastal state in question. EEZ causes many uncertainties with subjective articles that are not clear in the UNCLOS. (UNCLOS, 1982)

EEZ, now replaces the continental shelf, worldwide. Because of it, GCA conducts its moves, with EEZ instead of the continental shelf. Although the continental shelf does not require proclamations, EEZ requires it. Most of the states declare unilateral EEZ. (Yaycı, 2020: 145) This causes maritime jurisdiction conflicts. A Coastal state is able to declare its EEZ without being a party of the UNCLOS. This is the case in the Turkey-Libya agreement.

### **Dispute over the Eastern Mediterranean Maritime Jurisdiction Areas**

The main reason of the Turkey-Libya agreement is the dispute on maritime jurisdiction areas in the Eastern Mediterranean between the Turkey, GCA and TRNC.

According to research conducted by the United States Geological Survey (USGS) in 2010, there are 122 tcf natural gas and 1.7 billion barrels of oil in the Levant Basin. (USGS, 2010) Following this announcement by the USGS, hydrocarbon exploration activities in the region have caused conflicts. The basis of this conflict derives from the unresolved Cyprus Question and the Aegean dispute. The main conflict that Turkey experiences with the Greece in the Eastern Mediterranean is the delimitation of territorial waters and continental shelf as well as the Cyprus Question.

As part of the sharing hydrocarbons in the Eastern Mediterranean, the problem of delimitating maritime jurisdiction areas is an important agenda item of the recent years. The importance of energy resources increases in line with the rise in global energy demand and consumption. Oil and natural gas are important both economically and politically. Eastern Mediterranean hydrocarbon discoveries have great significance for the economies and political power of the regional countries. In this context, Turkey signed an important agreement with Libya in order to take advantage of the energy resources in the region, to protect the borders of Mavi Vatan, the rights and interests of itself and the TRNC, and to take part in national and regional energy policies.

### **The Maritime Boundary Dispute between Turkey, TRNC and GCA**

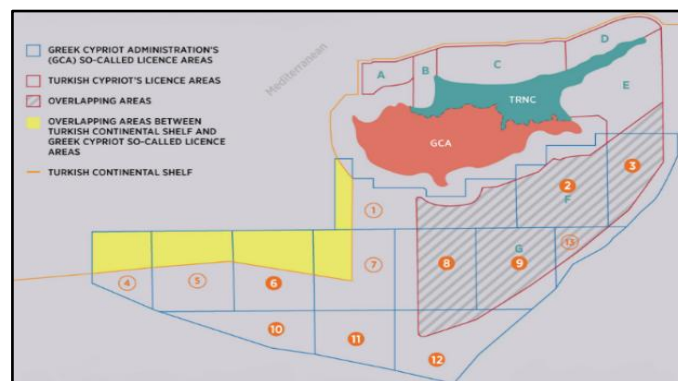
One of the major problems caused by hydrocarbon exploration activities in the Eastern Mediterranean is the Turkey-TRNC and GCA maritime boundary

dispute, which is the part of the Cyprus issue. The main reason of this conflict is that the Cyprus issue has been going on for years without resolution; GCA declared EEZ as the only representative of the Cyprus Island, and licensing its blocks to energy companies. So, GCA violates the rights and interests of Turkey in the Eastern Mediterranean. (Legislation and Treaties Turkey, 2020)

Despite the negotiations and the issue being declared to the UN, the TRNC has granted a license to TPAO in the southern part of Cyprus, when GCA did not take a step back in its activities. Then, the Piri Reis seismic research vessel started to search for natural gas and oil in the Eastern Mediterranean. A part of the blocks, 1, 4, 5, 6, and 7 out of 12 tendered blocks overlapping with Turkey's continental shelf in the Mediterranean and the blocks, 1, 2, 3, 8, 9 and 13 overlapping with the license areas given by TRNC to TPAO. According to the method adopted in the continental shelf agreement signed between Turkey and the TRNC, since the remaining blocks are located inside the maritime boundary of Cyprus, the Turkish people of Cyprus have also rights on these areas. (Bilgesam, 2013) Conflicts between Turkey, TRNC and GCA on maritime jurisdiction are shaped in this axis.

Turkey opposes the natural gas exploration activities by GCA acting as the only representative of the Cyprus. Turkey's objections states that the Greek Cypriots do not represent the entire island and Turkish Cypriots have also interests on the natural gas resources in it. Although it is stated that GCA will give a rightful portion to TRNC from the natural gas income as a result of drilling, it is known that this will not be done. (Johnson, 2019) Turkey has stated that TRNC has the right to declare EEZ. However, TRNC, as a non-recognized country in the international arena except Turkey, is not able to declare EEZ and conduct drilling activities, thus not being able to agree with energy companies for this purpose. The Greek Cypriots puts political and economic pressure on European, Israeli, Russian and American energy companies, not to cooperate with the TRNC. Also, this attitude adversely affects peace towards negotiations. (Başeren, 2010: 19)

"The Marine Jurisdiction Areas Dispute" between Turkey, TRNC and GCA is shown in the map below. The so-called EEZ of the GCA overlapping with Turkey's continental shelf.



**Figure 1.** Maritime Jurisdiction Areas Dispute between the Turkey, TRNC and the GCA in the Eastern Mediterranean (AA, 2019).



The GCA made EEZ agreements with neighboring countries in the Eastern Mediterranean such as Lebanon, Egypt and Israel, ignoring the Turkey and the TRNC. GCA's EEZ agreements is recognized by the US and EU. Turkey declares that it does not recognize these agreements by notes to the UN. However, the notes given to the UN do not prevent the activities of the GCA. (Kuran, 2006: 267-269)

The Republic of Cyprus is recognized by the UN as a sovereign state, the EU member and receives the support of the EU. Therefore, it wants to use its rights as a state in the Eastern Mediterranean. There are significant gaps in the "International Law" and "Maritime Law" regarding the disputes of the Eastern Mediterranean maritime jurisdiction areas. (Kuran, 2006: 273) While declaring EEZ, the equitable principle should be considered. However, it is not clear how the delimitation will be made in UNCLOS. In addition to that, there is no regulation that EEZ will not be declared unilaterally. The basis of the problems between Turkey and GCA stems from this uncertainty. (Bilgesam, 2013: 38)

Turkey and the TRNC gave exploration licenses to the TPAO, in the region by determining the continental shelf in 2011. Then, a dispute started in these blocs. When Turkey began seismic exploration activities in these waters, negotiations conducted with GCA have been suspended. Defining Turkey's behavior as illegal, the Foreign Ministry of Greece made a statement on this issue that the EU member states' sovereignty on the seas and airspace need to be respected; Turkey needs to disclaim its illegal actions and is urged to abide by its obligations under the international law. The European Commission stated that Turkey's actions could deteriorate relations with their neighbors. (BBC, 2018)

The Eastern Mediterranean hydrocarbon resources belong to all Cyprus Island's people. In this context, Turkey had some counter-moves internationally, and certain applications in line with the international law. Turkey interfered in seismic activities conducted within its own EEZ via the Turkish navy. (Pamir, 2016: 459) This intervention escalates the tension in the region.

Greece aims at possessing broad maritime areas and continental shelf with its moves and support of the GCA by isolating Turkey into the Gulf of Antalya. After the EEZ agreement (Legislation and Treaties Cyprus, 2020) between the GCA, Lebanon and the Egypt, it declared 13 licensed zones on an area determined in the Southern Part of Cyprus on January 26, 2007. While 5 of these zones overlapping the Turkish continental shelf, the TRNC has rights on others. Also, GCA made an important exploration for the government on a regional and global scale in an area with no dispute. Aphrodite gas field has 122 bcm natural gas. (Delek Drilling, 2020)

TRNC has rights and authorities on the maritime areas of the Cyprus. All related regulations, laws and agreements, made by the GCA are not recognized by the Turkey since they do not represent the whole Cyprus. (Başeren, 2010: 30) A fair solution should be reached on the basis of the equitable principle for sharing hydrocarbon reserves. For this purpose, the Cyprus Question should be solved. (Başeren, 2010: 47-48) Due to this dispute, Turkey continues its activities in the Mediterranean with its seismic research ships of Barbaros Hayreddin Paşa, Fatih,

Oruç Reis and Yavuz Sismik Araştırma (TPAO Projeler, 2020), which were used for the “Akdeniz Kalkanı Operation” (DZKK, 2015) and “Mavi Vatan Maneuvers” (DZKK, 2019). Turkey and the TRNC keep protecting their interests and rights in the Eastern Mediterranean, in the field as well as through diplomacy. (Pamir, 2020)

This dispute in the Eastern Mediterranean has escalated with the EastMed pipeline project. In the following process, the establishment of EMGF, GCA’s continuing exploration activities within the scope of the powers granted to international companies within the so-called EEZ field, which were licensed by the GCA, and its EEZ agreements with regional countries, considerably escalated the tension. In addition, plan of Greece to declare the EEZ with the GCA, plan of the Greek islands to declare much larger EEZ than their surface area, has led the dispute to an impasse. Turkey signed a maritime boundary delimitation agreement with Libya to prevent these illegal actions.

### **Libya’s Structure & Post-Gaddafi Era**

To understand the importance and impact of the Turkey-Libya agreement and make predictions, situation of Libya should be considered. After the 42-year Gaddafi dictatorship, the movements that emerged with the Arab Spring spread to Libya and the regime was overthrown with the UN-backed NATO intervention. After the revolution in 2011, authority and political power gap occurred in Libya and political and economic stability has not been achieved yet. With the 2014 elections, a dual government emerged in the country, and the civil war continues in this context. The power gaps in the country and the ongoing civil war have escalated the actions of terrorist groups such as the ISIS and Al-Qaida.

The internal dynamics of the country cause instability. The tribal structuring in the country is the biggest example to it. Another cause is the country’s transitioning into a zone of conflict by the global actors, due to the country’s large oil and natural gas reserves. The political structure and situation of the country, the ongoing civil war, and the plans of the GNA, the House of Representatives (HoR) and the global powers in the country are very important for the future of the Libya and the agreement.

Libya is an African country with a coast in the Mediterranean, neighbored by the Egypt, Chad, Sudan, Niger, Algeria, and the Tunisia. (Oyenyi, 2019: 3-4) Although most of the country consists of desert, it is quite rich in oil. The capital of Libya is Tripoli, and the official language is Arabic. The population of the country is about 6.4 million and the majority of it is Muslim. (BBC, 2019) In 1951, Libya declared its independence under the leadership of King Idris and named as the “United Kingdom of Libya”. Thus, it was no longer Italy’s colony, and it took a place in history as an independent state. One of the first states recognized the foundation of Libya was, Turkey.

In 1969, under the leadership of Muammar Gaddafi, the Revolutionary Command Council (Free Officers Movement) took over by a coup in Libya. (Vandewalle, 2012: 43&78) Gaddafi ruled Libya until he was overthrown and

killed by NATO intervention (Operation Unified Protector) on October 20, 2011. (Erdağ, 2017: 23-24) With the Arab Spring movements, the protests initiated by the opponents against the Gaddafi administration in February 2011 turned into a civil war; NATO intervened in the crisis, and the Gaddafi regime was overthrown as a result of the process. (Yaycı, 2019)

Throughout his 42-year governance, Libya's state structure and political, economic and social dynamics were governed by the ideology, revealed by Gaddafi's book named "Green Book" (Oyenişi, 2019: 96) Western countries supported internal turmoil in Libya due to Gaddafi's control over the country's oil reserves. Gaddafi's policies consisted of intense anti-Americanism, anti-Westernism and anti-Zionism. (Oyenişi, 2019: 129-130) This was the main reason of anti-Gaddafi attitudes of the Western countries.

Gaddafi's Libya, conducted terrorist acts within the scope of anti-Westernism policies and was subsequently subjected to sanctions. In 1992, the UN applied economic and diplomatic sanctions to Libya, which was responsible for attacking the Pan AM plane in 1988 and the bombing on Lockerbie. These sanctions were suspended by the UN Security Council in 1999 and lifted in 2003. (Oyenişi, 2019: 25-31)

The main reason of the protests that started in Libya is the socio-economic conditions of the society. Gaddafi's use of violence against protests caused the growth of the uprising and dragged the country into a civil war. (Başpınar, 2017) Within the scope of Gaddafi's policies, the country's large oil reserves were not reflected the development of society, their socio-economic development, and the increase in the level of welfare in the country. (Vandewalle, 2012: 133-134)

Libyan people lived under the 42-year Gaddafi dictatorship, deprived of their rights and freedoms. It is known that this situation caused great anger against the Gaddafi regime. The Libyan revolution was primarily triggered by the socio-economic effects of an unfair distribution of power and Gaddafi's nepotism. The billions of dollars in the country's income from oil and gas exports were spent on Gaddafi's foreign policy adventures and "African Union" ideals with his dreams of fighting imperialism. Only a small minority in the country had good standard of living. (Oyenişi, 2019: 184-188)

The uprising dragged the country into a civil war. The excessive use of force by the Gaddafi regime caused the death of thousands of civilians. The civil war in Libya also attracted the attention of an international community and UN adopted the S/RES/1970 (UNSC Res., S/RES/1970, 2011), which first included sanctions against stopping the civil war in order to protect civilian, and later, took the decision S/RES/1973 (UNSC Res., S/RES/1973, 2011), which gave an international community the right of the military intervention. With the "Operation Unified Protector", NATO killed and overthrown Muammar Gaddafi, on October 2011. (Erdağ, 2017: 2)

Uprisings that emerged with the Arab Spring in the Middle East and North Africa ended many dictatorships in the region, including Libya. Whether the Arab

Spring occurs with the support of local or global powers, or both, is an issue that can be interpreted in the long run. However, it can be seen that Libya is still in chaos during the post-Gaddafi period, and it has not achieved stability both externally and internally. (BBC, 2020a) Political instability and power gap, in the country is a situation, desired by global powers. Global powers are in Libya, from the very beginning of war and played a key role in overthrowing Gaddafi. (Bershdisky, 2020) The biggest reason behind this situation is the country's strategic and geopolitical position as well as its energy resources. (St. John & St.John, 2017: 254-258)

Transitional National Council in Libya has declared itself the sovereign representative of all Libya, and has been shortly recognized by more than 100 countries. After Gaddafi's overthrow in 2011, the country was divided into Tripoli and Tobruk Governments. (Financial Times, 2020) After the second general elections in Libya on June 25, 2014, two *de facto* governments were emerged. (Jones, 2014) Since then, conflict still continues. The GNA, which is based in Tripoli, is recognized and supported by the Turkey, EU and the UN and recognized as the only legitimate government in the country. Russia, Egypt, UAE and France support the House of Representatives, headquartered in Tobruk, led by General Khalifa Haftar. (Weise, 2020) In Libya, two rival governments, different tribes, and militia forces continue their struggle to seize power. In addition, groups such as ISIS and Ansar al-Sharia support the instability in Libya. (Yaycı, 2019)

Following the first democratic election held in 2014, a bloody civil war erupted between an anti-Islamic and nationalist movement supported by the Haftar-led and Tobruk-based HoR, and the Islamist Muslim Brotherhood based in Tripoli with its military wing unified under the name of Libyan Dawn. (Aksu & Eminoglu, 2019) Conflict of the armed forces related to GNA, and the LUO units related to Haftar continues to escalate. (Yaycı, 2019: 51-62) In Libya, the Haftar and Sarraj governments are parties of the civil war. (Vandewalle, 2012)

It is seen that many actors surfaced in Libya after the overthrow of Gaddafi. In Libya, just like in Syria, it is seen that global actors mostly initiate proxy wars rather than the war between Haftar and GNA. In addition, although the forces of Haftar have more area, the majority of the population belongs to the GNA. (Pamir, 2019) The country has been in civil war since 2014. In fact, these actors also played a role in the Gaddafi's overthrow. It is observed that Qatar, Saudi Arabia and UAE are more involved in the country than before. Egypt, UAE, France and Russia support the forces of Haftar. (Fraihat, 2016: 30-34) Libyan Civil War has turned into a proxy war and it is predicted that the contention between Russia and Turkey will continue. (Cristiani, 2020) It is believed that the CIA supports Haftar. (Turak, 2020)

In particular, after the EEZ agreement between Turkey and the Sarraj government, Haftar got closer to the France and Greece. (AlJazeera, 2020) Also, Italy supports Turkey due to its interests in this equation.

There are many reasons for the interest and intervention of global powers in Libya. These reasons can be listed as the country having the largest oil reserves

in Africa; being an important player in the natural gas markets; having an important position on the 2000 km Mediterranean coast and the immigration routes to Europe; the threat of the activities of terrorist groups such as ISIS in the country. (BBC, 2020b)

It is seen that after the death of Gaddafi, Al-Qaida, ISIS and other terrorist groups strengthened their actions in Libya. (Oyeni, 2019: 197-212) The main reason of it, is the political power and authority gap. Terrorist groups can fill this gap where government authority is weakened or absent.

One of the reasons of political instability, civil war and chaos in Libya is the country's energy resources; oil and gas reserves. (Yaycı, 2019) Global powers aim to control the country's energy resources and reduce the energy production of Libya, breaking its potential power in the energy markets by creating political instability and civil war in the country. (Pamir, 2020)

Libya has Africa's largest oil reserves. Oil is the lifeblood of the Libyan economy and 80% of the country's income comes from oil exports. In 2018, Libya had 48.4 millions of barrel oil reserves, and 1.4 tcm natural gas reserves. (BP Statistical Review of World Energy 2019, 2019) Before the 2011 revolution, Libya was producing about 1.6 million barrels of oil a day. The environment of conflict emerging with the revolution, almost stopped all of the country's exports. Because of the country's economy depends on oil exports, economic deterioration with the revolution, distorted the balance of domestic payments and caused deficit of employment.

In 1973, Libya nationalized 51% of foreign oil companies in the country. In the 1980s and 1990s, Western oil companies were affected by the prolonged crisis in relations between Libya and Western countries. It was not until the early 2000s, when UN and US sanctions were lifted, that major Western oil companies were either able or willing to resume direct operations in Libya. After this, foreign investment in oil and gas accelerated. (Bartrop, 2019: 9-12) It can be said that a proxy war took place in the country, in the context of the big oil and natural gas reserves of Libya. Within the scope of the Eastern Mediterranean hydrocarbon discoveries, the presence of global powers such as the USA, Russia, China and France is always seen in the region.

In addition to this situation, the tribal culture of Libya is one of the important reasons dragging the country into chaos. The main dynamics of the social structure in Libya are tribes. Tribes are the important cause of the Gaddafi's regime for many years by supporting it. (Lacher, 2011)

Despite the ongoing civil war in Libya, the UN always states that foreign powers escalate chaos in the country and should withdraw. Today, Russia, Turkey, Egypt, France, UAE, USA, EU and Qatar are present in Libya. Turkey sent troops, mostly Syrian soldiers to Libya against Haftar. (BBC, 2020b) In addition, Turkey's ally Qatar also provides support to GNA. USA has condemned Turkey's decision to send troops to Libya. Israel, Greece and GCA have issued a statement condemning the Turkey. (BBC, 2020c)

As a result, new order in Post-Gaddafi's era has not concluded, yet. There is no legal and centralized government in the country. On the one hand, the civil war, but at the same time, the signing of treaty agreements on the backdrop of international efforts show, how complicated the path of stability is. Efforts will be required on the long run to resolve the current situation with multiple actors. (Wehrey, 2020)

It could not be said that Libya has transitioned from the dictatorship to a civil peace today. Although 9 years have passed since the revolution, yet country has not achieved stability and peace. The ongoing civil war in Libya drags the country to bigger chaos, both economically and socially day by day. (St. John & St.John, 2017: 23) Political climate in Libya and civil war will also shape the future of the Turkey-Libya agreement. For this reason, the interests of the countries that support the forces of Haftar in the Eastern Mediterranean are an important factor, affecting the future of the agreement.

### **Turkey & Libya Relations**

Turkey signed the EEZ agreement with GNA, which is at war with the forces of Haftar. In this context, the relationship of Turkey with the Sarraj government, or in other words GNA, and the forces of Haftar, or in other words the House of Representatives, will shape the future of this agreement. In addition, the presence of regional and global actors in Libya, and their intervention in the process will determine the relations between two countries and the future of the agreement. Turkey's relationship with Libya should be evaluated within the political, economic, and military context.

Libya's relationship with Turkey is quite old. In historical perspective, Libya was ruled by the Ottomans between 1551 and 1911. In 1911, Italy invaded Libya and remained in the country until the end of the WWII. England and France ruled the country after WWII. Libya gained independence in 1951 as the United Kingdom of Libya. (Erdağ, 2017: 23-24) The country's relations with Turkey began when Libya gained independence, considering the historical process of Libya. Turkey became one of the first countries to recognize Libya after the independence in 1951. Then, on 4 September 1953, diplomatic relations were established, and the first Turkish Ambassador in Libya, Celal Karasapan, started his duty on that day. (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2020)

It is seen that Turkey's diplomatic relations with Libya improved with Libya's support to the 1974 Cyprus Peace Operation. After this support, the construction projects conducted by Turkey since 1975 have strengthened the relations between the two countries. (Yaycı, 2011: 65)

The constructions conducted by Turkish contracting companies in Libya are important, in terms of diplomatic and economic relations between the two

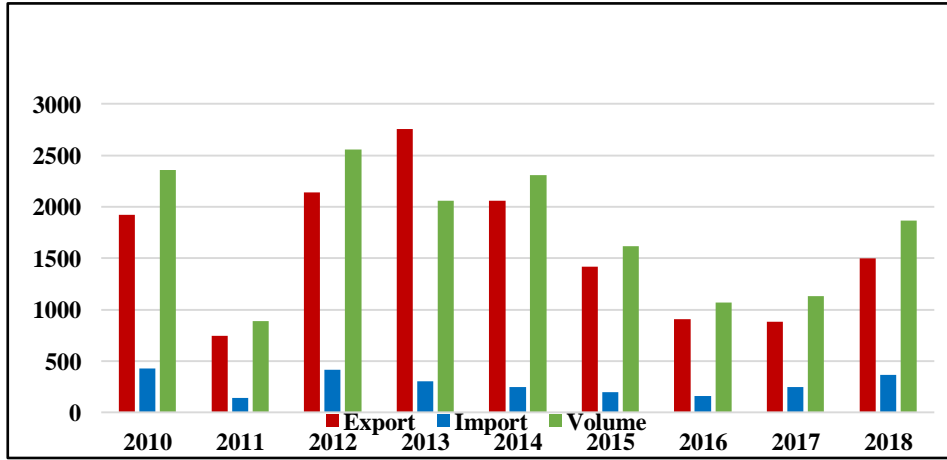
countries. However, Gaddafi's rhetoric and attitude against Turkey since the mid-1980s were quite interesting due to the fact that he did not receive the support he expected from Turkey. In particular, Gaddafi was quite disturbed by the strengthening Turkey-Israel relations in 1990s and relations between the two countries have soured. Turkey withdrew its ambassador from Libya in 1997 and 1998. (Yaycı, 2019)

It is observed that negatively trending relations between Turkey and Libya turned into a positive thru the end of 1990s. UN sanctions imposed on Libya were completely lifted in 2003. (CNN, 2004) In the meantime, relations began to warm up. Also, termination of Libya's Mass Destruction Weapon program is welcomed by Turkey. (UN Treaty Collection, 1996)

Due to the executions of two Turkish citizens in Libya back in 2005, the relations were negatively affected. (Hurriyet, 2005) Libya announced EEZ in Tripoli on 27 May 2009 in accordance with international conventions as Libyan General People's Committee, and declared to the UN. Upon the declaration of EEZ, Libya notified itself to be open to negotiations regarding the delimitation of EEZ with regional states. (General People's Committee Decision No. 260, 2009) Within the scope of this announcement, it is seen that the EEZ agreement between Turkey and Libya has been signed in 2019.

Turkey recognized the Transitional National Council as the sole representative of Libya with the occurrence of protests, which started on February 17, 2011, and the subsequent civil war, and has urged Gaddafi to withdraw. (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2011b) After Tripoli came under the full control of the National Transitional Council, Turkey became the first nation that have appointed an Ambassador in Tripoli, September 2<sup>nd</sup>, 2011.

The legal framework of economic relations between Turkey and Libya are made up of the following; Economic and Trade Cooperation Agreement (1975), Scientific and Technical Cooperation Agreement (1975), Trade and Financial Cooperation Agreement (1978). Turkey made big amount of oil imports from Libya between 2000 and 2006. Although the construction sector lost its old momentum after the overthrowing of Gaddafi, it is seen that the trade volume between them has expanded. (Yaycı, 2019) The foreign trade volume of Turkey and Libya is given in the figure below according to the data of the Republic of Turkey Ministry of Trade and TUIK.



**Graph 1.** Turkey-Libya Foreign Trade Volume (Million USD \$) (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020; TUIK, 2020)

Dynamics between Turkey and Libya in terms of economy, diplomacy and military relations and Libya's political-economic future will determine, Turkey-Libya EEZ agreement and their relations for future. Future structure of the two-government system in the country and Turkey's support to the Sarraj government against the Haftar forces is very important. Turkey's foreign trade volume as seen on the above is expected to increase with Libya by its important energy resources. (Pamir, 2020)

The maritime activities and trade of the two countries can significantly improve with the agreement. Therefore, global actors such as France, US, Russia and regional actors such as GCA, Greece, Egypt, and Israel are very against to the potential relationship between Libya and Turkey. (Johnson, 2019)

### **Turkey & Libya Maritime Boundary Delimitation Agreement**

Turkey and the TRNC have rights on the proven and estimated hydrocarbon reserves in the Eastern Mediterranean. Increasing energy demand and consumption, accompanying with growing economies make energy resources more important day by day. Turkey, in this context, made a maritime jurisdiction agreement with Libya to benefit on Turkey-TRNC and GCA maritime zone conflict, as well as to benefit on energy resources in the region 27 November 2019.

Eastern Mediterranean is an important region for national security, strategic and energy goals of many global and regional actors. In the Eastern Mediterranean, a situation to occur without Turkey is impossible. Turkey is the game maker in the Eastern Mediterranean. Eastern Mediterranean is one of the most important strategic regions of the world in terms of trade and logistics. Its increasing importance since 2010 is based on energy sources and potential hydrocarbon reserves. The region is also the focal point of international energy



companies. However, there is no mutual maritime jurisdiction or EEZ determined by the regional countries in the Eastern Mediterranean. (Anadolu Ajansı, 2019)

Turkey-Libya agreement with EEZ, Turkey has surpassed the plans "Seville Map" stated by the University of Seville. In this agreement, Greece and the GCA, were planning to isolate Turkey to the Gulf of Antalya by limiting Turkey's EEZ. This agreement is defined by the Turkish side, as the 2<sup>nd</sup> Sevres Treaty. (Demirtaş, 2019)

Turkey needs to defend the TRNC's and its own rights due to the EEZ agreements (Anadolu Ajansı, 2019) of GCA with Egypt in 2003, with Israel in 2010 and with Lebanon in 2007, search and drill activities in the EEZ areas, EastMed pipeline project, activities of EMGF, their unfair and illegal actions, as well as their plans in the Eastern Mediterranean.

Within the possible Turkey-Libya agreement, context by Cihat Yaycı (Yaycı, 2011) and the "Mavi Vatan Doctrine" (Gürdeniz, 2019) by Cem Gürdeniz; Turkey has signed MoU and subsequently Maritime Jurisdiction Agreement, as well as EEZ with Libya on November 27<sup>th</sup>, 2019. This agreement has a historical importance in the approval of the Mavi Vatan borders. (Yaycı, 2019) Notion of "Mavi Vatan" is revealed by Cem Gürdeniz and is a notion stating the importance of the necessity of Turkey, protecting its national interests on seas as well. (Gürdeniz, 2019) In this context, Turkey must exist in the Eastern Mediterranean and continue its presence.

Turkey signed MoU "Security and Military Cooperation Agreement" for the limitation of Maritime Jurisdiction areas in the Eastern Mediterranean with the GNA. (Pamir, 2019) Subsequently it determined the EEZ and declared it in the official newspaper. (T.C. Resmi Gazete, 7 Aralık 2019, sayı: 30971) The continental shelf and EEZ borders were adopted with a 29.9 km long borderline. The agreement will completely change the situation in the Mediterranean. (Anadolu Ajansı, 2019) This agreement has historical significance, meaning that it is a game-changer on conflicts and actors in the Eastern Mediterranean and has been an important political shift.

The agreement was approved by the Presidential Council on December 6<sup>th</sup>, 2019 and adopted in the Libyan law. Two countries can conduct research activities in the determined areas within the context of it. This bilateral agreement was declared to the UN by Turkey and Libya. (UNGA Res., A/74/634, 2019) Through this agreement, Turkey and Libya are now neighbors from sea and have the opposite shores to one another. (Yaycı, 2020:160)



**Figure 2.** Turkey-Libya Maritime Boundary Delimitation Agreement (Alhas, 2019)

Turkey-Libya agreement, according to the Greek claims, violates the equitable principle of the Greek islands and gives maritime jurisdiction beyond their territorial waters. (Cohen, 2020) After the realization of the agreement, Greece's permanent representative for the UN, has sent to multiple notes stating that the maritime jurisdiction agreement of Turkey and Libya, violates the international law. (UNGA Res., A/74/706; A/74/710; A/74/758, 2020) So far, it has been observed that these attempts are unsuccessful. (Permanent Mission of Greece to the UN, 2019)

Reactions towards the agreement still continue. (Cyprus Mail, 2019) On January 2<sup>nd</sup>, Greece, GCA and Israel immediately signed the EastMed pipeline agreement. (Israel Ministry of Foreign Affairs, 2019) Egypt, France, GCA and Greece have condemned the agreement with a joint declaration and announced so-called violation of UNSC and International Law. (AlJazeera, 2019) Also on January 16<sup>th</sup>, GCA, Egypt, Israel, Greece and Italy cooperated with EMGF. EU was expected to condemn the agreement, but they struggle with COVID19 pandemic. (Aliriza, 2020)

In the context of Mavi Vatan, Turkey has 145,000 km<sup>2</sup> area in the Mediterranean with its EEZ. As a result of Turkey-Libya agreement, Mavi Vatan now has reached an area of 189,000 km<sup>2</sup>. The agreement was concluded within the framework of Anatolia-Africa Joint Line and the equitable principle. With this agreement, Libya's maritime jurisdiction has expanded to the territorial waters of the island of Crete, which caused Turkey to come into the possession of extra areas.

As a result of the Turkey-Libya EEZ agreement, thesis that Greece owns both the continental shelf of the islands and EEZ has faded. Greek maritime boundary delimitation claims has faded in the Eastern Mediterranean on the Crete-Çoban(Kerpe)-Kasot-Rhodes-Meis line at international platform. Even if they apply to the ICJ, the result will not be in favor of Greece; therefore, Greece is quite tense towards the agreement. If Libya signed an agreement with Greece, the

country would have had smaller maritime zone. Eventually, agreement is convenient and legitimate within the context of international law.

The agreement between Libya and Turkey is profitable with the equitable principle, for both sides. According to the UNCLOS, Turkey and Libya should bilaterally sign the agreement based on equitable principle. Both sides need to approve for an EEZ agreement to be in effect. Thus, it is seen that this agreement is convenient and legitimate within the context of international law. (Yaycı, 2011)

Libya's agreement with Turkey is much more profitable compared to a possible Libya-GCA and Libya-Greece EEZ agreement. In this way, maritime borders of Libya expanded towards the territorial waters of Crete, while Turkey gained an additional 8900 km<sup>2</sup> EEZ. In addition, the thesis by Greece, that the continental shelf of the islands and the EEZ, belong to them, is weakened. Greece claims that its islands have the right to proclaim 200 nautical-miles EEZ. Islands can only have a continental shelf but not EEZ, and also, it is not possible to have an EEZ with 10 times larger than its own area. (Yaycı, 2019: 89) Islands cannot cut off a long mainland, and an EEZ cannot be bigger than 10-20 times more than islands. The GCA, occupies other countries' EEZ as well but the anti-Turkish policies, prevents them from defending and getting their rights. (Pamir, 2019) This agreement has prevented these plans of Greece and the GCA. (Pamir, 2020)

The Turkey-Libya maritime boundary delimitation agreement is a quite sincere step for the benefit of Turkey and Libya. Libya gained bigger zone than 16.700 km<sup>2</sup> compared to an agreement with Greece. (Yaycı, 2020) Turkey strengthened its presence in the Eastern Mediterranean and expanded Mavi Vatan to 189.000 km<sup>2</sup>. With this agreement, Libya gained a larger EEZ than maritime boundary delimitation agreement with Greece or the GCA. If Lebanon, Israel and Egypt sign an EEZ agreement with Turkey instead of the GCA, they would have a larger area.

With the Turkey-Libya agreement:

- Turkey and Libya became coastal states.
- The maritime boundary line, will act as a shield between the Greece, GCA and Egypt, preventing both countries to sign an EEZ agreement.
- Turkey became a major game changer against the plans and policies of regional and global actors in the Eastern Mediterranean.
- Turkey gained a political, strategic, and psychological advantage in the region.
- Turkey contributed to national interests in delimitation of maritime boundaries by directly influencing energy geopolitics.
- For the first time, Turkey signed an EEZ delimitation agreement with a coastal state.
- Turkey obtained a legal and legitimate basis for its rights.
- The Western border of our maritime jurisdictional areas was determined in accordance with the international law. With this agreement, the Western border of the EEZ of Turkey was stated.

- The political games and plans with the so-called Seville map, which resembles the Treaty of Sevres and aimed at isolating Turkey within a 41.000 km<sup>2</sup> maritime area, supported by the EU and claimed by the GCA-Greece duo were disrupted.
- The possibility of materializing a Greece-Egypt and a Greece-GCA delimitation agreement, which is the worst-case scenario for Turkey in the Eastern Mediterranean region, was eliminated. (Yaycı, 2020: 162-163)

If Turkey can economically support the strategic advantage, gained in the region, it will be able to make important exploration practices in the Eastern Mediterranean. (Pamir, 2019) This agreement is not only vital for conducting exploration activities but also for geopolitical and strategic reasons. The actors present in the Eastern Mediterranean, including energy companies as well, will not be able to conduct exploration activities or built pipelines without Turkey's permissions. The most important of them, is the EastMed pipeline Project. (Cohen, 2020)

However, if Turkey signs a similar agreement with Israel, the plans of the Greece-GCA duo will be in vain. Thus, the EEZ Eastern Border will be determined. Turkey signing an EEZ with Lebanon will be in its favor. (Yaycı, 2020: 165) In the following period, Turkey shall declare an EEZ in the Black Sea region, and the TRNC should declare an EEZ in accordance with this policy. Because, the GCA, constantly point in the international media that there are drilling practices in its determined EEZ. (Yaycı, 2019: 131)

After this agreement, Greece has been seen to provoke the EU, US and France for condemning the agreement. The EU, France, and the USA have already condemned the Turkey-Libya agreement. (Emmott & Maclean, 2019) Considering the reactions of the Greek press, it is seen how important the agreement is. France deployed Charles de Gaulle, only aircraft carrier, on the island of Crete in January 2020. (Smith, 2020) The GCA does not have the rights it claims on the Cyprus Island. Without solving the Cyprus Question, the GCA does not have a right to operate in this area by declaring EEZ as they are the only administration of the island.

Greece, France, and Egypt criticize the agreement heavily, as well as supporting the Haftar forces in Libya. (Saidel, 2020) In December 2019, while Greece declared Libya's Ambassador to Athens as persona non grata, France (Kambas, 2019), Italy and the GCA to conduct military maneuvers in the Eastern Mediterranean. (France 24, 2019) With the request of the Sarraj government, Turkey sent troops to Libya by passing a bill through the Parliament. Turkey's decision to send troops to Libya was condemned by the US. Israel, Greece and the GCA have issued a statement condemning the Turkey. (BBC, 2020c)

One of the most important theses of Greece is based on Turkey not being a party to the 1982 UNCLOS. In this context, they argue that the agreement by Turkey is contrary to international law. Israel and the United States are not party to UNCLOS 1982 just like Turkey. In this case, Turkey's trial with the articles in

UNCLOS is out of the question. In addition, certain decisions taken by the EU against Turkey do not have any legally binding effects in their national law.

Albeit the Turkey-Libya maritime boundary delimitation agreement is important, it is volatile. If the forces of Haftar, seize Tripoli, it would be as if there was no agreement with Turkey, like a day before, signing the agreement. Under normal circumstances, an agreement that passes through a state's parliament in terms of international law is accepted above national law. For this reason, it may be thought that the agreement will not be canceled, if the forces of Haftar come to power. However, the existence of a state and a parliament cannot be mentioned in Libya at the present.

Turkey's negotiation with the East Mediterranean countries will be in their favor because Egypt and Libya would have lost 40,000 km<sup>2</sup> and 20,000 km<sup>2</sup> area in the EEZ agreements if they signed with GCA. Israel, Lebanon, Egypt, and Libya signing a maritime boundary delimitation agreement with Turkey, instead of GCA, would also be in favor of these countries, by obtaining more area. (Karan, 2019)

With this agreement, Libya gained an important maritime zone, compared to an agreement with Greece. Therefore, even if the forces of Haftar won the civil war, it would not be accurate to say that they will definitely nullify the agreement with Turkey. The future of the agreement depends on the civil war in the country, the forces of Haftar, the energy competition in Libya and the Eastern Mediterranean, the global actors', mainly USA and Russia's, proxy war in the region and the country, the intervention of these actors in Libya, the tribes in the country, the dynamics of ISIS and terrorist groups in the country.

### **The Impact of the Agreement**

Turkey-Libya maritime boundary delimitation agreement is very important in both global and regional scale and has various implications. Firstly, the agreement is very important for Turkey, and has made great contributions to the national interests of the country. Led by Greece and GCA, regional and global actors aimed to isolate Turkey, inside the Gulf of Antalya as seen in the Sevilla map. The aim was to isolate Turkey in the Eastern Mediterranean by keeping it in a passive position and minimizing maritime zone described as Mavi Vatan. This situation stemmed from the dispute between Turkey-TRNC and GCA based on hydrocarbon exploration in the Eastern Mediterranean.

Within the context of illegal policies, GCA, declared unilaterally determined EEZ, conducts exploration and licensing practices, violating the rights of Turkey and TRNC in the Eastern Mediterranean. With regard to the proven and estimated hydrocarbon reserves in the region, GCA and Greece were conducted their plans in the Eastern Mediterranean, both with their own practices and with the support of actors such as the EU, France, USA, Israel and Egypt. The Turkey-Libya EEZ agreement has significant sanctions to prevent these activities. First, GCA and Greece with other actors, accompanying them shall not conduct arbitrary and illegal activities in the region, and not make any moves without the approval of Turkey and Libya. Since the region designated by the agreement, belongs to

Turkey and Libya, in such a case, both countries have a right to use legal venues such as applying to the ICJ. Thus, the agreement has significance for the protection of the rights and interests of Turkey and TRNC in the Eastern Mediterranean.

In recent years, with Eastmed Pipeline project (European Commission, 2020) and EMGF's (Ismail, 2020) activities, Turkey's mobility area was being tried to be restricted. Turkey has reversed this situation with this deal. The reason of Turkey's choosing Libya for the agreement is that it is seen as the most suitable, considering country, other than Greece and GCA because the GCA had already signed an agreement with Egypt, Israel and Lebanon. With this agreement, Turkey gained a strategic, political and psychological advantage in the Eastern Mediterranean. The Eastmed pipeline project (Kansu, 2019), which is quite important, will not start without permission from Turkey and Libya. Greece is not able to violate the rights of Turkey and TRNC in the region, since it cannot declare EEZ with GCA illegally.

When we look at the impact of the Turkey-Libya agreement on Libya, it is seen that Libya gains much bigger maritime zone, compared to a potential EEZ with Greece. The outcome of the war, between the House of Representatives under the leadership of Haftar and GNA which signed the agreement with Turkey, are quite important. Greece and France, particularly, support the Haftar within the context of Turkey's agreement with the GNA. (France 24, 2020) However, if Haftar wins the war and cancel the Turkey-Libya agreement, it would lose an important maritime area, or in other words, a soil. Therefore, the attitude of Haftar if they win is uncertain.

Considering the outcome of the agreement, in terms of the TRNC and GCA, it is seen that, it benefits the TRNC but not the GCA on the maritime boundary dispute. The agreement will continue to escalate tension between sides. Agreement contributed to the TRNC by weakening the EastMed pipeline project planned by Israel, Greece and Italy. This will prevent the GCA from acting as the sole owner of the island with its illegal practices by denying the rights of the TRNC. It will ensure that, the rights of Turkey and the TRNC will be better protected in the Eastern Mediterranean and prevent the GCA to sign an illegal EEZ agreement with Greece.

The agreement is also very important, in terms of other regional countries. The USA, Russia, France and the EU are uncomfortable with the deal, because their political sphere of intervention in the Eastern Mediterranean for the purpose of eliminating Turkey and utilizing energy sources in the region becomes limited. (Cohen, 2020) While the EU condemned Turkey and Libya for this agreement, Greece and the GCA accused the EU of not giving adequate response to Turkey's actions.

The USA and Russia are quite uncomfortable with the agreement because of proxy war and their interests in the region accompanied by France. (Johnson, 2020) These two countries want to prevent each other from getting stronger by competition. Because global actors, in other words great powers, use the power and authority gap to gain superiority in the region.

Considering the agreement in terms of hydrocarbon exploration in the Eastern Mediterranean, it is observed that Turkey should support its strategic and political superiority with economic dynamics as well in order to improve its activities. If Turkey makes agreements with Israel, Egypt, and Lebanon in the region, overcoming the anti-Turkish stance, it can make important explorations that will provide important benefits to Turkey and the TRNC. The Eastern Mediterranean hydrocarbon exploration could improve in this way.

The agreement has a negative effect on the EastMed pipeline project because countries that signed the project would plan to build this pipeline without Turkey and the TRNC. Thus, potential natural gas resources, which could have transported with TANAP, through Turkey, could also be carried with EastMed pipeline, damaging Turkey both economically and politically. However, this agreement has blocked the route of the EastMed pipeline project. For this project, to be built, they need to ask permission from Turkey and Libya due to the location of the pipeline. However, it is important to state that EastMed pipeline project is not a pipeline that can be built. Because, as the pipeline is very costly and not feasible; volume of a natural gas to be exported, after supplying the domestic demand in regional countries, has not yet been discovered in the Eastern Mediterranean. (Kansu, 2019)

When the regional dynamics affected by the agreement are analyzed, it is seen that Egypt gave a note to the UN, in response to the agreement. (UNGA Res., A/74/628, 2019) However, it is not anticipated that there will be a conflict regarding the agreement, with Egypt. It is seen that Israel reacted to the agreement, but this will not turn into a conflict. (Rabinovitch & Kambas, 2019)

The importance of the Turkey-Libya agreement is as stated. However, its future and possible implications will be shaped according to internal and external dynamics of the country; the role of regional and global actors in the Libyan Civil War and situation in the Eastern Mediterranean.

## CONCLUSION

The Turkey-Libya maritime boundary delimitation agreement became a significant game changer in national, regional, and global aspects. The agreement is an important move on maritime boundary dispute between Turkey-TRNC-GCA and Greece, which took place within the context of hydrocarbon exploration activities, in the Eastern Mediterranean, which started with USGS's publishing in 2010. The importance of energy is growing day by day in today's world. Increased energy consumption accelerates the demand for energy and competition for capturing energy resources. It is observed that the importance of the Eastern Mediterranean has also increased due to its energy potential for regional and global actors.

The Eastern Mediterranean is one of the most important regions in the newly formed global order and Turkey's presence in the region is the most important part of Mavi Vatan, on behalf of the country's interests and rights it possesses. With this agreement, Turkey has proved and strengthened its presence

in the Eastern Mediterranean. Turkey and the TRNC became the game-maker of energy equation in the Eastern Mediterranean. Turkey is the guarantor of the Cyprus Island and made a move that considerably changed the balance in the dispute on maritime jurisdictional areas that occurred due to unresolved Cyprus Question.

Turkey made a significant political shift as a game-changer in the ongoing hydrocarbon exploration activities in the Eastern Mediterranean. In particular, this change will affect the GCA and Greece. The GCA continues its activities within the EEZ, which was declared unilaterally, by signing EEZ agreements with Egypt, Israel and Lebanon. In the area where there is no conflict they discovered the Aphrodite Field, which is important for the island, but has no regional or global impact. Turkey could prevent these unlawful activities with this agreement.

As a result of the Turkey-Libya agreement, the EEZ agreement that the GCA planned with Greece will no longer occur. The zone on which the agreement made is located inside the zone of Turkey and Libya. GCA will be affected negatively because of international energy companies' activities and it will be limited due to the agreement. For this purpose, this agreement cannot be signed without approval of Turkey and Libya. Foreign drilling ships that come for exploration require getting permission from Turkey and Libya since they would pass through the zone that belongs to them. Thus, it is seen that Turkey has the initiative.

One of the important results of Turkey-Libya agreement is related to the EastMed pipeline project. This project led by Greece and the GCA, which is also supported by countries such as the USA, EU, Italy, Russia, and Israel, targeting regional and global energy and political interests, was planned to transport the Eastern Mediterranean hydrocarbon reserves through this route by-passing Turkey and violating the rights of Turkey and the TRNC. In addition to the EastMed pipeline project, the EMGF, which was particularly established for the purpose of managing the activities of the regional countries in the Eastern Mediterranean, confine Turkey to the Gulf of Antalya as shown in Seville Map which is the second treaty of Sevres.

With this agreement, the possibility of Seville Map to be realized has disappeared. In order to accomplish the EastMed pipeline project, states must have the permission of Turkey and Libya due to its route. This is the turning point for the Eastern Mediterranean energy equation, political balances and the geopolitics of the region. Turkey gained the supremacy in the Eastern Mediterranean, and if it adopts rational foreign policy strategies, then Israel, Egypt and even Italy are likely to get closer to Turkey and make a deal because economic interests are valued more than political dynamics in political economy. The Eastern Mediterranean gas, which is to be transported to Israel, can be transported to Ceyhan with a much less costly pipeline connected to TANAP and transported to the European natural gas markets with TANAP instead of the EastMed pipeline project. This will be much more rational, feasible and profitable for countries with natural gas reserves in the Eastern Mediterranean.



Under the leadership of GCA and Greece; Egypt, Israel, France, Italy, EU, USA and Russia react strongly to the agreement, condemning it and demanding its cancellation by giving notes to the UN. However, Turkey and Libya already declared it to the UN. The agreement is legal, legitimate and a right move for Turkey. There is no such thing as the agreement being cancelled. However, with the NATO intervention in Libya, Gaddafi's 42 year-rule was overthrown and the country was dragged into the civil war and chaos still continues today. Western states are willing to control energy resources in Libya like in other parts of the world. It is a known fact that corruption, inequality in income distribution, negative socio-economic conditions, as well as global actors, play role in the collapse of the Gaddafi regime, which is known as anti-Western. It is an important fact that the wars conduct as proxy wars are the way that global powers, firstly create chaos and then intervene. The country, which went into regime change after the NATO intervention, has a great power and authority gap today. There is no political stability, and there is an endless chaos with the ongoing civil war. This situation makes the country fragile against foreign interventions, greatly undermining its strength about internal issues.

The future of Turkey-Libya agreement depends on the future of the political situation in Libya, the internal dynamics of the war and the moves of global powers with interests in Libya and the region. The proxy war, which is also conducted in the region and in Libya, will determine the outcome of the agreement. If Haftar and his forces win the war, the agreement may be cancelled. For this reason, Turkey sent troops to Libya. However, Libya gains more maritime zone with the agreement that was signed with Turkey, compared to the EEZ agreements to be made with other countries in the region. It will be a loss for the country if the agreement is canceled. This legal and legitimate agreement was signed with the UN-backed GNA. However, the lack of a legal and centralized government in the country weakens the legal basis of the agreement.

Great reactions from the regional and global powers regarding this agreement stem from their interest loss. In particular, USA and Russia execute a proxy war in the region just as they did in the Syrian Civil War. Also, this agreement goes against their interests in terms of acquiring energy sources both in Libya and the Eastern Mediterranean, revolving around the competition for seizing energy resources in the region.

The Turkey-Libya agreement is a game-changer and brought an important political shift on behalf of regional and global actors in the Eastern Mediterranean. Turkey became the game-changer of this political shift. Turkey and Libya became coastal neighbors, and two littoral states. This situation will strengthen the relations between Turkey and Libya, while also strengthening their diplomatic, political, economic, and commercial ties by increasing their foreign trade volume. If these two countries follow rational policies and right diplomatic relations, then they can become a game-maker in the Eastern Mediterranean.

With the agreement, Turkey gains a strategic and psychological advantage in the Eastern Mediterranean. It should definitely back up this advantage with

economic activities. This agreement is a great opportunity for Turkey to create a shift in its energy geopolitics, to perform major exploration in the eastern Mediterranean, and to become leader in the region. Turkey can gain an important position in the Eastern Mediterranean because of chaos and power gap occurring from issues such as the Palestinian-Israeli Conflict, the Syrian Civil War, the maritime boundary dispute between Turkey-TRNC and the GCA, maritime boundary conflict between Israel and Lebanon and the Libyan Civil War by filling the authority gap in the region.

Turkey is on the both table of diplomacy and in the field in the Eastern Mediterranean after sending troops to Libya. It would be more suitable if Turkey continues with diplomacy in order to manage these processes for its interests. Turkey should observe the balances well, as well as the TRNC's rights and interests with a smart diplomacy. Turkey should secure its place in the new world order, in which we witness energy wars and important developments within the context of energy. With this agreement, Turkey has seized a great opportunity for ensuring a fair order on behalf of the Eastern Mediterranean political situation and energy-oriented policies.

With this move, Turkey made a new beginning on behalf of all actors and balances in the Eastern Mediterranean. It should follow this step with a strong diplomacy and rational foreign policy within the scope of the UN and UNCLOS, end conflicts, and contribute to the fair sharing of energy resources for the regional countries and also for itself because conflicts and especially defense expenditure always negatively affect economies. If Turkey adopts a good diplomacy instead of defense expenditure, it will be able to make more investments on hydrocarbon exploration activities with advanced technology. We will see what happens with the post-pandemic new world order that will be shaped.

## REFERENCES

- Aksu, Z, Eminoğlu, A. (2019). Bm İnsani Müdahale Kararları ve Nato'nun Libya Müdahalesi. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi. 322-330. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/assam/issue/48907/578818>
- Alhas, Murat A. (2019). Turkish-Libyan maritime pact a game changer in E.Med. *Anadolu Ajansı*. Retrieved from <https://www.aa.com.tr/en/politics/turkish-libyan-maritime-pact-a-game-changer-in-emed/1671447>
- Aliriza, B. (2020). Erdogan's Libyan Gambit. *CSIS*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/erdogans-libyan-gambit>
- AlJazeera*. (2020). Four Mediterranean countries call Turkey-GNA deals 'void'. Retrieved from <https://www.aljazeera.com/news/2020/01/mediterranean-countries-call-turkey-gna-deals-void-200109062417867.html>
- AlJazeera*. (2020). Libya's Haftar secretly flies to Greece ahead of Berlin summit. Retrieved from <https://www.aljazeera.com/news/2020/01/libya-haftar-secretly-flies-greece-berlin-summit-200116212706542.html>
- Anadolu Ajansı*. (2019). Paylaşılramayan deniz: Doğu Akdeniz'de Türkiye'siz denklem mümkün mü?. Retrieved from <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/paylasilamayan-deniz-dogu-akdenizde-turkiyesiz-denkle-mumkun-mu/1677295>
- Anadolu Ajansı*. (2019). Turkey's stance in the Eastern Mediterranean is clear. Retrieved from <https://www.aa.com.tr/en/info/infographic/14896#!>
- Bag, M. (2020). Libya'da kim kiminle savaşıyor? Türkiye ve uluslararası güçler hangi tarafı destekliyor?. *Euro News*. Retrieved from <https://tr.euronews.com/2020/01/02/libya-da-neler-oluyor-kim-kiminle-neden-savasiyor>
- Barltrop, R. (2019). Oil and Gas in a New Libyan Era. *OIES*. Retrieved from <https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Oil-and-Gas-in-a-New-Libyan-Era-Conflict-and-Continuity-MEP-22.pdf?v=ebe021079e5a>
- Başeren, S. H. (2011). *Doğu Akdeniz Yetki Alanları Uyuşmazlığı*. TÜDAV İstanbul.
- Başpınar, H . (2017). Libya: Politics & Energy. *Energy Policy Turkey* , (4) , 47-57 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/ept/issue/31249/340276>
- BBC*. (2018). Doğu Akdeniz - Kıbrıs'taki Doğalgaz Gerginliği Hakkında Bilinmesi Gerekenler. Retrieved from <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43061162>
- BBC*. (2019). Libya country profile. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-africa-13754897>
- BBC*. (2020a). Why is Libya so lawless?. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-africa-24472322>
- BBC*. (2020b). Libya conflict: Turkey confirms first soldiers killed. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-africa-51626743>
- BBC*. (2020c). Libya conflict: Turkey sends troops to shore up UN-backed government. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-africa-51003034>
- Bershidsky, L. (2020). Libya's Endless War Is What Happens If the U.S. Won't Lead. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-01-14/libya-s-endless-war-is-what-happens-if-the-u-s-won-t-lead>

- BP Statistical Review of World Energy 2019. (2019). *BP*. Retrieved from <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2019-full-report.pdf>
- Business Insider*. (2019). Greece to expel Libyan ambassador over Turkey-Libya Accord. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/greece-to-expel-libyan-ambassador-over-turkey-libya-accord-2019-12>
- CNN*. (2004). Key facts: Libya sanctions. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2004/WORLD/africa/02/10/libya.sanctions.facts/>
- Cohen, A. (2020). Turkey-Libya Maritime Deal Upsets Mediterranean Energy Plan. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/arielcohen/2020/01/08/turkey-libya-maritime-deal-upsets-mediterranean-energy-plan/#6209c3ff6bee>
- Cristiani, D. (2020). A Piece of a Greater Puzzle: The Libyan Civil War, External Influences and Regional Trends. *GMFUS*. Retrieved from <http://www.gmfus.org/commentary/piece-greater-puzzle-libyan-civil-war-external-influences-and-regional-trends>
- Cyprus Mail*. (2019). Our View: Reckless energy game Cyprus can never win must end. Retrieved from <https://cyprus-mail.com/2019/12/15/our-view-reckless-energy-game-cyprus-can-never-win-must-end/>
- Delek Drilling. (2020). Aphrodite Gas Field. Retrieved from <https://www.delekdrilling.com/project/aphrodite-gas-field>
- Demirtaş, S. (2019). Turkey-Libya deal seen as a game-changer in east Med. *Hurriyet Daily News*. Retrieved from <https://www.hurriyetdailynews.com/opinion/serkan-demirtas/turkey-libya-deal-seen-as-a-game-changer-in-east-med-149285>
- Doğu Akdeniz’de Enerji Keşifleri ve Türkiye. (2013) *Bilgesam*. İstanbul. Retrieved from [http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/3-2-2014011746dogu\\_akdeniz.pdf](http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/3-2-2014011746dogu_akdeniz.pdf)
- Eastern Mediterranean Natural Gas Pipeline – Pre-FEED Studies. (2020). European Union European Commission. Retrieved from <https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility/cef-energy/7.3.1-0025-elcy-s-m-15>
- Erdağ, R. (2017). *Libya in the Arab Spring: from revolution to insecurity*. Springer.
- Erlanger, S. & Griedneff, M. (2020). Why Europe is finally getting attention to Libya. *NY Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2020/01/17/world/europe/libya-eu-russia-turkey.html>
- Financial Times*. (2020). Libya: how regional rivalries fuel the civil war. Retrieved from <https://www.ft.com/content/c113d340-51b1-11ea-90ad-25e377c0ee1f>
- Fraihat, I. (2016). *Unfinished revolutions: Yemen, Libya, and Tunisia after the Arab spring*. Yale University Press.
- France 24*. (2011). Turkey reluctantly joins NATO operations against Libya. Retrieved from <https://www.france24.com/en/20110324-turkey-allows-nato-command-libya-military-operations-vote>
- France 24*. (2019). France joins Cyprus for naval manoeuvres amid Turkey gas dispute. Retrieved from <https://www.france24.com/en/20191012-france-joins-cyprus-for-naval-manoevres-amid-turkey-gas-dispute>

- France 24. (2020). Libya strongman Haftar in Greece for talks ahead of Berlin peace conference. Retrieved from <https://www.france24.com/en/20200117-libya-libyan-khalifa-haftar-al-sarraj-athens-gna-un-united-nations-berlin-peace-conference-talks-tripoli-pompeo-mitsotakis-dendias-greece-turkey>
- Gürdeniz, C. (2019). Anavatan, Yavru Vatan ve Mavi Vatan bir bütündür, ayrılamaz. Retrieved from <https://www.aydinlik.com.tr/anavatan-yavru-vatan-ve-mavi-vatan-bir-butundur-ayrilamaz-cem-gurdeniz-kose-yazilari-nisan-2019>
- Hürriyet. (2005). Libya'da 2 Türk idam edildi. Retrieved from <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/libyada-2-turk-idam-edildi-335012>
- Israel Ministry of Foreign Affairs. (2020). EastMed Gas pipeline agreement signed at trilateral summit. Retrieved from <https://mfa.gov.il/MFA/PressRoom/2020/Pages/EastMed-Gas-pipeline-agreement-signed-at-trilateral-summit-2-January-2019.aspx>
- Johnson, K. (2019). Newly Aggressive Turkey Forges Alliance With Libya. Retrieved from <https://foreignpolicy.com/2019/12/23/turkey-libya-alliance-aggressive-miditerranean/>
- Johnson, K. (2019). Turkey's Big Energy Grab. Retrieved from <https://foreignpolicy.com/2019/07/25/turkeys-big-energy-grab-cyprus-gas-aphrodite-calypso-eni-exxon/>
- Kansu, Z. (2019). Enerji Arz Güvenliği Bağlamında Avruna Birliği'nin Güneş Gaz Koridoru ve Türkiye'nin Konumu. Kırklareli Üniversitesi Sosyol Bilimler Dergisi. 3-3. 288-306. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbder/issue/51331/643459>
- Karan, C. (2019). Müslüman Kardeşler odaklı politika, Doğu Akdeniz'de hareket alanını kısıtlıyor. *Sputnik*. Retrieved from [https://tr.sputniknews.com/ceyda\\_karan\\_eksen/201912131040840916-akpnin-yuruttuğu-musulman-kardesler-odakli-politika-dogu-akdenizde-hareket-alanini-kisitliyor/](https://tr.sputniknews.com/ceyda_karan_eksen/201912131040840916-akpnin-yuruttuğu-musulman-kardesler-odakli-politika-dogu-akdenizde-hareket-alanini-kisitliyor/)
- Kassidiaris, A. (2020). Greece worried about UN plan to publish Turkish-Libyan MoU Map. *Inside Over*. Retrieved from <https://www.insideover.com/politics/greece-worried-about-un-plan-to-publish-turkish-libyan-mou-map.html>
- Kaya, İ.S. (2016) *Uluslararası Deniz Hukuku Çerçevesinde Doğu Akdeniz'deki Petrol ve Doğalgaz Kaynakları*. Ankara : Adalet Yayınevi. 2. Baskı.
- Kuran, S. (2006). *Uluslararası deniz hukuku*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Limited Şti.
- Lacher, W. (2011). Families, Tribes and Cities in the Libyan Revolution. *MEPC*. Retrieved from <https://mepc.org/families-tribes-and-cities-libyan-revolution>
- Nedos, V. (2020). UN to post EEZ maps of Libya, Turkey deal. *Ekathimerini*. Retrieved from <http://www.ekathimerini.com/249608/article/ekathimerini/news/un-to-post-eez-maps-of-libya-turkey-deal> (
- Oyeniği, B. A. (2019). *The history of Libya*. Santa Barbara, California : Greenwood.
- Pamir, N. (2015). Enerjinin İktidarı. *İstanbul: hayykitap*.
- Pamir, N. (2019). Doğu Akdeniz ve Kıbrıs Ekseninde Enerji ve Jeopolitik. *TMOOB*. Retrieved from <https://pmo.org.tr/dogu-akdeniz-ve-kibris-ekseninde-enerji-ve-jeopolitik-makalesi/>

- Pamir, N. (2020). Libya, Oil, the Eastern Mediterranean and Turkey. *Sigma Turkey*. Retrieved from <https://www.sigmatrkiye.com/libya-oil-the-eastern-mediterranean-and-turkey/>
- Permanent Mission of Greece to the UN. (2019). Ref No. 90.2.2/3065. Retrieved from <https://www.skai.gr/sites/default/files/attachments/2019-12/3065%20Letter%20SC%20Libya%203.pdf>
- Reuters. (2014). Libya faces chaos as top court rejects elected assembly. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-libya-security-parliament/libya-faces-chaos-as-top-court-rejects-elected-assembly-idUSKBN0IQ0YF20141106>
- Reuters. (2020). EU leaders to reject Turkey-Libya deal - draft statement. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-eu-summit-greece-turkey/eu-leaders-to-reject-turkey-libya-deal-draft-statement-idUSKBN1YF228>
- Reuters. (2020). France asks to join Eastern Mediterranean Gas Forum. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-egypt-gas/france-asks-to-join-eastern-mediterranean-gas-forum-idUSKBN1ZF1V2>
- Reuters. (2020). Israel opposes Turkey-Libya maritime border Accord. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-israel-turkey-greece/israel-opposes-turkey-libya-maritime-border-accord-idUSKBN1YR1VN>
- Saidel, N. (2020). The Middle East Conflict You Haven't Heard About. *Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/the-middle-east-conflict-you-havent-heard-about-11581277914>
- Smith, H. (2020). France to send warships to support Greece in Turkish standoff. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2020/jan/29/greece-turkey-standoff-france-send-warships-east-mediterranean>
- St. John. R. B.. & St. John, N. (2017). *Libya: from colony to revolution* Oneworld Publications.
- T.C. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. (2015). Akdeniz Kalkanı Harekatı. Retrieved from [https://www.dzkk.tsk.tr/icerik.php?dil=1&icerik\\_id=28](https://www.dzkk.tsk.tr/icerik.php?dil=1&icerik_id=28)
- T.C. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. (2019). Mavi Vatan Tatbikatı. Retrieved from [https://www.dzkk.tsk.tr/Basinda\\_Deniz\\_Kuvvetleri/CNN\\_Turk\\_En\\_Buyuk\\_Deniz\\_Tatbikati.mp4](https://www.dzkk.tsk.tr/Basinda_Deniz_Kuvvetleri/CNN_Turk_En_Buyuk_Deniz_Tatbikati.mp4)
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2011b). *Sayın Başbakanımızın Libya'ya İlişkin olarak Yaptıkları Açıklama*. Retrieved from [http://www.mfa.gov.tr/sayin-basbakanimizin-libya\\_ya-iliskin-olarak-yaptiklari-aciklama\\_-3-mayis-2011.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/sayin-basbakanimizin-libya_ya-iliskin-olarak-yaptiklari-aciklama_-3-mayis-2011.tr.mfa)
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2020). *Türkiye- Libya Siyasi İlişkileri*. Retrieved from <http://www.mfa.gov.tr/turkiye-libya-siyasi-iliskileri.tr.mfa>
- T.C. Resmi Gazete. (2019). Milletlerarası Andlaşma, Sayı: 30971, Karar Sayısı: 1815. Retrieved from <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/12/20191207-3.pdf>
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2020). Türkiye ile Ticaret. Retrieved from <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/afrika/libya/ulke-profili/turkiye-ile-ticaret>
- The Economist*. (2020). Turkey is set to send troops to Libya. Retrieved from <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2020/01/11/turkey-is-set-to-send-troops-to-libya>
- TPAO. (2020). Retrieved from <http://www.tpao.gov.tr/?mod=projeler&contID=48>

- Turak, N. (2020). Russian mercenaries, a CIA-linked general and lots of oil: Explaining Libya's war. *CNBC*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/01/29/libyas-war-explained-khalifa-haftar-oil-cuts-uae-airstrikes-and-russian-mercenaries.html>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK)*. (2020). Dış Ticaret İstatistikleri. Retrieved from [http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046)
- UN General Assembly. (2019). Res. A/74/628. Retrieved from <https://undocs.org/en/a/74/628>
- UN General Assembly. (2019). Res. A/74/634. Retrieved from <https://undocs.org/en/A/74/634>
- UN General Assembly. (2019). Res. A/74/706. Retrieved from <https://undocs.org/en/A/74/706>
- UN General Assembly. (2019). Res. A/74/710. Retrieved from <https://undocs.org/en/A/74/710>
- UN General Assembly. (2019). Res. A/74/758. Retrieved from <https://undocs.org/en/A/74/758>
- UN Security Council. (2011). S/RES/1970(2011). Retrieved from <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/245/58/pdf/N1124558.pdf?OpenElement>
- UN Security Council. (2011). S/RES/1973(2011). Retrieved from <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/268/39/pdf/N1126839.pdf?OpenElement>
- UN Treaty Collection. (2020). *4. Comprehensive Nuclear-Test-Ban Treaty New York, 10 September 1996*. Retrieved from [https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=XXVI-4&chapter=26](https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XXVI-4&chapter=26)
- United Nations General Assembly. (10 Aralık 1982). *United Nations Convention on the Law of the Sea*. Retrieved from [https://www.un.org/depts/los/convention\\_agreements/texts/unclos/unclos\\_e.pdf](https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_e.pdf)
- United Nations Oceans and Law of the Sea. (2009). General People's Committee Decision No. 260 of A.J. 1377. Retrieved from [https://www.un.org/Depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/PDFFILES/lby\\_2009\\_declaration\\_e.pdf](https://www.un.org/Depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/PDFFILES/lby_2009_declaration_e.pdf)
- United Nations Oceans and Law of the Sea. (2020). Cyprus. Retrieved from <https://www.un.org/Depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/STATEFILES/CYP.htm>
- United Nations Oceans and Law of the Sea. (2020). Turkey. Retrieved from <https://www.un.org/Depts/los/LEGISLATIONANDTREATIES/STATEFILES/TUR.htm>
- USGS. (2010). *Assesment of Undiscovered Oil and Gas Resources of the Levant Basin Province, Eastern Mediterranean*. Retrieved from <https://pubs.usgs.gov/fs/2010/3014/pdf/FS10-3014.pdf>
- Vandewalle, D. (2012). *A history of modern Libya*. Cambridge University Press.
- Wehrey, F. (2020). Our Hearts Are Dead.' After 9 Years of Civil War, Libyans Are Tired of Being Pawns in a Geopolitical Game of Chess. *TIME*. Retrieved from <https://time.com/5779348/war-libya-global-conflict/>
- Weise, Z. (2020). The Libyan conflict explained. *Politico*. Retrieved from <https://www.politico.eu/article/the-libyan-conflict-explained/>

- Yackley, Ayla J. (2011). Turkey opposes any NATO operation in Libya. *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-libya-turkey-idUSTRE72D49D20110314>
- Yaycı, C . (2011). Doğu Akdeniz'de Deniz Yetki Alanlarının Sınırlandırılmasında Libya'nın Rolü ve Etkisi. *Güvenlik Strateileri Dergisi*. 7-14. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/guvenlikstrj/issue/7529/99176>
- Yaycı, C. (2019). *Libya Türkiye 'nin Denizden Komşusudur*. İstanbul: ASAM Yayınları.
- Yaycı, C. (2019). Sorular ve Cevaplar ile Münhasır Ekonomik Bölge (MEB) Kavramı. *Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. İstanbul*.
- Yaycı, C. (2020). *Doğu Akdeniz'in Paylaşım Mücadelesi ve Türkiye*. İstanbul: Kırmızı Kedi.



## GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

### Doğu Akdeniz Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanı Sınırlandırma Anlaşmasına İlişkin bir Değerlendirme

#### Giriş

Türkiye-Libya ile Deniz Yetki Alanlarının Sınırlandırılmasına İlişkin Mutabakat Muhtırası, son 10 yıldır Doğu Akdeniz’de, meydana gelen hidrokarbon keşiflerine ilişkin olarak ortaya çıkan Türkiye, KKTC ve GKRY, Yunanistan MEB uyuşmazlığı ekseninde, 27 Kasım 2019’da, Türkiye ve Libya arasında gerçekleşmiştir. Libya’nın Kaddafi sonrası döneminde sürüklendiği iç savaş, ülkedeki savaşın tarafları olan iki yönetim ve ona eşlik eden güç aktörleri ile devam etmektedir. Türkiye’nin anlaşma gerçekleştirdiği Ulusal Mutabakat Hükümeti (UMH)’nin ülkedeki varlığı, ABD, Rusya, AB, Fransa gibi küresel güçlerin desteğini alan Hafter’in Libya’nın geleceğindeki etkisine bağlıdır. Anlaşmanın etkileri, anlaşmanın tarafları, Doğu Akdeniz hidrokarbon keşifleri, bu enerji kaynaklarına ilişkin EastMed Boru Hattı gibi projeler, bölgesel ve küresel güçlerin bölgedeki faaliyet ve çıkarları adına oldukça önemlidir. Çalışmada, Türkiye-Libya, deniz yetki alanı sınırlandırma anlaşmasına neden olan konjonktür, anlaşmanın geleceği ve meydana getireceği olası etkiler ele alınmaktadır.

#### Doğu Akdeniz Deniz Yetki Alanı Uyuşmazlığına Genel Bakış

Türkiye-Libya deniz yetki alanı sınırlandırma anlaşması, Doğu Akdeniz’de, Türkiye ve KKTC’nin, ihlal edilen haklarına karşın gerçekleştirilmiştir. GKRY, Doğu Akdeniz’de, Kıbrıs Sorunu henüz çözülmemişken, adanın tek sahibi ve yönetimi gibi hamlelerde bulunarak, deniz yetki alanı ilan etmiş ve bölge ülkeleri ile MEB anlaşmaları gerçekleştirmiştir. GKRY, Doğu Akdeniz’deki hidrokarbon kaynaklarından KKTC ve Türkiye’nin varlığını yok sayarak yararlanmayı hedeflemektedir. Çalışmanın bu bölümünde, Doğu Akdeniz, Türkiye-KKTC, GKRY ve Yunanistan’ın deniz yetki alanı çatışması ele alınmaktadır.

#### Libya’nın Yapısı ve Kaddafi Sonrası Dönem

Türkiye’nin anlaşma imzaladığı Libya, 2011’de meydana gelen devrimden bu yana istikrara kavuşamamıştır. Anlaşmanın geleceğine ilişkin öngöründe bulunabilmek adına, Libya’nın Kaddafi öncesi ve Kaddafi dönemi dinamikleri ile devrime giden süreç oldukça önemlidir. Ülkenin MENA bölgesinde ilk sırada yer almasına neden olan büyük hacimde petrol rezervleri bulunmaktadır. Ülkedeki sorunlu sosyo-ekonomik yapı, 2011 devrimine ve Kaddafi’nin devrilmesine neden olmuştur. Ülke, Post-Kaddafi döneminde halen istikrara kavuşamamıştır. Libya’da İç Savaş devam ederken, ülke küresel güçler güdümünde Hafter ve UMH ekseninde vekalet savaşına şahit olmaktadır. İç Savaş’ın yönü, anlaşmanın şekillenmesine neden olacak ana unsurdur. Ayrıca, Türkiye’nin Libya ile olan ilişkileri, anlaşma adına oldukça

önemlidir. Anlaşmanın geleceğine ilişkin olarak, bağları Osmanlı Dönemi'ne dayanan iki ülkenin dış ticaret hacmi ve diplomatik ilişkileri önemli bir belirleyici olacaktır.

### **Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanı Sınırlandırma Anlaşması**

Türkiye ve Libya, 27 Kasım 2019'da deniz yetki alanı sınırlandırma anlaşması imzalamıştır. Anlaşma iki tarafın da ulusal çıkarlarına katkı sağlamaktadır. Türkiye'nin Mavi Vatan olarak tanımladığı bölgede önemli bir alan kazanılmıştır. Libya, Yunanistan ile gerçekleştireceği deniz yetki alanı anlaşmasına kıyasla, Türkiye ile anlaşma gerçekleştirmesi, ülkeye çok daha fazla deniz alanı kazandırmıştır. Türkiye ve Libya, bu anlaşma ile denizden komşu olmuştur ve iki kıyıdaş ülke haline gelmiştir. Anlaşma hukuki ve meşrudur. Anlaşmanın geleceği ve meydana getireceği etkiler, ülkedeki İç Savaş'a, küresel ve bölgesel dinamiklere bağlı olarak şekillenecektir.

### **Türkiye-Libya Deniz Yetki Alanı Sınırlandırma Anlaşmasının Önemi ve Etkileri**

Türkiye-Libya arasında gerçekleşen deniz yetki alanı anlaşmanın önemli etkileri bulunmaktadır. Öncelikle anlaşma, GKRY ve Yunanistan'ın Doğu Akdeniz'de devam eden hukuksuz faaliyetleri ve gerçekleştirmek istedikleri planların aleyhinedir. Anlaşma, GKRY ve Yunanistan'ın, Doğu Akdeniz'de gerçekleştirmeyi planladıkları MEB anlaşmaları ve uluslararası enerji şirketleriyle yürütmek istedikleri arama faaliyetlerini engelleyecektir. Bu durum, EastMed boru hattı projesi için de geçerlidir. Zira, bahsedilen bu faaliyetlerin, hayata geçebilmesi adına, Türkiye ve Libya'nın onayının alınması gerekmektedir.

Anlaşma, bölgede vekalet savaşları yürüten ve hem siyasi hem enerji kaynaklarına ilişkin çıkarları adına hareket eden ABD ve Rusya gibi güçlerin aleyhine olmuş ve planlarını bozmuştur. Bu durum, GKRY ve Yunanistan'ın hukuksuz hareketlerini destekleyen ve Doğu Akdeniz'de çıkarlarını gözeten AB açısından da benzer bir sonuca neden olmuştur.

Anlaşma, Türkiye, KKTC ve Libya'nın ise lehinedir. Libya, Yunanistan'la imzalayacağı muhtemel deniz yetki alanı anlaşmasına oranla daha fazla denizel alan kazanmıştır. Ayrıca, UMH, Türkiye'nin asker göndermesi ile önemli bir destek daha almıştır. Mevcut durumda, Hafter güçlerine karşı UMH'nin güçlendiği görülmektedir. Bu durum, anlaşmanın geleceği adına oldukça önemlidir.

### **Sonuç**

Türkiye-Libya deniz yetki alanı anlaşması Doğu Akdeniz'deki mevcut dengeler adına önemli bir oyun değiştirici olmuştur. Küresel ve bölgesel aktörlerin, bölge siyaseti ve enerji politikaları adına önemli bir değişimin başlangıcıdır. Bölgede, Lübnan, Mısır ve İsrail gibi aktörler ekonomi-politik çıkarları kapsamında, Türkiye ve KKTC tarafında yer alabilirler. Anlaşma,

GKRY, Yunanistan ve AB, ABD, Rusya gibi küresel aktörlerin aleyhine olmuştur.

Libya'da devam eden İç Savaş'ın yönü, anlaşmanın geleceğini de belirlemekle birlikte Libya, önemli bir denizel alan kazanmıştır. UMH ve Hafter'in etrafında şekillenen savaş, aynı zamanda küresel ve bölgesel güçlerin de bir vekalet savaşı olduğu için, bu güçlerin hamleleri, savaşın yönünü belirleyecek olan önemli unsurlardandır.

Anlaşma, Türkiye'nin Mavi Vatan ve Doğu Akdeniz'deki hak ve menfaatleri adına oldukça başarılı bir adım olmakla birlikte akılcı, diplomatik, siyasi ve ekonomik hamlelerle desteklenmelidir. Türkiye, bölgede, özellikle Yunanistan ve GKRY'nin haksız faaliyetleri ve Türkiye-KKTC ve GKRY deniz yetki alanı uyuşmazlığına karşı önemli bir adım gerçekleştirmiştir. Bir başka ifadeyle, bölgede, stratejik, diplomatik ve siyasi bir üstünlük sağlamıştır. Türkiye, bu adımı, BM ve UNCLOS kapsamında, uluslararası hukuka bağlı kalarak, güçlü bir diplomasi ve akılcı bir dış politika ile sürdürmeli, çatışmaları sonlandırmalı ve enerji kaynaklarının hem kendi hem bölge ülkeleri adına adil paylaşımına katkı sağlamalıdır.



## SAVAŞ KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ: 1. ve 2. KÖRFEZ SAVAŞI ÖRNEĞİNDE HİBRİT SAVAŞLARIN İNCELENMESİ

Serkan YENAL\*

### Öz

*Savaş kavramı sürekli bir dönüşüm ve değişim içindedir. İnsanlık geliştikçe, bu gelişim içinde bulunulan çağın teknolojisi ve ortamı doğrultusunda savaşların seyrini de değiştirmiştir. Antik Çağ'dan bu yana savaşların varlığı ve nedenleri büyük değişiklik göstermemiş, ancak savaş türleri taktikler ve stratejiler değişmiştir. Günümüzde gerçekleştirilen savaşlar, geleneksel savaşlardan önemli oranda farklılaşmaktadır. Savaşlar farklı araç ve yöntemlerin bir arada kullanıldığı ve hibrit savaş olarak da ifade edilen bir türe dönüşmektedir. Bu savaş türü aslında Antik Çağ'dan beri kullanılıyor olsa da özellikle Sovyetler Birliği'nin yıkılması sonrasında güvenlik yazınında sıklıkla kendine yer bulmaya başlamıştır. Bu çalışmada, günümüzdeki en önemli savaş yöntemleri arasında yer alan ve sıklıkla kullanılan hibrit savaşın temel prensiplerini ortaya koymak ve ülkemizin savunma ve güvenlik politikalarına, beka stratejisine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada öncelikle savaş kavramının dönüşümü ve Antik Çağ'dan günümüze gelen süreçte gerçekleşen hibrit savaşlar incelenmiştir. Çalışmada 1. ve 2. Körfez Savaşı örneklem olarak alınmıştır. Burada 1. Körfez Savaşı'nın seçilmesinde tek kutuplu dünya düzeninin başlangıç döneminde olması, savaşta siber saldırıların kullanılması, hibrit savaşların gelişiminde önemli bir savaş olması etkili olmuştur. 2. Körfez Savaşı ise, 11 Eylül saldırıları sonrasında savaşlardaki dönüşümü ifade eden en önemli örneklerden birisi olmuştur. Siber savaşlar, psikolojik savaş yöntemlerinin etkili olarak kullanılması sebebiyle tercih edilmiştir. Çalışmada literatür tarama ve örneklem metodu kullanılmıştır. Hibrit savaş nedir? Hibrit tanımlamasının kullanılmasının nedeni ve önemi nedir? Hibrit savaş geleneksel savaş yöntemlerinden nasıl ayrılmaktadır? Körfez Savaşları hibrit savaş olarak değerlendirilebilir mi? Körfez Savaşlarının hibrit savaş olarak tanımlanmasının literatüre katkısı nedir? Sorularına cevap aranmaktadır.*

**Makalenin Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler:** Güvenlik, Savaş, Hibrit Savaş, Irak Savaşı, Körfez Savaşı

**JEL Kodları:** F50,F51,F52

**Yazarın Notu:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzası ile beyan edilmiştir.

---

\*Dr. Öğr. Üyesi, MSÜ Kara Harp Okulu Svn. Yön. Bölümü, syenal@kho.edu.tr,  
serkanyenal@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8188-5095

## **Transformation of the War Concept: Investigation of Hybrid Wars in the Example of the First and Second Gulf War**

### **Abstract**

*The concept of war is in constant transformation and change. As humanity evolved, the course of wars changed in line with the technology and environment of this age. Although the existence and causes of wars have not changed greatly since ancient times, war types, tactics and strategies have changed. The battles performed today differ significantly from traditional battles. Battles turn into a genre in which different tools and methods are used together, which is also referred to as hybrid warfare. Although this type of war has been used since antiquity, it has often started to find its place in the security literature, especially after the collapse of the Soviet Union. This study intends to present the basic principles of hybrid warfare which is frequently used and one most of the important methods of warfare of our time and to contribute to Turkey's defense and security policy, survivability strategy. For this purpose, firstly, the transformation of the concept of war and the hybrid warfare that took place in the period from the Ancient Age to the present day was examined. In the study, the 1st and 2nd Gulf Wars were taken as a sample. Here, the reason of selecting the First Gulf War was that it was at the beginning period of the unipolar world order, cyber attacks were used in the war, and it was an important war in the development of the hybrid warfare. The 2nd Gulf War, on the other hand, was preferred because it is one of the most important examples that express the transformation of the wars after the September 11 attacks. Cyber wars were preferred because they have been the ones in which psychological warfare methods were effectively used. Literature scanning and sampling method were used in the study. What is hybrid warfare? What is the reason and importance of using hybrid identification? How does hybrid warfare differ from traditional warfare methods? Can Gulf Wars be considered as hybrid warfare? What is the contribution of the definition of Gulf Wars as hybrid warfare to the literature? Answers to the questions are sought.*

**Article Type:** Research article

**Keywords:** Security, War, Hybrid Warfare, Iraqi War, Gulf War

**JEL Codes:** F50, F51, F52

**Author's Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from Ethical Board or any legal/special permission in this study. I, as the author of the article, signed my declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

### **GİRİŞ**

Toplumlar ve devletler arasındaki uyuşmazlıkların zorlayıcı yöntemlere dönüşmesini engelleyebilmek amacıyla tarih boyunca çeşitli girişimler olmuştur (Kaya, 2017:154). Uluslararası barış ve güvenliğin korunması uluslararası hukukun temel amacıdır. Nitekim 1919'da Milletler Cemiyeti ve 1945'te Birleşmiş Milletler'in kurulmasında da temel gerekçe aynıdır (Abdulrahim, 2019). Uluslararası ilişkilerde çıkar çatışmalarının çözümü amacıyla iki farklı yöntem uygulanmaktadır. Bunlardan ilki "barışçıl" yöntemlerken diğeri "zorlayıcı" yöntemlerdir (Yalçınkaya, 2008:17).

Barışçıl yöntemler arasında diplomasi, çalışma grupları ve komisyonlar oluşturma ve uluslararası yargı gibi mekanizmalar yer alırken,

zorlayıcı yöntem olarak “kuvvet kullanma” diğer bir ifadeyle “savaş” en önemli seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde uluslararası ilişkiler, ulusal çıkarların korunması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bu ilişkilerde barışçıl yöntemlerle çözülemeyen sorunlarda askerî gücün kullanılması ve savaş gündeme gelebilmektedir (Eslen, 2003:13).

Antik Çağ’ın en etkili savaş teorisyenleri arasında yer alan ve günümüze ışık tutan Sun Tzu, “Savaş Sanatı” adlı kitabında savaşı “bir ülkenin temel sorunu, ölüm kalım mücadelesi ve var olma ya da yok olma yolu “ olarak ifade etmektedir (Tzu, 2019:1). Sun Tzu’nun ifadesiyle savaş, bir ülkenin en önemli mücadelelerinden biri konumuna gelmekte ve ülkenin bekası için kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Clausewitz’e göre (2011:29-30) savaş, “genişletilmiş bir düellodan başka bir şey değildir”. Tıpkı düellodaki gibi rakiplerden her biri, fiziksel gücüyle kendi iradesini kabul ettirmek için düşmanı yenmeyi ve daha sonra herhangi bir direnç gösteremez duruma getirmeyi amaçlar. Bu anlamda savaş, “düşmanı irademizi kabul etmeye zorlamak için bir kuvvet kullanma eylemidir”.

Clausewitz’in diğer bir söylemi olan “Savaş, politik temasların diğer araçların karışmasıyla oluşan devamıdır.” önermesini eleştiren Keegan’a göre (2007:21) bu önerme eksiktir. Zira o, devletlerin varlığının, çıkarlarının nasıl elde edilebileceklerini hesaplayan mantıksal çıkarımlara dayanmaktadır. Ayrıca savaşların tarihinin devlet, diplomasi ve strateji kavramlarından çok öncesinde başlamış olması da bu önermenin eksikliğini göstermektedir. Clausewitz Aristoteles’in “insan politik bir hayvandır” söyleminden hareketle insanı “savaşan hayvan” olarak nitelendirerek kullanmış ancak iki söylem de “insanın düşünen hayvan” olduğu ve zekasıyla avlanarak öldürdüğü düşüncesine karşı çıkamamıştır.

Daha geniş bir çerçevede ele alınırsa savaş, “devletler ya da devlet toplulukları tarafından, ulusal güç imkânlarının bütünüyle ya da kısmen kullanılması suretiyle gerçekleştirilen ve tarafların savaş tanımlamasına giren, kuvvet kullanılmasını içeren, düşmanca niyet veya eylem” olarak tanımlanabilir (Varlık, 2013: 114).

### **Kavramsal Çerçeve**

Bilinen tarih boyunca insanlar ve toplumlar çatışma içinde olmuştur. Çeşitli sebeplerle çıkarlarını savunan insanlar ve toplumlar bunu genellikle benzer nedenlerle gerçekleştirmiştir. Tarih yazımı başladığından beri oluşturulan insanlık tarihî zaferler, yenilgiler, kuruluş ve tarih sahnesinden silinme gibi genellikle savaşlar ve büyük mücadeleler neticesinde gerçekleşen olaylarla şekillenmiştir.

Jomini'ye (2013: 17-18), göre, "Devletler, haklarını savunmak ve kaybettiklerini kazanmak, tarım-sanayi ve ticaret gibi önemli çıkarlarını korumak ve devam ettirmek, ülke güvenliği veya güç dengesini kurabilmek amacıyla bazı komşu ülkelere destek vermek, saldırı ya da savunma amacıyla kurulan ittifakların yükümlülüklerini yerine getirmek, siyasi ve dini teorileri yaymak, önlemek ya da savunmak, toprak kazanarak devletin güç ve etkisini artırmak, devletin bağımsızlığına yönelik tehditleri bertaraf etmek, kırılan gururun intikamını almak ya da fetih tutkusuyla" savaşa girmektedir.

Bu gerekçelerle başlatılan savaşlar günümüzde, nükleer silahların sınırlandırılmadan kullanılabilceği bir ortamdan, şiddetin, coğrafi alanın ve hedeflerin belirlendiği ve sınırlandırıldığı bir ortama kadar geniş bir çerçevede meydana gelebilmektedir. Savaşlar, organize grupların ayaklanmalarından gerilla faaliyetlerine ve terör eylemlerine karşı yürütülen mücadelelere kadar değişen biçimlerde uygulanabilmektedir (Eslen, 2003:13). Buna göre savaş, bulunulan ortama ve duruma göre farklılaşabilmektedir.

Antik ya da primitif dönemde savaşlar incelenirken "insan doğasına" referans verilmektedir (Myers, 2005:1). Bu düşünce de savaşların insanın var oluşundan kaynaklandığı ve doğal bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Savaşın genel nitelikleri arasında şiddet kullanmak olsa da, şiddetin nasıl kullanılacağı, sınırları ve meşruiyeti tartışmalıdır. Şiddetin niteliği içinde bulunulan dönem ve yaşanan koşullarla ilgilidir (Akad, 2015:21-22). Savaşta şiddet asli bir unsurdur, bununla birlikte şiddetin niteliği, yerindeliği ve boyutu görecelidir.

Savaşın tarihsel süreç içerisinde tasnifi konusunda bir fikir birliği bulunmasa da, savaşların genel olarak nesiller hâlinde incelenmesi eğilimi bulunmaktadır. Buna göre savaşlar dört farklı nesilde incelenmektedir. 1. nesil savaşlarda, hız ve yön temelli, tek namlulu, yivsiz tüfeklerle gerçekleşen, piyade ağırlıklı savaşlar söz konusudur. Bu nesil, 1. Dünya Savaşı'na kadar geçen sürede icra edilen savaşları tanımlamada kullanılmaktadır. 2. nesil savaşlar, ateş ve ateş destek sistemlerinin yoğun kullanıldığı 1. Dünya Savaşında kullanılmıştır. 3. nesil savaşlar ise hızın ateş gücünden daha önemli hâle geldiği, düşmana yaklaşma yerine onu atlatma ve mücadele gücünü kırmaya yönelik 2. Dünya Savaşı'nda meydana gelen savaşları ifade etmekte kullanılmaktadır (Toptaş, 2009:98-99).

Modern dünyada savaş, askerî kriterlerden ziyade siyasi kriterlere göre belirlenmekte ve askerî strateji de buna göre şekillendirilmektedir. Günümüzde savaşlardan beklenen amaç, düşmanın bütünüyle imhası ya da

yenilgiye uğratılması değil, onu istenilen barış koşullarını kabule zorlamaktır (Akad, 2015:13). Diğer bir ifadeyle, artık savaşla kastedilen düşmanı tamamen yok etmek değil; düşmanı istenilen koşullara zorlamaktır. Ayrıca hukuki nitelikte olması, kuvvet kullanılması, düşmanca bir tutum veya fiil içermesi ve devletler arasında gerçekleşmesi savaşın belirleyici özellikleri arasında yer almaktadır (Varlık 2013:117-119).

Savaş olgusu belirtilen özellikleri doğrultusunda incelendiğinde, öncelikle savaşın bir hukuki durum olduğu ortaya çıkmaktadır. Savaş, uluslararası hukuk kuralları oluşmadan önce, teamüller, dinî hükümler, inanışlar gibi bazı geleneksel kriterler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Uluslararası hukuk kuralları oluştuğunda da ülkeler arası antlaşmalar, sözleşmeler, Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşların düzenlemeleri gibi yazılı metinlerdeki esaslar dahilinde gerçekleştirilmeye devam etmiştir. Bu da savaşın meşruiyetini belirlemiştir.

İkinci husus savaşın bir kuvvet kullanma durumu olmasıyla ilgilidir. Savaş, belirli ölçüde şiddet içeren bir kuvvet kullanma fiilidir. Aynı zamanda bir düşmanca tutuma istinaden gerçekleştirilmektedir. Diğer bir husus da bir savaş söz konusu olduğunda, kuvvet kullanan tarafların devletler olmasına ilişkindir. Bu yorum savaşın geleneksel uluslararası hukuki tanımına girmektedir ve açıklanmasında fayda görülmektedir.

Geleneksel uluslararası hukuk, savaşın gerçekleşmesi için, çatışan tarafların devletler olması gerektiğini savunmaktadır. Zira uluslararası hukuk açısından yapılan savaş tanımlarının tamamı, çatışan tarafların devletler olması gerektiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, devletler arasında gerçekleştirilmeyen çatışmalar, geleneksel uluslararası hukuk açısından savaş olarak değerlendirilmemektedir (Keskin, 1998:65). Bununla birlikte, günümüzde devlet dışı aktörlerle gerçekleştirilen silahlı çatışmalarda artış yaşanmaktadır. Bu aktörlerin hukuki statüsü konusunda bir görüş birliği bulunmamakla beraber, yaygın biçimde devlet dışı silahlı aktörlerin, “savaşan taraf” olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Savaşan taraf tanımlaması, üçüncü bir devlet ya da uluslararası organizasyon tarafından gerçekleştirilmekte, bu sayede devlet dışı silahlı aktör, bir savaşın tarafı konumuna gelmektedir (Taşdemir, 2017:59-64). Bu şekilde savaş tanımının devlet dışı aktörleri de kapsayacak biçimde genişlemesi söz konusudur.

Savaşların geleneksel silahlar ve yöntemlerle sürdürüldüğü dönem çoktan geride kalmıştır. Günümüzde devletlerle beraber devlet dışı topluluklar, terör örgütleri, taşeron örgütler aracılığıyla da savaşlar gerçekleştirilebilmektedir (Başaranel ve Türkşen, 2019). Örneğin Çapar’ın (2018:419) tespit ettiği üzere, Türkiye’nin terör örgütü olarak kabul ettiği



YPG/PYD, ABD tarafından DAES'e karşı silahlandırılmış ve ona bir "özgürlük savaçısı" muamelesi yapılmıştır. Teröristlere bir özgürlük savaçısı olarak yaklaşılması ve terör örgütlerinin hibrit savaşlarda bir araç olarak kullanılması durumu, hem savaş kavramının anlamının belirsizleştirdiğini hem de sadece savaşların değil; savaşan aktörlerin de önemli ölçüde değişime uğradığını göstermektedir.

Savaşlar insanlık tarihi boyunca yaşansa da her dönem kendi savaş tarzını yaratmıştır. İlk insanlarda basit yaşamsal gerekçelerle meydana gelen mücadeleler, ilerleyen dönemde birer güç mücadelesine dönüşmüştür. Yine başlangıçtaki basit silahlar ve insan gücüne dayalı mücadele, zamanla karmaşık ve önemli mühendislik gerektiren silahlarla yürütülmüştür. Diğer bir ifadeyle savaşların tarih boyunca değişimindeki temel belirleyici unsur, teknoloji olmuştur. Barut ve patlayıcıların keşfi savaşlarda yeni bir çığır açarken hava kuvvetlerinin savaş alanına dâhil edilmesiyle de önemli bir değişim gerçekleşmiştir. Savaş tarihinde birbirini tetikleyen sürekli döngüler de görülmüştür (Yalçınkaya, 2019).

### **Günümüzde Savaşın Özellikleri**

Günümüzde geleneksel savaşlar, tek başına ülkelerin çıkarlarını korumada yetersiz kalmaktadır. Özellikle, Soğuk Savaş sonrasında değişen dünya sistemi ile birlikte savaşların da değişmesi söz konusu olmuştur.

Soğuk Savaş sonrası dönemde savaşların niteliği ve gerçekleştirilme biçimleri; uluslararası sistemin değişmesi, iki kutuplu sistemden tek hegemonun hâkim olduğu yeni bir düzeninin oluşması, büyük güçlerin birbiriyle doğrudan savaşacağı bir ortamın bulunmaması, komünist bloğun ortadan kalkması gibi nedenlerle değişmiştir. Günümüzdeki savaşlar, 1. tabaka olarak ifade edilen devletlerden ziyade bu tabaka dışındaki devletler arasında gerçekleşmektedir (Yalçınkaya, 2008:303-304). Günümüzde savaşların, özellikle başarısız devletler olarak da ifade edilen ve henüz devlet olma süreçlerini tamamlayamamış, demokrasisi yeterli düzeye ulaşmamış, ekonomik yönden yetersiz ülkeler arasında, daha yoğun gerçekleştiği söylenebilir.

Soğuk Savaş sonrasında, Balkanlar, Orta Asya, Kafkasya, Afrika ve Orta Doğu gibi bölgelerde önemli savaşlar meydana gelmiştir. Bu savaşların çoğu iç savaş biçiminde gerçekleşmiş ve eski savaşlardan önemli ölçüde farklılaşmıştır. Bu ortamda artık daha çok devletler haricî aktörler çatışmakta ve bunlar arasında suç örgütleri, terör örgütleri, çeteler yer almaktadır. Savaşlar devletlerarası olmaktan ziyade devlet içinde (intra-state) meydana gelmekte ve çatışan aktörler sebebiyle asker-sivil ayrımı ortadan kalkmaktadır (Eker, 2015:33-41).

Alvin ve Heidi Toffler (1993:19-20) tarafından ortaya koyulan “Medeniyet Dalgaları” hipotezi ile günümüzdeki çatışmaların Doğu-Batı, Kuzey-Güney arasında değil, farklı dinî ya da etnik gruplar arasında çıktığını ifade etmektedir.<sup>1</sup> Alvin ve Heidi Toffler’in işaret ettiği bu “dalga” yaklaşımı aslında geleneksel savaştan çağdaş savaşa dönüşümü de açıklamaktadır. Burada birinci dalgayı aşamayan ülkeler tarım ekonomisinin ötesine geçemezken, ikinci dalga ülkeler, kitlesel üretim imkânları nedeniyle, ucuz iş gücü kaynağıdır, üçüncü dalga ülkelerse bilgi ve teknoloji üreterek diğer 2. dalga medeniyet üzerinde baskın duruma gelmektedir.

Günümüzde mücadelelerde bilgi ve teknoloji ön plandadır. Savaşlarda geçmişteki gibi gelişmiş silahlar, pahalı uçaklar, devasa ordularla savaşmak yerine daha uzmanlaşmış birlikler, taşeron örgütler, terör örgütleri hatta özel şirketler kullanılmaktadır. Diğer bir mücadele alanı da dijital dünyadır. Artık savaşlar önemli oranda bilgisayarlar ve teknoloji ile yürütülmektedir. Bütün bu öğelerin birlikte yer aldığı savaşlar da bulunmaktadır.

### **Kavramsal Açından Hibrit Savaş**

Günümüzde düşük yoğunluklu ve aralıksız süren, aktörlerin belirsiz ve saldırıların gizli gerçekleştiği çatışmalar “hibrit savaş” kavramı ile açıklanmaktadır. Savaş ilanı olmaması, mümkün olduğunca fark edilmeden ve düşük yoğunlukta gerçekleştirilmesi gibi gerekçelerle bu savaş türü, geleneksel savaştan ayrılmaktadır (Bıçakçı, 2019:1).

Hibrit savaş, daha önceki savaş tanımlamalarına uymayan çok çeşitli savaş tekniklerini ifade etmektedir (Jacobs ve Martijn, 2019). Buna göre hibrit savaş daha önce tanımlanmayan pek çok savaş tekniğinin bir arada kullanılması durumunu ifade etmektedir.

---

<sup>1</sup>Toffler'lere göre dünya, nitelikleri aşağıda belirtilen üç farklı medeniyet dalgasından oluşmaktadır ve bunlar birbirinden önemli oranda farklılaşmaktadır. Buna göre, **Birinci Dalga Medeniyetler:** Dilleri ve inançları ile tarım devriminin ürünüdür ve kaçınılmaz biçimde toprağa bağımlıdır. Bu medeniyetler yüzyıllar önce atalarının yaşam tarzlarından farklı değillerdir. **İkinci Dalga Medeniyetler:** Bu dalganın başlangıcı hakkında bir konsensüs oluşmamıştır. Bazı tarihçileri kaynağını Rönesans ve öncesine kadar götürmektedir. Sanayileşme sürecinin başladığı, buharlı makinelerin yaygınlaştığı, insan hakları, sosyal sözleşme, seçimle iş başına gelme gibi düşüncelerin olduğu bu dönemlerde kitle üretimi, kitle tüketimi, kitle eğitimi, siyasal partilerin oluşması gibi unsurların olduğu bu dönemde kalkan ikinci dalga ülkeler, birinci dalgada kalan ülkeleri ve Asya ve Afrika'daki kabileleri yönetmek ve sömürmek için savaşlar ortaya çıktı. **Üçüncü Dalga Medeniyetler:** Bilgi ve yenilik, yönetim, kültür ve popüler kültür, teknoloji, yazılım, sağlık, finansal araçlar üreten ve bunları satan ülkelerden oluşmaktadır. Bu ülkeler, bütün dünyadaki değişimi yönlendirmektedir. Aynı zamanda bu ülkeler savaşları da şekillendirmektedir. Günümüzde ve gelecekte yapılan savaşların temelinde yer alan bilgi ve teknolojiyi inşa etmektedir (Toffler ve Toffler, 1993:19-20).

Hibrit savaş, uzunca bir süredir yazında kendine yer bulmuştur. Benzer biçimde “hibrit çatışma”, hibrit savaş” “hibrit tehdit” gibi pek çok türevi sıklıkla çalışmalarda yer almaktadır (Glenn, 2009).

Hoffman (2009:35) gelecekteki çatışmaların, “siyah ve beyazın ayrımı” kadar net olmayacağı, çok yönlü veya değişkenli olacağını ifade etmektedir. Birçok savaş analisti, savaş formalarının artmakta olan sıklık ve ölümcüllük anlamında kombinasyonlarda daha fazla bulanıklaştırılmasına ve harmanlanmasına dikkat çekmektedir. Buna göre hibrit savaş çoğunlukla düşmanın güvenlik açıklarını hedefleyen benzersiz konvansiyonel ya da hibrit tehditlerle ortaya çıkacağını öne süren, “karma savaş” biçimini ifade etmektedir. Ayrı taktikler yerine bütün taktiklerin (geleneksel, düzensiz ya da terör) bir arada kullanıldığı yeni çatışmaları ortaya koymaktadır (Hoffman, 2009:35).

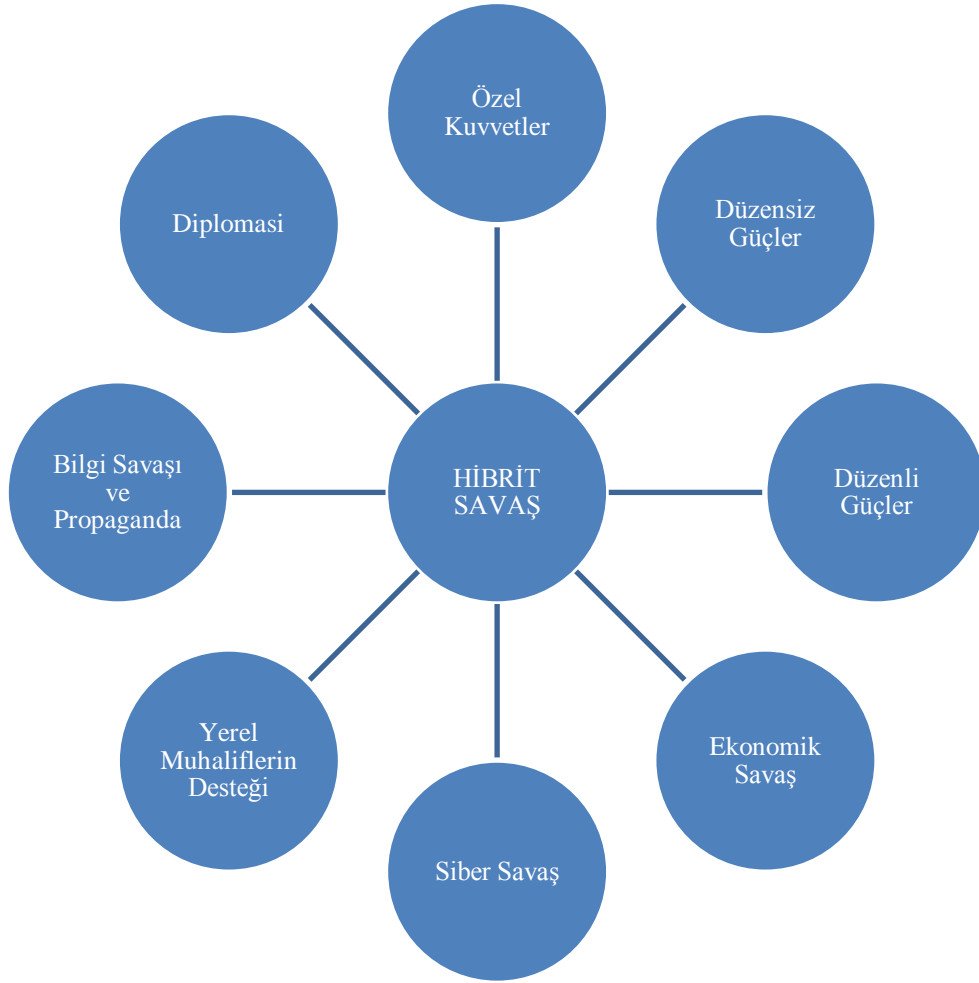
Hibrit savaşlar, dost kuvvetlerin, düşman kuvvetlerine karşı geleneksel askerî operasyonlar yürüttüğü, istikrarlı bir kontrol sağlanması için, simetrik ve asimetrik savaşların bir kombinasyonunu ifade etmektedir. Bu nedenle hibrit savaşlar, hem fiziksel hem de kavramsal boyutlara sahip, tam donanımlı savaşlardır (McCuen, 2008:108). Buna göre hibrit savaşlarda diğer savaşlardan farklı olarak, kullanılan farklı taktiklerle pek çok alanda başarı gerekmektedir. Bu farklı savaş türünde başka türlü düşmanı alt etmek kolay olmayacaktır.

Hem konvansiyonel hem de konvansiyonel olmayan savaşlarda devlet dışı aktörlerin etkisi, hibrit savaşla birlikte artmıştır. Organizasyon, komuta ve kontrol yapısı ile muhaliflerin politik hedeflerini ayırt etmek zor olacaktır (Mansoor, 2020). Hibrit savaşların hedefleri arasında savaş ilan etmeden, hedef ülkenin yönetimini değiştirmek, ülkede çıkarlarla uyumlu bir yönetim oluşturmak bulunabilmektedir (Güler, 2017). Bu da hibrit savaşın hedefleri arasında politik hedefler bulunabildiğini de göstermektedir.

Hibrit savaşta, aleni ya da örtülü olarak çok sayıda savaş türü karmaşık biçimde kullanılmaktadır. Düşman ülkede etki doğurabilmek için resmi ya da resmî olmayan araçlar birlikte kullanılmakta, devlet ya da devlet dışı aktörlerce gerçekleştirilebilmektedir. Hedef ülkede etki yaratabilmek için, bu ülkenin toplumsal yapısı analiz edilmekte, yapılan analiz doğrultusunda belirlenen hassas noktalara göre strateji belirlenmektedir. Yine hibrit savaşta, bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde faydalanılmaktadır. Bu özelliklerle birlikte, savaş alanı önemli ölçüde genişletilmektedir (Akın, 2019).

Hibrit savaşta, otoriter dūřmanlar ile onların stratejik kùltùrleri, tarihî mirasları, coğrafyayı ve ekonomik araçları savaş sırasında harmanlamaktadır. Bu dūřmanlara karşı, ileri teknoloji fayda sağlasa da yeterli gelmeyecektir. Zira günümüzde hibrit savaşlar uzun vadeye yayılmakta bu nedenle bu mücadele gerçekteştirilirken, tarihî ve kùltürel öğeler dikkate alınmalı, askerî beceriler geliştirilmeli, toplumsal şiddete karşı önlem mekanizmaları geliştirilmelidir (Mansoor, 2020).

Hoffman (2007:17-23), hibrit savaş kavramını incelerken bu kavramın “Birleşik Savaşlar (Compound Wars), Sınırsız Savaşlar (Unrestricted Wars) ve 4. Nesil Savaşlar” olmak üzere üç unsur içerdiğini ortaya koymuştur. Birleşik savaşlar ile düzenli ve düzensiz savaş yöntemlerinin bir arada kullanıldığı savaşlara işaret etmektedir. Sınırsız savaşlar ise “Savaşta, ekonomi, ticaret, doğal kaynaklar gibi unsurların da dahil olduğu, pek çok unsurun bir arada kullanılması ve sınırlamaların dışındaki savaşları” ifade etmek için kullanılmaktadır. Son olarak 4. Nesil Savaşlar kavramıyla “geleneksel savaş yöntemlerinin dışında yöntem, strateji ve silahların kullanıldığı savaşları” kastedilmektedir. Hoffman’ın bu unsurlarla ortaya koyduğu hibrit savaşın içerik ve kapsamı şekil 1 de (Sehgal, 2020) gör÷lmektedir.



**Şekil 1:** Hibrit Savaşın Kapsamı (Sehgal, 2020)

Şekil 1’de de ifade edildiği üzere hibrit savaş: özel kuvvetler, düzensiz ve düzenli güçler, ekonomik savaş, siber savaş, yerel muhaliflerin desteği, bilgi savaşı ve propaganda ile diplomasiyi savaş sırasında birlikte kullanan bir savaş türüdür. Hibrit savaşlarda bütün bu unsurlar bir arada kullanılmaktadır.

Hibrit savaşlar, yeni bir savaş türü olarak gözüke de aslında tarihte pek çok savaşta kullanılmıştır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde hibrit savaşların kullanıldığı savaşlar konusu incelenecektir.

### **Tarihî Açıdan Hibrit Savaş**

Thucydides tarafından aktarılan ve önemli tarih çalışmaları arasında yer alan Peloponez Savaşı (MÖ 431-404), MÖ 5. yüzyılda Antik Yunan döneminin önde gelen kent devletleri olan Atina ve Sparta arasında gerçekleşmiştir. Savaşta neredeyse bütün Yunan kent devletleri bu iki devletten birisinin ittifakında yer almış ve uzun süren mücadele boyunca, tüm bölge savaştan etkilenmiştir (Britannica, 2020). Bu savaşta, cephe savaşları dışında, Atina, Sparta'ya sadık olan Helotları kışkırtmış ve ayaklanmalarını desteklemiştir. Askeri açıdan Atina'dan üstün olan Sparta, Helotların kaybedilmemesi ve iç isyanların sonlandırılabilmesi için Atina ile barış yapmayı istemiştir. Atina'nın Sparta üzerinde uyguladığı bu strateji sebebiyle, Peloponez Savaşı, hibrit savaşların ilk örneği olarak değerlendirilmektedir (Güler, 2017).

Roma'nın savaşlarında sıklıkla orantısız düzen, askerî kaynaklara erişim, insan gücü ve yüksek seviyede hazırlık varken onun düşmanlarında ise yetersizlik söz konusuydu. Bu nedenle Roma Savaşları'nın büyük bir çoğunluğunda asimetri bulunmaktaydı. Romalılar mücadelelerinde, isyan da dahil olmak üzere geleneksel ve gerilla savaşının örnekleri ile karşı karşıya kalmaktaydı. Örneğin Lusitan Lider Viriathus ve taraf değiştiren General Sertorius tarafından MÖ 2. ve 3. yüzyıllarda Roma güçlerine karşı eski Hispanya'da yürütülen faaliyetler, hibrit savaşın örnekleri olarak değerlendirilebilecektir (Lange, 2017:137-138).

1594-1603 (9 yıl savaşları) döneminde İngiltere'nin İrlanda'yı işgal ettiği sırada gerçekleştirilen mücadele, hibrit savaşın örnekleri arasında sayılmaktadır. Bu dönemde İspanyollar, İrlandalı direniş gruplarına destek vermek için, İrlandalıların yanında savaşmıştır. Bu savaşlar: pusuya düşürme, ani baskınlar, İngiliz süvarileriyle açık savaştan kaçınma şeklinde gerçekleşmiştir. Aynı zamanda bu savaşta İrlandalı direnişçiler ve liderleri "Hugh O'Neill" tarafından geleneksel bir ordu hazırlanarak İngilizlerle mücadele de söz konusu olmuştur (Lee, 2012:45). Bu dönemde gerçekleşen bütün bu çatışmalar, hibrit savaşın özelliklerini içermektedir.

Amerikan Devrimi'nde Amerikalılar, küresel bir süper güç olan İngilizlere karşı hibrit savaş kullanmıştır. General Greene komutasındaki devrimci güçler, birden fazla savaş türü uygulamıştır. Bunların içinde konvansiyonel savaşın yanı sıra, düzensiz savaş ve terörizm de yer almıştır. Burada İngilizlerin yenilmesindeki temel neden, hibrit savaşa adapte olamamalarıdır (East, 2014:1).

Hibrit savaşın bir sonraki örneği Napolyon Savaşları sırasında görülmüştür. Ulm Savaşı, Napolyon'un büyük bir mücadele

gerçekleştirmeden kazandığı tek savaştır. Aynı zamanda Ulm Savaşı, Napolyon'un ordularının önemli eğitim yapma ve yeniden yapılanma imkânının bulunduğu tek savaş olmuştur. Hazırlık aşamasında, yeniden yapılanan Napolyon orduları, daha küçük, manevra kabiliyeti yüksek ve büyük bir ordunun sahip olduğu bütün yeteneklere sahip bir ordu konumuna gelmiştir (Gady, 2018). Napolyon'un hibrit savaşı da içeren başarılı mücadeleleri, Avusturyalıları teslim olmaya zorlamıştır.

Rafael Carrera, Guatemala ve Orta Amerika'nın 1821-1837 arası dönemdeki bağımsızlık mücadeleleri sırasında önemli bir direniş figürü ve aynı zamanda gerilla güçlerinin lideri olmuştur. Carrera ve güçlerinin İspanya'ya karşı yürüttüğü mücadelelerde kullandığı taktikler ve savaş biçimi, bir hibrit savaş niteliği taşımıştır. Bu taktikler arasında klasik gerilla taktikleri yanında, kırsal ayaklanma stratejileri ve konvansiyonel taktikler bir arada yer almıştır (Visoni-Alonzo, 2017:1).

1861-1865 arası süren ve 600.000'den fazla askerin öldüğü ABD İç Savaşı'nda ordunun örgütlenmesi, coğrafi ve sosyal koşullar nedeniyle konvansiyonel savaşla birlikte, gayrinizamî savaş unsurları birlikte uygulanmıştır. Bu harekât tarzı, özellikle Güneyli konfederasyon tarafından gerçekleştirilmiş; Kuzeyliler de buna akınlarla karşılık vermiştir. Bu savaşta aynı zamanda demiryolları ve telgraf da modern teknikler olarak savaş alanında yer almıştır. Bu durumun avantajları yanında iletişim ve ulaşım hatlarının sıklıkla gerilla saldırılarına maruz kalması da yeni bir stratejinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akad, 2015:83-84). Bu savaştan sonra ulaşım ve iletişim hatlarına yönelik saldırılara çözüm bulmak için taktikler geliştirilmiştir.

1916-1918 döneminde Osmanlı'daki Arap isyanlarını örgütleyen Lawrence'ın Osmanlı'ya karşı Arap güçlerini yönlendirdiği operasyonlar, hibrit savaşın bir diğer örneği olarak nitelendirilebilir (Hoffman, 2009:36). Lawrence'ın yürüttüğü faaliyetler, gerilla savaşı ve istihbarat operasyonu ile konvansiyonel mücadeleyi içermektedir.

Bu dönemde, Haşimi Şerif Hüseyin Osmanlı'ya karşı bağımsızlığını ilan etmiş; akabinde Haşimilerin Mekke'yi ele geçirerek Osmanlılar üzerinde psikolojik bir savaş yürütmüştür. Bu faaliyetler içerisinde yer alan, Arapların askere alınması, İngiltere'nin para, silah ve ağır silah desteği vermesiyle hava, deniz kuvvetleri ile lojistik faaliyetleri, hibrit savaş kapsamında değerlendirilmektedir (Johnson, 2018:2).

Hibrit savaşın örneklerinden bir diğeri de Vietnam Savaşı'dır. Vietnam Savaşı'nın temelinde çok güçlü bir devlete karşı mücadele eden görece zayıf bir devlet bulunmakta dolayısıyla mücadele özünde asimetriyi

barındırmaktadır. Bu savaşla birlikte aynı zamanda “düşük yoğunluklu çatışma” kavramını da savaş ve uluslararası ilişkiler literatüründe yer almasını sağlamıştır. Bu savaşta gerilla harbi, özel harp operasyonlarıyla birlikte hava ve kara geleneksel savaşlarının da bulunduğu geniş ve çok unsurlu bir mücadele söz konusu olmuştur (Segal, 2018).

Bu örnekler göstermektedir ki, yeni bir olgu olarak bilinse de aslında hibrit savaşın Antik Çağ’dan beri insanlık ve savaş tarihinde yeri bulunmaktadır. Özellikle gerilla harbi, vur kaç taktikleri, savaşta yürütülen algı operasyonları, düşük yoğunluklu çatışma ile birlikte geleneksel savaş yöntemlerinin bir arada kullanılması biçiminde bir sınıflandırma yapıldığında tarihte çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında 1991 ve 2002 Irak Savaşı hibrit savaşlar açısından değerlendirilecektir.

### **Hibrit Savaş Açısından 1991 Irak Savaşı**

Sovyetler Birliği’nin yıkılması sonrasında Orta Doğu’daki en önemli olayların başında 1. Körfez Savaşı olarak da adlandırılan Irak Savaşı gelmektedir. Irak Savaşı aynı zamanda Hibrit Savaş’ın önemli özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır.

Irak, Sovyetler Birliği’nin dağılması sonrasında, Sovyetler Birliği’nin yıkılması sonrasında, 1980’lerde olduğu gibi büyük güçlerle iyi ilişkilerine güvenerek, Irak’ın bir bölgesel güç olarak ortaya çıkmasının önünün açılacağını düşünmüştür. Ancak enerji kaynakları üzerindeki mücadele göz ardı edilmiştir (Harris, 2000: 55). Zira ABD, petrolün yönetimini tek bir gücün yönetime bırakmak istememiştir.

İran’la uzun süre devam eden savaş sonrası ekonomisini toparlayamamıştır. Bu savaşta Arapları İran’da korumak için gerçekleştirdiğini ileri sürerek, Kuveyt’ten borçlarının silinmesini; yine Kuveyt’in OPEC Kotası üzerinde petrol satması nedeniyle, petrol fiyatlarının artırılmasını, bu süreçte Kuveyt’i, ihtilafı oldukları Rumeyla’dan petrol çalmakla suçlamış ve tazminat istediye de bu talepler kabul edilmemiştir (Yılmaz, 2009: 297-300). Bu gelişmeler, zaten bir süredir yığınak yaptığı ve kendisi açısından önemli bir stratejik bölge olan Kuveyt’in işgaline zemin hazırlamıştır. Irak, Kuveyt’i 2 Ağustos’da işgale başlamış; ardından 8 Ağustosta Kuveyt’i ilhak ettiğini açıklamıştır.

İşgal üzerine ABD, İngiltere, Fransa, Suudi Arabistan, Suriye ve Mısır’ın dahil olduğu 28 ülke Irak’a savaş açmıştır (Tarihi Olaylar, 2020).

Irak Savaşı’nda bir koalisyon aracılığıyla gerçekleştirilen müdahaleler, güvenlik ve savaş literatüründe de farklı oluşumları



beraberinde getirmiştir. 1. Körfez Savaşı'nda, Irak'ın Kuveyt'ten çıkarılması amacıyla yerel, bölgesel ve küresel bazda bir konsensus oluşmuş; bu sayede koalisyonun rahat hareket etmesi sağlanmıştır. Bu durum uluslar arası hukuk açısından da sorun teşkil etmemiştir.

Irak Savaşı'nda müşterek harekâtlar gerçekleştirilmiş, kara, deniz ve hava güçleri gerçekleştirilen ortak harekâtlarda bir arada kullanılmıştır, Harekât 24 saat esasına göre gerçekleştirilmiş; kullanılan teknoloji ile gece operasyonlarının dezavantajları giderilmiş; yer ve hava birliklerinde her türlü hava koşulu ve ortamda operasyon yapma imkanları test edilmiştir. Operasyonda uzay teknolojileri yer almış; özellikle istihbarat elde etme, birliklerinin yerini tespit etmede yoğun bir biçimde uydu ve uzay teknolojisi kullanılmıştır. Operasyonda özel kuvvetler etkin biçimde kullanılmıştır. Yine operasyon 7/24 canlı yayınlanmış; bu anlamda medya desteğinin etkin biçimde kullanıldığı bir operasyon olmuştur. Aynı zamanda medya desteği kamuoyunun yönlendirilmesinde etkin biçimde kullanılmıştır (Cordesman, 2013:1030-1034). Buradan da anlaşılabilir ki üzere, Irak Savaşı'nda çok çeşitli savaş imkanları bir arada kullanılmıştır. Bu durum aynı zamanda savaşın hibrit savaş özelliği kazanmasına neden olmuştur.

Bütün bu hususlar incelendiğinde, 1991 Irak Savaşı'nın güvenlik çalışmaları açısından da önemli bir savaş olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, Sovyetler Birliği'nin yıkılışı ile tek kutuplu dünya sisteminin başladığı, Soğuk Savaş'ın da sona erdiği, pek çok değişimin yaşandığı ve uygulanan politikaların revize edildiği bu ortamda, savaşların da farklılaşması beklenen bir gelişmedir.

Savaşta özellikle, hava, kara ve deniz unsurlarının bir arada kullanılması ve yarattığı olumlu etki, müşterek operasyonların günümüz savaşlarındaki önemini ortaya koymuştur. İnternet ve iletişim teknolojileri aktif biçimde kullanılmış, bu anlamda bu tekniklerin kullanıldığı ilk savaş olmuştur. Savaşın canlı yayınlanması, dünya kamuoyunu derinden etkilemiş, milyonlarca insan bir Holywood filmi izler gibi operasyonları canlı izlemiştir.

Irak Savaşı'nda diğer önemli bir husus, operasyonda teknolojik araçlarla Irak iletişim hatlarının gizlice dinlenmesi, zaman zaman da iletişime müdahale edilmesidir. Irak'ın iletişimi bu şekilde bütünüyle ele geçirilmiş; birlikler arasında koordinasyon imkanı kalmamıştır (Kara, 2013:41-42). Bu anlamda, 1991 Körfez Savaşı aynı zamanda siber saldırıların da yer aldığı ve etkinliğinin ortaya çıktığı bir savaş olarak tarihe geçmiştir. İletişim hatları ve hava savunma sistemi işlevsiz hâle getirilen Irak ordusu, kısa sürede yenilgiye uğramıştır.

### **Hibrit Savaş Açısından 2003 Irak Savaşı**

11 Eylül saldırıları sonrasında ABD öncülüğündeki koalisyon güçleri önce Afganistan, ardından Irak'a müdahalede bulunmuştur. 2003 Irak Savaşı, ABD ve koalisyon güçleri açısından kısa sürede sonuçlanmıştır. Böylece Saddam Hüseyin yönetimi, koalisyon güçlerine karşı büyük bir direniş göstermeden devrilmiştir.

19 Mart 2003'te ABD Başkanı Bush'un ulusa sesleniş konuşmasıyla başlayan Irak'ı Özgürleştirme Operasyonu (Operation Iraqi Freedom), yine 1 Mayıs 2003'te Bush'un ulusa sesleniş konuşmasıyla sona ermiştir (Torreon, 2015:8). Bununla birlikte, Irak'taki ABD varlığı uzun süre devam etmiştir.

2003 Irak Savaşı'nda ABD'nin kullandığı taktiklerden birisi, elektronik savaş ve siber savaş imkanlarını kullanarak, Irak ordusunun iletişimini kesmek olmuştur (Dunne, 2013). Bu şekilde adeta Irak ordusu birlikleri sağırlandırılmış, birbirlerinden haber alma ve talimatları iletme imkanları kısıtlanmıştır.

2003 Irak Savaşı'nda kullanılan diğer önemli taktik de psikolojik savaş yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bu savaşta uluslararası destek alabilmek adına, Irak'ta kitle imha silahlarının bulunduğu, ülkenin terörizme destek verdiği ve ülkede demokrasi oluşturmak gibi gerekçeler ileri sürülmüştür. Savaş sırasında Irak'ta bir kitle imha silahına ulaşılamaması, Saddam Hüseyin yönetiminin uluslararası terörizme destek verdiği iddiasına ilişkin önemli bir delil bulunamaması, savaş sırasında ve savaş sonrasında Irak'ta demokrasi oluşturma girişimlerinin başarısız olması bu iddiaların geçerli olmadığını ortaya koymuştur. Buna rağmen ABD, Irak'taki varlığını savaş sonrasında da sürdürmüştür. Bütün bu hususlar, söz konusu gerekçelerin aslında operasyona uluslararası destek sağlanması için ileri sürüldüğünü göstermektedir.

2003 Irak Savaşı'nda psikolojik savaş ve algı yönetimi teknikleri kullanılmış; bu hususta Irak ordusu ve Irak halkı üzerinden önemli faaliyetler yürütülmüştür. Savaş sürerken uçaklardan koalisyon güçlerinin Irak halkına demokrasi getirmek amaçlı Irak'ta olduğu ve Iraklılara zarar verilmeyeceğini yazan broşürler atılmıştır (Newscientist, 2003). Bunlar haricinde radyo mesajları, Irak askerlerine, operasyonlara katılmamaları için e-posta mesajları gönderilmesi gibi yöntemlerle önemli algı operasyonları ve psikolojik savaş faaliyetleri yürütülmüştür (Friedman, 2020). Bu faaliyetlerin, Irak ordusunun önemli bir direniş göstermeden yenilmesi ve Saddam yönetiminin kısa sürede devrilmesinde etkili olduğu ifade edilebilecektir.

Savaş sonrasında ABD, uzun süre Irak'ın işgaline devam etmiştir. Bu süreçte, savaş sırasında karşılaşmadığı kadar yoğun bir direnişle karşılaşmıştır. Savaş sonrasında Irak'ta yıllar süren iç savaş meydana gelmiş, ölen çok sayıda Iraklı'nın haricinde binlerce Amerikan askeri de hayatını kaybetmiştir. Irak'taki ABD varlığını istemeyen direnişçi gruplar, ABD güçleri ile mücadele ederken düşük yoğunluklu çatışma, terörizm, suikast, bombalama eylemleri, gerilla savaşı gibi yöntemler kullanmış ve ABD ordusunu ciddi kayıplara uğratmıştır.<sup>2</sup> Bu durumun da hibrit savaşla ilişkilendirilmesi mümkündür.

2003 Irak Savaşı'yla birlikte, aslında çok önceden beri kullanılmakta olan ancak burada Irak savaşında dünya kamuoyunun da önemli oranda dikkatini çeken başka bir unsur, özel askerî şirketlerdir. Irak Savaşı'nda, Amerikan özel askerî şirketleri: eğitim, lojistik, destek hizmetleri dışında, muharip bölgede dahi görev yapmıştır. Bu durum, savaşlarda yaşanmakta olan değişimin en temel göstergeleri arasındadır. Özel askerî şirketlerin cephelerde aktif olarak kullanılması, hibrit savaşların gelebileceği boyutu göstermesi bakımından önemlidir. Hâlihazırda pek çok ülkede özel askerî şirketler önemli görevlerin gerçekleştirilmesinde aktif olarak kullanılmaktadır.

## SONUÇ

Tarih boyunca her dönem kendi savaş türünü yaratmıştır. Bunda yaşanan çağ, coğrafi unsurlar, teknoloji gibi unsurlar etkili olmuştur. Günümüzde gerçekleşen savaşlar, daha önce yaşanan savaşlardan çok farklı biçimlerde cereyan etmektedir. Günümüzün savaş türü, hibrit savaş olarak da ifade edilen ve farklı yöntemlerin bir arada kullanıldığı savaş türüdür.

Hibrit savaşlar, özellikle Soğuk Savaş sonrasında oluşan yeni dünya sisteminin bir göstergesi olarak dünya gündemine girmiştir. Hibrit savaş, tek kutuplu sistemin hazırladığı bir durum olarak farklı medeniyetlerin mücadelesinin ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Diğer bir ifadeyle, güçlü ve zayıfın bulunduğu bir ortamda, çıkar çatışmalarının ve hegemonya oluşturma stratejilerinin bir yansımasıdır.

Hibrit savaş, yeni ortaya çıkan bir durum gibi gözükse de aslında Antik Çağ'dan günümüze kadar yaşanan savaşlar içerisinde yer almaktadır. Hibrit savaş, geleneksel savaş yöntemleriyle birlikte ekonomik savaş, psikolojik savaş, terörizm, gayrinizami savaş, düşük yoğunluklu savaş, gerilla harbi, siber savaş gibi günümüzde etkili olan pek çok stratejinin bir bütün olarak kullanıldığı savaş türüdür.

<sup>2</sup>Savaşın başladığı 2003'ten 2019'a kadar Irak'ta 4.571 ABD Askeri ölmüş (Statista, 2020); operasyonlar sırasında 32.000 ABD Askeri yaralanmıştır (BBC, 2011).

1. Körfez Savaşı (1991 Irak Savaşı), tek kutuplu dünya sisteminin başladığı dönemde, Orta Doğu'daki güç ve hegemonya arayışları sonucunda, bölgede ortaya çıkan otorite boşluğunun bir yansıması olarak değerlendirilebilecektir. Bu savaşta dönemin Irak lideri Saddam Hüseyin'in kişisel ihtirasları dışında, bölgesel dinamiklerin de etkisi olmuştur.

1991 Irak Savaşı incelendiğinde, savaşın pek çok özelliği nedeniyle Hibrit savaş olarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu özellikler arasında özellikle savaş sırasında, psikolojik savaş yöntemlerinin, siber savaşın, medyanın kullanılmasının yanında bu unsurların geleneksel savaş yöntemleri ile birlikte harmanlanması dikkati çekmektedir.

2003 Irak Savaşı'nın hızlı biçimde sonuçlanması ve hedefteki Saddam Hüseyin yönetiminin devrilmesinde pek çok faktör etkili olmuştur. Bunlar arasında harekate verilen uluslararası destek önceliklidir. Bu desteğin oluşmasında, 11 Eylül saldırılarının yarattığı uluslararası tepkiden ABD yönetiminin önemli ölçüde faydalanması, Irak'ın terörizme destek verdiği ve kitle imha silahı bulundurduğuna dair ileri sürülen gerekçeler ve ABD hegemonyasının yarattığı baskı etkili olmuştur.

2003 Irak Savaşında özellikle Irak ordusu ve Irak halkı nezdinde yoğun propaganda ve algı yönetimi operasyonları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca medya faaliyetlerinin yoğun biçimde kullanılması, siber savaş ve internet olanaklarından, uzay ve uydu teknolojilerinde önemli oranda yararlanılması, özel askeri şirketlerin savaş alanlarında kullanılması gibi bu stratejinin bir parçasını oluşturmuştur. Sonuç olarak bütün bu faktörler değerlendirildiğinde 2. Körfez Savaşı'nda da hibrit savaşın özelliklerinin görüldüğünü ifade etmek mümkündür.

Hibrit savaşlar günümüzde ve gelecekte gündemde kalmaya devam edecektir. Şu ana kadar bilinen metotlar dışında, pek çok modelin hibrit savaşlar kapsamında değerlendirilmesi mümkündür. Yakın gelecekte insansız savaş araçları, sosyal medyanın savaş alanında kullanılması, algı yönetimi ve psikolojik savaş faaliyetlerinin çeşitlenmesi daha yoğun bir biçimde ağırlığını hissettirecektir. Aynı şekilde siber savaş yöntemlerinin gelişmesi, nükleer-biyolojik-kimyasal silahların evrimi, tarımın, çevrenin, ekonominin birer silah gibi kullanılması gibi farklı stratejiler savaşların doğasındaki değişimi sürdürecektir.

Bu ortama ayak uydurmakta geciken ülkeler buldukları çizgide devam edecek ve tehditlere olan açıklığı ve kırılabilirlikleri süreceken, bu ortama hazırlıklı olan ve gerekli altyapıya sahip ülkelerde lider grup içinde yer alacaktır. Bu süreçte ülkelerin özellikle, gerekli ar-ge faaliyetlerini

gerçekleştirmesi, teknolojinin gelişimi ile paralel bir savunma stratejisi oluşturulması, siber savaş imkanlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu noktada, Türkiye'nin gelecekte beka stratejileri içinde hibrit savaşlara uygun bir savunma mekanizması geliştirmesi gerekmektedir. İnsansız hava ve kara araçlarının geliştirilmesi, savunma sanayinin mümkün olduğunda millileştirilmesi, siber altyapıların güçlendirilmesi ve siber savunma alanında gerekli kurumsal yatırımların sağlanması, bu alanda yeterli insan kaynağı oluşturulmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmesi önemlidir.

### KAYNAKÇA

- Abdulrahim, W. *Private Site for Legal Research and Studies*. 07.02.2019 tarihinde <https://sites.google.com/site/walidabdulrahim/home/my-studies-in-english/14-peaceful-settlement-of-disputes> adresinden alınmıştır.
- Akad, M. T. (2015). *Tarihten Bugüne Gayrinizami Savaş*. İstanbul : Kastaş Yayınevi.
- Akın, A. (2019). *Stratejik Analiz*. 05.02.2020 tarihinde <https://www.stratejikanaliz.com/hibrit-savas/> adresinden alınmıştır
- Başaranel, B.U ve Türkşen,U.(2019). *Counter-terrorist Financing Law and Policy: An Analysis of Turkey*. New York. Routledge.
- BBC. (2011). *Iraq war in figures*. 05.05.2020 tarihinde <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-11107739> adresinden alınmıştır.
- Britannica. (2020). 05.02.2020 tarihinde <https://www.britannica.com/event/Peloponnesian-War> adresinden alınmıştır
- Bıçakçı, S. (2019). *Hibrit Savaş*. 05.02.2020 tarihinde [https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/HibritSavas\\_SalihBicakci\\_v.1.pdf](https://trguvenlikportali.com/wp-content/uploads/2019/11/HibritSavas_SalihBicakci_v.1.pdf) adresinden alınmıştır
- Clausewitz, C. V. (2011). *Savaş Üzerine*. (S. KOÇAK, Çev.) İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Cordesman, A. H. (2013). *Lessons Of The Gulf War: 1990-1991*. Washington: CSIS.
- Çapar, G. *Türkiye ile İlişkiler Kapsamında Amerika Birleşik Devletleri'nin Değişen Terörist Örgütler Algısı*. 1. Uluslararası Siyaset ve Sosyal Bilimler Sempozyumu (USSBS), 10-12 Ekim 2018, 404-425
- Dunne, J. (2013). *Information Technology and the War on Iraq*. 05.05.2020 tarihinde <https://www.scss.tcd.ie/tangney/ComputersAndSociety/2003/Paper3/jd.html> adresinden alınmıştır
- East, J. R. (2014). *Lessons From the British Defeat Combating Colonial Hybrid Warfare in the 1781 Southern Theater of Operations*. Kansas. School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth.
- Eker, S. (2015). *Savaş Olgusunun Dönüşümü: Yeni Savaşlar ve Suriye Krizi Örneği*. *Türkiye Ortadoğu Çalışmaları Dergisi*, 2 (1), 31-66.
- Eslen, N. (2003). *Tarih Boyu Savaş ve Strateji*. İstanbul, Bakırköy: Q Matris Yayınları.

- Friedman, H.A. (2020). *Psychological Operations in Iraq: Operation Iraqi Freedom, 2003*. 05.05.2020 tarihinde <https://www.psywar.org/content/opiraqifreedom> adresinden alınmıştır.
- Gady, F.-S. (2018). *What Napoleon Can Teach Western Land Forces About Winning Hybrid Wars*. 05.03.2020 tarihinde <https://nationalinterest.org/blog/buzz/what-napoleon-can-teach-western-land-forces-about-winning-hybrid-wars-37217> adresinden alınmıştır
- Glenn, R. W. (2009). *Thoughts on "Hybrid" Conflict*. 05.02.2020 tarihinde Small Wars Journal : <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/188-glenn.pdf> adresinden alınmıştır
- Güler, H. (2017). *Rusya Araştırmaları Enstitüsü*. 05.02.2020 tarihinde <http://www.rusen.org/hibrit-savas-nedir/> adresinden alınmıştır
- Harris, W.(2000).Modern Irak'ın Stratejik Konumu.( Çev.) Alper ŞEN. Avrasya Dosyası Irak Özel Sayısı. 6(3). 50-65
- Hoffman, F. G. (2007). *Conflict in the 21 st Century: The Rise of Hybrid Wars*. 05.05.2020 tarihinde [https://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](https://www.potomac institute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf) adresinden alınmıştır
- Johnson, R. (2018). Savaşın Değişen Karakteri. Y. Ö. İnaltekin içinde, *Savaşın Değişen Modeli: Hibrit Savaş* (s. 1-6). İstanbul : Milli Savunma Üniversitesi Basımevi.
- Jomini, A. H. (Ocak 2013). *Savaş Sanatı*. (A. T. Büyükonat, Çev.) İstanbul, Topkapı: Doruk Yayıncılık.
- Hoffman, F. G. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *Small Wars Journal* , 34-39.
- Jacobs, J. G., & Martijn, W. K. (2019). *Hybrid Warfare*. 05.02.2020 tarihinde <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199743292/obo-9780199743292-0260.xml> adresinden alınmıştır
- Kara, M. (2013). *Siber Saldırıları - Siber Savaşlar Ve Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilişim Ve Teknoloji Hukuku Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi .
- Kaya, İ. S. (2017). Uluslararası Örnekler Çerçevesinde Uluslararası Uyuşmazlıkların Barışçı Çözüm Yolları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 153-163.
- Keegan, J. (2007). *Savaş Sanatı Tarihi*. (S. Koçak, Çev.) İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Keskin, F. (1998). *Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanma: Savaş, Karışma Ve Birleşmiş Milletler*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Yayınları

- Lange, C. H. (2017). Stasis and Bellum Civile: A Difference in Scale? *Critical Analysis of Law*, 4 (2), 129-140.
- Lee, W. E. (2012). Keeping the Irish Down and the Spanish Out: English Strategies of Submission in Ireland, 1594-1603. W. M. (Eds) içinde, *Hybrid Warfare* (s. 45-71). New York: Cambridge University Press.
- Mansoor, P. R. (2020). 05.02.2020 tarihinde [http://assets.cambridge.org/97811070/26087/excerpt/9781107026087\\_excerpt.htm](http://assets.cambridge.org/97811070/26087/excerpt/9781107026087_excerpt.htm) adresinden alınmıştır
- McCuen, J. J. (2008). Hybrid Wars. *Military Review*, 107-113. 05.03.2010 tarihinde [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20080430\\_art017.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20080430_art017.pdf) adresinden alınmıştır.
- Myers, D. (2005). *War Before History: A Critical Survey*. 01.03.2020 tarihinde <https://fsu.digital.flvc.org/islandora/object/fsu:180388/datastream/PDF/view> adresinden alınmıştır.
- Newscientist*. (2003). 05.05.2020 tarihinde <https://www.newscientist.com/article/dn3535-psychological-warfare-in-iraq-brings-success/> adresinden alınmıştır
- Segal, D. R. (2018). Hibrit Savaşın Sosyolojik Boyutu. Y. Özel, & E. İnaltekin içinde, *Savaşın Değişen Modeli: Hibrit Savaş* (s. 47-53). İstanbul: Milli Savunma Üniversitesi Basımevi.
- Sehgal, İ. (2020). *Global Village Space*. 06.05.2020 tarihinde <https://www.globalvillagespace.com/what-is-hybrid-warfare-ikram-sehgal/> adresinden alınmıştır
- Statista* (2020). *Number of U.S. soldiers killed in the Iraq war from 2003 to 2019*. 05.05.2020 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/263798/american-soldiers-killed-in-iraq/> adresinden alınmıştır.
- Tarihi Olaylar*. (2020). 05 05, 2020 tarihinde <https://www.tarihiolaylar.com/tarihi-olaylar/korfez-savasi-148> adresinden alınmıştır
- Taşdemir, F. (2017). *Devlet Merkezli Uluslararası Hukuk Sistemi ve Devlet Dışı Silahlı Aktörler*. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (56). 59-85.
- Toffler, Alvin, ve Heidi Toffler. *War and Anti War*. New York: Warner Books, 1993.
- Torreón, B. S. (2015). *U.S. Periods of War and Dates of Recent Conflicts*. 05.05.2020 tarihinde [https://web.archive.org/web/20150328222039/http://fas.org/sgp/crs/natsec/R\\_S21405.pdf](https://web.archive.org/web/20150328222039/http://fas.org/sgp/crs/natsec/R_S21405.pdf) adresinden alınmıştır
- Toptaş, E. (2009). *21. Yüzyılda Savaş*. Ankara: Kripto.



- Tzu, S. (2019). *Savaş Sanatı* (14. Baskı). (G. F. Pulat Otkan, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Varlık, A. B. (2013). Savaşı Tanımlamak: Terminolojik Bir Yaklaşım. *Avrasya Terim Dergisi*, 1 (2), 114-129.
- Visoni-Alonzo, G. (2017). *The Carrera Revolt and "Hybrid Warfare" in Nineteenth Century Central America*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yalçinkaya, H. (2008). *Savaş Uluslararası İlişkilerde Güç Kullanımı*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Yılmaz, T.(2009).Uluslararası Politikada Orta Doğu .Ankara. Barış Platin Kitabevi

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Transformation of the War Concept: Investigation of Hybrid Wars in the Example of the First and Second Gulf War**

#### **Introduction**

The concept of war is in constant transformation and change. As humanity developed, this development changed the course of wars in line with the technology and environment of the age. Although the existence and causes of wars have not changed greatly since ancient times, war types, tactics and strategies have changed.

The battles performed today differ significantly from traditional battles. Battles turn into a model, which is used as a hybrid war, in which different tools and methods are used together. In fact, this model is not new. However, especially after the collapse of the Soviet Union, it has frequently started to find its place in the security literature.

Throughout known history, people and societies have been in conflict. People and communities who advocate their interests for various reasons have generally done so for similar reasons. The history of humanity, which has been created since the beginning of historiography, has been shaped by events that usually occur as a result of wars and great struggles such as wars, victories, defeats or being wiped from the face of the earth.

#### **Conceptual Framework**

Although there is no consensus on the classification of war in the historical process, there is a tendency to study wars in generations in general. Accordingly, wars are studied in four different generations. In the first generation wars, speed and direction based, single-barreled, unbore guns, infantry-weighted wars are in question and this generation is used to describe the wars carried out until the First World War. 2nd Generation Wars are in the First World War in which fire and fire support systems were used intensively. Third Generation Wars are used to express the wars that took place in the Second World War, where speed has become more important than firepower, rather than approaching the enemy and breaking its fighting power (Toptaş, 2009: 98-99).

The war was fought on the basis of some traditional criteria before international law rules were formed. It continued to be implemented on certain principles, even after the international legal rules were formed. This determined the legitimacy of the war.

The second point is about the fact that war is a force use. War involves a certain degree of violence and is the act of using force. It is also carried out based on an hostile attitude. In another aspect, when there is a word of war, it concerns the use of force by the state. Accordingly, if one or both sides are not a state, the struggle here is not called a war.

Technology has been the main determinant in the change of wars throughout history. While the discovery of gunpowder and explosives broke new ground in wars, an important change took place with the inclusion of air force on the battlefield. Continuous loops that triggered each other in the history of war were also seen (Yalçinkaya, 2019).

The period when the wars were carried out with traditional weapons and methods is long gone. Today, wars can be carried out together with states through non-state communities, terrorist organizations, and subcontractor organizations (Başaranel and Türkşen, 2019). This shows that not only wars but also actors who have been fighting have changed significantly.

Today, traditional wars are not enough to protect the interests of countries alone. Especially with the changing world system after the Cold War, wars also changed.

Conflicts that are low-intensity and uninterrupted, where actors are uncertain and attacks are hidden are explained by the concept of “hybrid war”. This type of war differs from traditional war on grounds that there is no war declaration, and it is realized as unnoticed and with low intensity (Bıçakçı, 2019: 1).

Although Hybrid Wars seemed to be a new type of war, it was actually used in many wars in history. Hybrid warfare has been on the global agenda as an indicator of the new world system, especially after the Cold War. Hybrid warfare is a result of the struggle of different civilizations as a situation prepared by the unipolar system. In other words, it is a reflection of conflicts of interest and strategies to create hegemony in an environment where there are strong and weak.

Although hybrid war seems to be a new situation, it has been in wars since ancient times. It is seen in history from Ancient Greece until today. Hybrid warfare is a type of warfare used as a whole, along with traditional warfare methods, such as economic warfare, psychological warfare, terrorism, non-war, low-intensity warfare, guerrilla warfare, cyber warfare.

### **1991 Iraq War in terms of Hybrid Warfare**

The 1st Gulf War (1991 Iraqi War) can be considered as a reflection of the authority gap in the region as a result of the search for power and hegemony in the Middle East at the beginning of the unipolar world system. In this war, apart from the personal ambitions of the Iraqi leader Saddam Hussein, the regional dynamics also had an impact.

When the 1991 Iraq War is examined, it can be seen that it is possible to evaluate it as a hybrid war due to its many features. Among these features, it is noteworthy that during the war, psychological warfare methods, cyber warfare, and the use of the media blend these elements together with the traditional warfare methods.

### **2003 Iraq War in Terms of Hybrid Warfare**

Looking at the 2003 Iraq War, it can be seen that the war was a rapid result by the US-led coalition forces that declared war on terrorism after September 11. Many factors have been effective in the rapid ending of the war and the overthrow of the target Saddam Hussein's administration. Among them, international support for the operation has priority. The formation of this support has been influenced by the US administration's significant benefit from the international response created by the September 11 attacks, the allegations that Iraq supported terrorism and possessing weapons of mass destruction and the pressure created by the US hegemony.

During the 2003 Iraq War, intensive propaganda and perception management operations were carried out especially by the Iraqi army and the Iraqi people. During the war period, eavesdropping and interruption of the communication of the Iraqi administration and command line, sending messages to the Iraqi soldiers, sending intensive leaflets from the planes, making extensive use of media activities, making use of cyber warfare and internet facilities in space and satellite technologies significantly, private military strategies have been used. As a result, it is possible to state that the characteristics of hybrid war are seen in the 2nd Gulf War when all these factors are evaluated.

### **Conclusion**

Hybrid Wars will remain on the agenda today and in the future. Apart from the methods known so far, it is possible to evaluate many models within the scope of hybrid wars. In the near future, it will be more intensely weighted, such as unmanned fighting vehicles, the use of social media on the battlefield, the perception management and psychological warfare activities, the development of cyber warfare methods, the evolution of nuclear-biological-chemical weapons, the use of agriculture, the environment and the economy as weapons. Different strategies will continue to change the nature of wars.

Countries that have difficulty in keeping up with this environment will continue on the line they are in, and while their openness and vulnerabilities will continue, they will be in the leading group in countries that are prepared for this environment and have the necessary infrastructure. In this process, it is necessary for the countries to carry out the necessary R&D activities, to form a defense strategy parallel to the development of technology, and to develop cyber war opportunities.

At this point, Turkey's future is important to develop survival strategies in an appropriate defense mechanism to hybrid war. It is important for the development of unmanned aerial and land vehicles, nationalization of the defense industry whenever possible, strengthening cyber infrastructures and providing necessary institutional investments in the field of cyber defense, and carrying out adequate human resources in this field.



## ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Almula Umay KARAMANLIOĞLU<sup>1</sup>, Gülten ŞENKUL<sup>2</sup>, Ünsal SİĞRİ<sup>3</sup>

### Öz

Günümüzde örgütler psikolojik, ekonomik ve kişisel nedenlerden dolayı çatışma ile karşı karşıyadır. Örgütlerdeki çatışma olumsuz olarak görülse de, bazen duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar tarafından bir fırsata dönüştürülebilir. Aslında çatışma, örgütler için rekabet avantajı yaratabilir. Örgütsel amaçlar için çatışmaları yönetmek ve onları kurumsal hedeflere yönlendirmek için duygusal zekâ yeterlilikleri önemlidir. İşletmedeki ekipler için de çatışma yönetimi yeterliliklerinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bireyin duygusal zekâsının bireyler arası çatışmayı etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki olduğu ve duygusal yeterliliklerinin çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve Ankara'daki bir vakıf üniversitenin Ticari Bilimler Fakültesi altındaki altı bölüm dâhil edilmiştir. Bu bölümler (1) Turizm ve Otelcilik, (2) Muhasebe ve Finansal Yönetim, (3) Yönetim Bilişim Sistemleri, (4) Bankacılık, (5) Sigortacılık ve Risk Yönetimi, (6) Uluslararası Ticarettir. Amaçlı örneklem ile belirlenen akademisyenlere mülakat yapılmış ve elde edilen bulgular sonucunda akademisyenlerin duygusal yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında yakından bir ilişki olduğu görülmüş ve duygusal zekâ yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stratejilerinden ikna etme, yönetme becerisi, iletişim ve karar verme ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Çatışma, Çatışma Yönetimi

**JEL Kodu:** M1

**Yazarın Notu:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada akademisyenlerle gerçekleştirilen mülakat faaliyeti 2019 yılı Kasım-Aralık ayında ve katılımcıların rızası alınarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan imzalı "Katılım Onam Formu" alınmıştır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi, umay.karamanlioglu@gmail.com  
Orcid No: 0000-0001-9810-8535

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi, Başkent Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, gulteng@baskent.edu.tr  
Orcid No: 0000-0003-0775-318X

<sup>3</sup> Profesör Doktor, Ostim Teknik Üniversitesi, İİBF, unsal.sigri@ostimteknik.edu.tr  
Orcid No: 0000-0002-8870-7398

## The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management: A Research on Academicians

### Abstract

Nowadays, organizations confront conflict due to psychological, economic and personal reasons. Although the conflict in organizations is considered negative, it can sometimes be turned into an opportunity by people with high emotional intelligence. In fact, conflict can create a competitive advantage for organizations. Emotional intelligence competency is significant for organizational purposes in order to manage these conflicts and to direct them towards corporate goals. It is extremely significant to develop conflict management competencies for teams within the organization. The main aim of the research is to reveal the relationship between academicians' conflict management strategies and their emotional intelligence competencies. The emotional intelligence of the individual is considered to affect inter-individual conflict. The study aimed to reveal the relationship between the emotional intelligence competencies of academicians and their conflict management strategies and how their emotional intelligence competencies affect their conflict management strategies. Qualitative research method was used in the study. Six departments under the Commercial Sciences Faculty of a foundation university in Ankara were included in the study. These departments are (1) Tourism And Hotel Management, (2) Accounting And Financial Management, (3) Management Information Systems, (4) Banking, (5) Insurance And Risk Management, (6) International Trade. An interview was conducted with the academicians determined by the purposive sample and it was found that there is a close relationship between the emotional intelligence competencies of the academicians and their conflict management strategies. Accordingly, it was found that the emotional intelligence competencies and conflict management strategies had relation with persuasion, management skill, communication and decision making.

**Article Type:** Resarch Article

**Keywords:** Emotional Intelligence, Conflict, Conflict Management

**JEL Code:** M1

**Authors' Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. The interview applied to the study was prepared in November-December 2019 and with the consent of the participants. The Consent Form was signed by the participants. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

### GİRİŞ

Duygusal olaylar teorisine göre bireyler tüm yaşamı boyunca hem çevrelerini etkileyerek hem de çevrelerinden etkilenecekler (Weiss ve Cropanzano, 1996). Günümüzde örgütler kıt kaynaklar, bütçe kesintileri, işten çıkarmalar, örgütsel yapılar ve rekabet gibi nedenlerle büyük ölçüde iş yeri çatışması ile karşı karşıyadır (Katz ve Flynn, 2013). Kaynak bağlamının sürekliliği konusunda her bireyin algısını belirleyerek grup üyelerinin kendi aralarında nasıl iletişimde bulunduğu ve işletmenin sosyal yapısını etkilediği düşünülmektedir (Pierce ve White, 2006). Bu kurama göre bireyler olası

bir kaynak kaybını önlemek için örgütteki becerileri ve yetkinlikleri arttırarak kaynaklarını korunması için çaba sarf eder (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2017). Örgütlerde ortaya çıkan anlaşmazlıkların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bir şekilde yönetilebilmesi için, belirli çatışma stratejilerinin uygulanması gerekir (Rahim, 2002). Bir örgütte en az ikiden çok birey arasındaki çatışma ilişkisi, bir dizi şekilden analiz edilebilmekte ve dinamik bir süreç içerisinde ele alınabilmektedir (Pondy, 1967).

Çatışma kavramı algısı olumsuz anlam oluşturuyor olsa dahi, çatışma yaklaşımlarının optimum seviyede yönetilmesi şekliyle örgütler açısından fırsata dönüştürülerek örgüt içindeki kalite ve verimin yükseltilebileceği düşünülür. Eğer çatışma orta düzeyde gerçekleşirse adaptasyon, yaratıcılık, problem farkındalığı ve yetersizlikten kaynaklanan etkiler iyi bir şekilde yönetilebilir (Wall ve Ronda, 1995). Yapılan bazı araştırmalar, çatışmanın olumsuz olarak düşünülmemesini hatta yenilikçi ve yaratıcı bakış açılarını kullanarak iş platformlarında çatışmayı teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Mukundan ve Zakkariya, 2013). Çatışma bazen rasyonel olmayan duygusal alternatifleri de gündeme getirerek örgütlerde zenginlik sağlayabilir, yaratıcılık kazandırılabilir ve farklı problem çözüme teknikleri gelişmesine yardımcı olabilir. Çatışmanın nedenleri iyi bir şekilde tespit edilirse örgütsel çatışma iyi yönetilebilir (Yılmaz, 2016). Örneğin, yetenek temelli çatışma çözme yürütmelerinin topluluk, kişiler arası ve sistemler arasındaki ilişkilerde özellikle verimli diyalogların yaratılmasında önemli çıktıların kazandırdığı düşünülmektedir (Parker, 2015).

Çatışma türlerine ilişkin yazın incelediğinde farklı perspektiflere ilişkin çalışmalara rastlamak mümkündür. Çatışma bireyler arası, gruplar arası ve örgütler arası gibi farklı şekilde ele alınmaktadır (Wall ve Ronda, 1995). Örneğin, çatışma grup seviyesinde ise takımlar içindeki süreçleri ve sonuçları, bireysel seviyede ise genel refah ve finansal hedeflerdeki durumlar ile istikrar gibi bireysel durumları, itibar ve kârlılık gibi örgütsel sonuçları etkilediği düşünülmektedir (Dreu, 2008). İş yerinde yaşanan görev çatışmaları kimi zaman egoya dönüşebilmekte ve bunun için daha fazla bireyler arası müzakere gerektirebilmektedir (Yang ve Mossholder, 2004). Duygusal olaylar teorisine göre davranışlar etki odaklı davranışlar veya yargıya dayalı davranışlar olarak ele alınmaktadır. Etki odaklı davranışlar deneyimlerden yola çıkarak bilişsel süreçlere odaklanırken, yargıya dayalı davranışlar ise işle ilgili karar verme süreçlerindeki değerlendirmeler olarak görülmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).



Duygusal olay teorisi bir örgütte gerçekleşen olayların çeşitli bilişsel, davranışsal ve bir tutuma bağlı olarak sonuçlandığı ve bunun da çalışanların duygusal tepkilerini tetiklediğini ileri sürmektedir (Ashton-James ve Ashkanasy, 2008). Buna göre, yapılan bazı çalışmalar olumlu duyguların, davranışın pek çok yönünü etkileyebileceğini göstermektedir (Baron, 1990). Olumlu duygulara eğilimde olan insanların karar vermede daha hızlı ve daha güvenilir, daha az bilgiyi kullanan, daha az çaba sarf eden, işlem stratejilerini kullanırken daha yüzeysel ve sistematik gibi eğilimlerde olduğu yazında belirtilmektedir (Ashton-James ve Ashkanasy, 2008). Örgüt içinde duygusal zekâ, kişinin çalışma arkadaşlarıyla daha iyi etkileşim içinde olmasını sağlayan bir farkında olma yeteneği olarak görülebilir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Goleman'a göre ise örgütte performansa yol açan öğrenilmiş yetenekler bütünü olarak düşünülebilir (Goleman, 1994).

Örgütsel bir platformda duygusal zekâ, ihtiyaçların belirlenmesi, farkındalık kazanılması ve işlerin etkili bir şekilde tamamlanması için önemlidir (Carmeli, Mckay ve Kaufman, 2013). Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, performansının ve iş tatmininin yükseldiği, örgüte bağlılığının ve motivasyonunun da arttığı düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, performansı çok yüksek olan bir çalışanın duygusal zekâ becerilerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Goleman, 2000). Duygusal zekânın işle ilgili doğru meslek seçimlerinin elde edilmesinde ve iş performansın artmasıyla ilgili olarak çalışanların örgüt içinde başarıya ulaşmalarında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Shahhosseini, Silong, Ismail ve Uli, 2012). Duygusal zekâ ve çalışan performansı arasındaki ilişki, verimliliği artırdığından örgütler için önemi gittikçe artmaktadır (Ahmed, Sabir, Rehman, Khosa ve Khan, 2016). Ayrıca, örgüt üretken bir iş kültürünü devam ettirebilmek için çalışanların duygusal zekâlarına da önem vermelidir (Kalaiarasi, Amaravathi ve Soniya, 2014). Kişisel ve mesleki yaşamlarındaki faydalarından yararlanabilen çalışanlar aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek olarak görülmekte ve duygusal yeterliliklerini profesyonel bir platformda kullanabilmektedirler (Kahraman ve Hiçdurmaz, 2016).

Duygusal zekânın bireyin çatışma yönetimi seçimleri üzerinde etkili olduğu düşünülürse, bireylerin çatışma yönetiminde seçtikleri stratejiyi nasıl etkilediğini anlamak için bireyin örgüt içindeki davranışları ve tutumlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda duygusal zekânın boyutlarından (1) empati, (2) motivasyon, (3) sosyal beceriler, (4) kendini tanıma, çatışma yönetimi seçimlerinden; (1) yapıcı, (2) uyumlu, (3) zorlayıcı, (4) kaçınmacı ve (5) uzlaşmacı stratejilerinin hangileriyle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ yaklaşık yirmi yıldır sosyal bilimler ve psikoloji alanında yaygın olarak kullanılan popüler bir araştırma alanı olarak görülmektedir (Abul, 2015). Duygusal zekâ ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından sosyal zekânın bir alt boyutu olarak kişinin ve başkalarının duygularını anlamlandırma, bunlar arasında ayrımcılık yapma ve bütün bunların kişinin eylemlerini gerçekleştirmesinde ve düşüncelerini yönlendirilmesinde kullandığı yeteneklerin bir bütünü olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekânın dinamik bir çevredeki başarısının rolü ve nasıl tanımlanması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır (Qualter, Gardner ve Whiteley, 2007). Kişisel ve duygusal bir önem taşıyan bu kavram bilişsel süreçler olarak da görülebilir (Mahdinezhad, Shahhosseini, Kotamjani, Bing ve Hashim, 2017). Bir eyleme ya da bilişe yardımcı olma ve iletişim fonksiyonları duygusal zekânın odak noktası olarak düşünülebilir (Schaffer ve Schaffer 2005). Duygusal zekânın yapısı ve ölçümü farklı olmakla beraber temel dayanağını karma özellik ve yetenek modeli gibi modellerden aldığı düşünülmektedir (Peter, 2010). Duygusal zekâ bir durum karşısında kendini nasıl hissettiğın, başka bir durum karşısında neler olabileceğini öngördüğün, başka insanların duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde göz önünde bulundurup bunları değerlendirebilme ve uygun bir şekilde yorumlayabilme yeteneği olarak düşünülmektedir (Ouellette, 2003). Başka bir ifadeyle duygusal zekâ, kişinin kendini çok iyi tanınması, empati yapabilmesi, duygularını bireysel ve sosyal etkileşimler içerisinde etkili bir şekilde yönetebilmesi şeklinde düşünülebilir (Gürsoy, 2020)

Kişiler gerek iş yaşamlarında gerekse özel yaşantılarında belirli bir durumu duygusal zekâ ile ele aldıklarında sorunları uygun bir şekilde çözmek için üstün bir rekabet içindedir. Bir örgütün arkasındaki en iyi rekabet, sadece örgütün dış çevresinin değil aynı zamanda iç çevresinin de çeşitli alanları kapsadığı düşünülmektedir (Cheng, Hung ve Chien, 2011). Örgüt içindeki performans ve motivasyon gibi unsurların etkilenmesinde örgüt içi ilişkilerin önemi büyüktür (Ngari ve Agusioma, 2013). Bu ilişkiler hem örgütün içinde hem de dışında çalışanları psikolojik ve sosyolojik yönde etkilemektedir. Duygusal zekâ içerisinde yer alan bilişsel beceriler sosyal bağlam dışında etkili bir şekilde kendini gösteremeyebilir. Bu becerileri etkin bir şekilde kullanabilmesi için kişinin etkileşim içinde olduğu insanlar tarafından uygun olduğu düşünülen davranışların farkında olması gerektiğidir (Salovey ve Grewal, 2005). Goleman (1998) duygusal

zekâ modelinde ilk başta 5 ana boyut ve 25 alt boyut oluşturmuşken daha sonra bu ana boyutları 4'e indirip, 18 alt boyutuyla duygusal zekâyı ele almıştır. Buna göre, Goleman (2000)'ın 4 boyuttan oluşan duygusal zekâ modeli aşağıda verilmektedir:

**Kendini Tanıma:** Kendinin farkında olan bireyler duygularıyla iyi ya da kötü başa çıkabilme potansiyeline sahiptirler. Dolayısıyla kendi duygularını yönetmeyi bilen kişiler karşısındakinin de duygularını yönetmeyi bilirler. Birey kendini kontrol etme ve sağlıklı kararlar verme konusunda kendini yönlendirebilir (Onay ve Uğur, 2011). Duygusal zekânın ilk testlerinden oluşan öz bildirim (self-report) duygusal zekâyı temsil ettiği düşünülen iyi ilişkilerin olması, sabrın yönetimi, stresle başa çıkabilme gibi unsurlardan oluşmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005).

**Duygularını Yönetebilme:** Duygusal zekâ bağlamında duygularını iyi yönetebilen bir çalışan o işte daha hevesli olur ve başarıya arzusuyla o işi yönetebilir. Duygularını iyi yönetebilen bir yönetici ise kötü bir durumla karşılaştığında o durumun altında yatan sebepleri araştırır. Karşısındakine söz hakkı verir. Burada duyguları kontrol altına alabilme becerisi önemlidir. Kişinin kendi duygularını ve dürtülerini kontrol edebilme ve duygularını bağımsız olarak yönetebilme yeteneği olarak düşünülebilir (Rahim ve Psenicka, 2002).

**Motivasyon:** İçsel ve dışsal motivasyonu yüksek olan birey amaçlarına daha kolay ulaşılabilir, gerektiğinde istek ve arzu güdüsünü kontrollü bir şekilde kullanabilir. Bununla birlikte kişide başarıya hissi kuvvetlidir.

**Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati):** Bireylerin duygularıyla başa çıkabilmesi ve bunları kontrol altına alabilmesi tutarlı kararlar almalarına yardımcı olur (Ahmad, Bangash ve Khan, 2009). Duygusal değerlendirmeye ilişkili olan empati, başkalarının duygularını anlama, onları yorumlama ile ilgili yetenekleridir ve bu yetenekler sosyal bağlamda uyumlu davranışlarını bireylerin duyuşsal tepkilerini doğru bir şekilde kullanabilmesini sağlar (Salovey ve Mayor, 1990).

**Sosyal Beceriler:** Sosyal becerileri iyi olan kişilerin karşılıklı olarak iletişimi de iyidir. Karşısındaki insanı iyi anlayabilme, iletişim kurabilme, anlaşabilme ve yönlendirebilme becerileri vardır. Çeşitli etkileşimler yoluyla kolayca iletişim kurabilirler. Kişiler arası iletişim becerilerini kapsar (Onay ve Uğur, 2011).



**Şekil 1.** Duygusal Zekânın Boyutları

Tablo1’de duygusal zekâ alanında çeşitli çalışmalar yapmış bazı araştırmacıların adları, çalışmanın yılı ve ele alış biçimi bulunmaktadır.

**Tablo 1.** Duygusal Zekâ Modelini Farklı Boyutlarla Ele Alan Araştırmacılar

Yıl	Araştırmacı	Ele Alış Biçimi
1920	Thorndike	Zekâ Tasnifi
1930	Edward Thorndike	Sosyal Zekâ
1940	David Weschler	Zekânın Duygusal Bileşenleri
1983	Gardner	Çoklu Zekâ
1985	Payne	Duygusal Zekânın Geliştirilmesi
1987	Keith Beasley ve Reuven Baron	Duygusal Zekâ
1990	Salovey ve John Mayer	Duygusal Zekâ Modeli
1995	Daniel Goleman	Duygusal Zekâ (5 ana boyut-25 alt boyut)
2002	Goleman, Boyatzis ve McKee	Duygusal Zekâ ve ilgili Yeterlilikleri (4 ana boyut-18 alt boyut)

**Kaynak:** [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com) ve Tunçel ve Taslak, (2016)

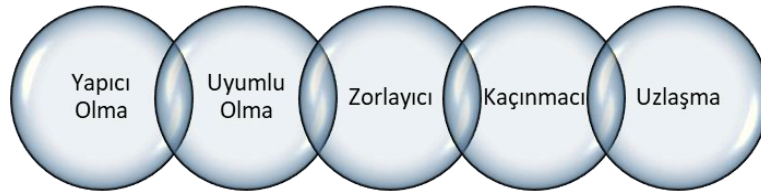
Yazında Thordike (1920) zekâ kavramını üç farklı çerçevede inceleyerek; soyut, mekanik, sosyal zekâ olmak üzere zekânın sadece yetenek ve becerilerle ilişkilendirilmemesi gerektiği bunun mantık, öğrenme ve hafıza gibi çeşitli kullanımlarla incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonra, Thordike (1930) sosyal zekânın önemini vurgulayarak toplumsal çevreye uyum sağlamasından ve ilişkilerden bahsetmiştir. Weschler çalışmasında duygusal zekâyı bilişsel olmayan zekâ açısından ele alıp farklılıkları inceleme yoluna giderek, bilişsel olmayan bu faktörleri duygusal beceriler ve çaba içine giren davranış becerilerini inceleme yoluna giderek açıklamıştır (Tunçel ve Taslak, 2016). Gardner ise 1983 yılında başarılı olabilmenin koşulunu tek bir zekâyı bağlamamanın olduğunu ve bunu da başlangıçta yedi boyutla daha sonra dokuz boyuta çıkararak kişiler arası, bedensel, uzamsal, müziksel, mantıksal, sözel, içsel, doğacı ve varoluşçu gibi boyutlarla çoklu zekâyı ele alarak irdelemiştir (Tunçel ve Taslak, 2016). Payne duygusal zekâ kavramını 1985 yılında doktora çalışmasında ilk kez duygusal zekânın özellikleri, başkalarının aracılığı ile nasıl geliştirilebileceği, doğası gereği eğitimle ve korku, acı gibi kavramlarla nasıl ilişkilendirilebileceğini hem felsefi hem de kavramsal açıdan ele almaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016). Bar-On (1987) duygusal zekâ kavramını duygusal, kişisel ve sosyal yeterlilikler olarak anlatmaktadır. Salovey ve Mayer (1990) ise duygusal zekâyı kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını ve problem çözmeyle ilgili ana başlıklarda akıl yürütme yeteneği olarak açıklamıştır. Daniel Goleman (1995) ise duygusal zekâyı empati, motivasyon, sosyal beceriler, kendini tanıma gibi dört boyuta ayırmıştır. Goleman daha sonra duygusal zekâyı beş boyutta inceleyerek öz farkındalık boyutunu eklemiştir. Boyatsız (2002) ve McKnee (2002)'de duygusal zekâyı aynı başlıklar altında inceleyerek yazına katkı sağlamışlardır.

### **Çatışma Yönetimi**

Çatışma en az iki kişi ile oluşabilecek farklı fikir ayrılıklarıyla ortaya çıkabilen bir anlaşmazlık olarak düşünülebilir (Thakore, 2013). Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması yatmaktadır (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 195). Flanagan ve Runde (2008) çatışmayı, örgütlerde görev çatışması ve ilişki çatışması olarak ikiye ayırmaktadır. Görev çatışması problemlerin nasıl çözüleceğini açık ve güçlü bir şekilde odaklanırken, ilişki çatışmasında kullanılan olumsuz ifadeler olarak belirtilmektedir (Flanagan ve Runde, 2008). Çatışmayla ilgili ortaya çıkan problemleri iyi bir şekilde yönetebilmek bir beceri gerektirir. Bu beceriler ise belirli davranışlar, tutumlar ve izlenimler ile elde edilebilir. Bu beceriler insanların hem kişisel

farklılıklarını aşmasını hem de olasılıkları derinlemesine incelemesini sağlayan beceriler olarak düşünülebilir (Gazioğlu, 2008). Çatışma her zaman olumsuz olarak düşünülmemelidir. Çatışmanın etkileşimli adalet içinde olumlu yanlarının olduğu ve bunun çalışanlar arasındaki fikirlerin, duyguların dikkatli bir şekilde ve saygı çerçevesinde gerçekleşmesi ile olabileceği yazında vurgulanmaktadır (Chen ve Tjosvold, 2002). Ayrıca, çatışma grup bazında düşünüldüğünde etkinliğini ve karar verme kalitesini iyileştirmek için çalışanların yaratıcılık ve yenilik seviyelerini arttırdığı düşünülmektedir (Dreu, 2008). Bununla ilgili olarak; “*Örgütsel çatışma teorisi, çatışmaya bir örgütü daha fazla üretkenliğe ve yaratıcılığa sürükleyen stratejik bir faaliyet olarak bakar. Bu stratejik faaliyet, işyerinde karar alma, adaptasyon, işbirliği ve iletişimi artırabilir*” (Mohamed ve Yousef, 2014:161).

Rahim’e (2002) göre çatışma yönetimi stratejileri Şekil 2’deki gibi beş boyut altında açıklanabilmektedir.



Şekil 2. Çatışma Yönetimi Stratejileri (Rahim, 2002)

Bunlardan yapıcı olma (iş birliği) stratejisi, çatışmayı en iyi şekilde çözüme kavuşturmayı ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bireyin kişisel duygularını göstermede ve gerçekleri keşfetme yolu ile bir problemin netlik kazanması için girişimlerde bulunmaktadır (McFarland, 1992). İş birliğinde çatışmanın nedenleri belirlenerek bilgi paylaşılarak açık ve net bir şekilde karşılıklı olarak faydalı olduğu düşünülen bir ortamda istekli bir şekilde alternatif aranır (Maniago ve Alamri, 2019). Diğer bir strateji olan uyumlu olma da ise çatışmada uyumlu olma davranışını ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Zorlayıcı strateji amaçlara ulaşmada zorlayıcı davranışlar göstererek çatışmayı çözmek ister (Yazdanifard, 2012). Kaçınmacı stratejide ise, çatışmada kaçınmacı davranışı ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bu stratejinin gerilimleri azaltmada ve başkalarının çatışmayı daha iyi yönetebilmesinde faydalı olduğu düşünülmektedir (Maniago ve Alamri, 2019). Son olarak uzlaşma, karar vermede iki tarafın karşılıklı olarak bir şeyden vazgeçecekleri bir durumu ifade eder (Rahim ve Psenicka, 2002). Bu stratejide çatışan taraflar olası bir anlaşmanın gerekliliklerine ilişkin teklifleri tartışarak çıkarlarını ve kaygılarını kısmen

yerine getirmek için bir çözüml bulma yoluna gitme durumundadırlar (Maniago ve Alamri, 2019).

### **Çatışma ve Duygusal Zekâ İlişkisi**

Duygusal zekânın örgütler için birçok açıdan yararı olduğu düşünöldüğünde örgüt içinde herhangi bir anlaşmazlık ya da çatışma durumunda da olumlu etkisi olduğu düşünölebilir. Çatışma her ne kadar yeniliği, değişimi ve yaratıcılığı teşvik etse de örgütler için gerekli olan kaynakların kullanımını ve enerjisini de tükettiği düşünölmektedir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Söz konusu durumda belirli çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılması örgütler ve örgüt içindeki takımlar için son derece önemlidir (Chen ve Tjosvold, 2002). Kişi, çatışma yönetimi stratejilerini kullanırken duygusal olarak da aktif hale gelebilmektedir (Uzochukwu, Orogbu ve Chidiebere, 2016). Araştırmacılar, bir bireyin duygusal zekâsının, bireyler arası çatışmaya etki ettiğini düşünmektedir (Sheng Yu, Sardessai, Lu ve Zhao, 2006). Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin çatışmayı daha hızlı ve iyi yönetebildiği, çalışanların daha sağlıklı karar verebileceği bir ortamda empati ve güvene dayalı olarak yönlendirebileceği düşünölmektedir (Pooya, Barfoei, Kargozar ve Maleki, 2013). Ayrıca, yazında duygusal zekânın karar verme, çatışma yönetimi, görüşmeler gibi bir takım kişiler arası yetkinliklerle ilişkisi olduğu düşünölmektedir (Ingram, Peake, Stewart ve Watson, 2014). Kaynakların korunması kuramına göre bireyler önem verdikleri kaynakları korumak, elde etmek ve bu kaynakları çoğaltmak için çaba sarf ederler (Yürür, 2011). Hobfoll ve arkadaşları (2017), kaynakların korunması kuramını olası kaynak kaybını önlemek, var olan kayıplardan kurtulmak ve kaynak kazanmak için bu kaynaklara yatırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kaynaklar kısıtlı olduğunda daha işbirlikçi ve eşitlik ilkelerini teşvik eden bir sosyal yapı çıkarken, kaynakların yüksek olduğu durumda ise daha hiyerarşik bir sosyal yapının ortaya çıktığı düşünölmektedir (Pierce ve White, 2006).

### **Araştırma Yöntemi**

#### **Araştırmanın Amacı**

Günümüzde örgütlerde yaşanan sorunlar psikolojik, ekonomik ve kişisel sebeplerden ötürü çatışmayı beraberinde getirmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışma her zaman olumsuz olarak düşünölse de duygusal zekâsı yüksek olan kişiler tarafından kimi zaman fırsata dönüştürölebilme veya örgütlere rekabetçi bir üstünlük kazandırabilmektedir. Örgütsel amaçlar çerçevesinde bu çatışmaları iyi yönetebilmek için kişilerin duygusal zekâ

yeterliliklerinin örgütler tarafından dikkate alınması önemlidir. Araştırmanın temel amacı, akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejileri ile duygusal zekâ yeterlilikleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için çatışma yönetimi ve alt boyutları ile duygusal zekâ yeterlilikleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılarak akademisyenlerin öğrencileri ile ilişkilerinde çatışma yönetiminde kullandıkları stratejiler ve duygusal zekâ yeterlilikleri incelenmiştir. Ayrıca söz konusu ilişkide demografik özelliklerin etkisi de ele alınmıştır. Bahsedilenler ışığında araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

**A.S.1.** Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

**A.S.2.** Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri çatışma yönetimi stratejilerini nasıl etkiler?

**A.S.3.** Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ve çatışma yönetimi stratejileri demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

### Araştırmanın Modeli



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

### Araştırma Deseni

Nitel araştırma yöntemi kapsamında bu araştırmanın araştırma deseni olgubilimdir. Olgubilim (fenomenoloji) bazı kavramları anlaşılmayan olguları derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırmayı amaçlar ve bunun için uygun bir altyapı oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinin Ticari Bilimler Fakültesi altındaki altı bölüm temsil etmektedir. Bu bölümler (1) Sigortacılık ve Risk Yönetimi, (2) Yönetim



Bilişim Sistemleri, (3) Muhasebe ve Finansal Yönetim, (4) Bankacılık, (5) Turizm ve Otelcilik, (6) Uluslararası Ticarettir. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiŐ bu bölümlerde görev yapan 18 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan akademisyenlerin öğrenciler ile herhangi bir çatışma veya anlaşmazlık yaŐamaları durumunda bu ilişkiyi nasıl yönettiği ve duygusal zekâ yeterliliklerini nasıl kullandıkları araştırmanın örnekleme profilini seçmede önemli bir etkidir.

### **Veri Toplama Yöntemi ve Analizi**

Odak grup görüşmesi, yarı yapılandırılmıŐ mülakat teknikleri çalışmada kullanılan veri toplama tekniklerini oluşturmaktadır. Odak grup görüşmeleri ile çalışmada kullanılan veri toplama aracı hakkında alan uzmanlarının bilgilerine başvurulmuŐtur. Yarı yapılandırılmıŐ mülakat formlarının uygunluğu da yine alan uzmanları tarafından deđerlendirilmiŐtir. Mülakat formu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çatışma yönetimi stratejileri ve duygusal zekâ yeterlilikleriyle ilgili olan sorular, ikinci kısımda ise katılımcıların demografik bilgilerinin oluşturduğu sorular yer almaktadır. Araştırmanın çatışma yönetimiyle ilgili mülakat soruları Rahim (2002)'in yarattığı yapıcı olma, zorlama, uzlaşma, kaçınma ve uyumlu olma stratejileriyle, duygusal zeka soruları ise Goleman (2000)'in hazırladığı kendini tanıma, kendi duygularını yönetme, sosyal beceriler, empati ve motivasyon boyutlarıyla desteklenerek hazırlanmıştır. Araştırmanın mülakatları 2019 Kasım ayında ilgili bölüm hocalarıyla gerçekteŐtirilmiŐtir.

Araştırmada toplanan veriler QDA Miner yazılımı ile analiz edilmiştir. QDA Miner yazılımının da verilerin analizi için içerik analizi kapsamında frekans ve dendogram analizleri kullanılmıştır. İçerik analizi süreci; verilerin düzenlenmesi, kavramlar kullanılarak kodlanması, temaların oluşturulması, temalar ve verilere göre kodların düzenlenmesi, temaların araştırma soruları altında analiz edilmesi, kod ve temalara göre yorumlanması, nitel verilerin sayısal analizi, bulguların yorumlanması ve son olarak raporlaŐtırma ile sonlanır. Dendogram analizi ise (benzerlik matrisi) araştırmada oluşturulan kodların birbiriyle olan iliŐkisinin yakınlığını/benzerliğini göstermektedir (Sığrı, 2018).

### **Güvenirlilik ve Geçerlik**

Araştırma güvenirlilik ve geçerlilik bakımından incelenmiştir. Araştırma güvenirlilik bakımından sorular hazırlandıktan sonra konuya

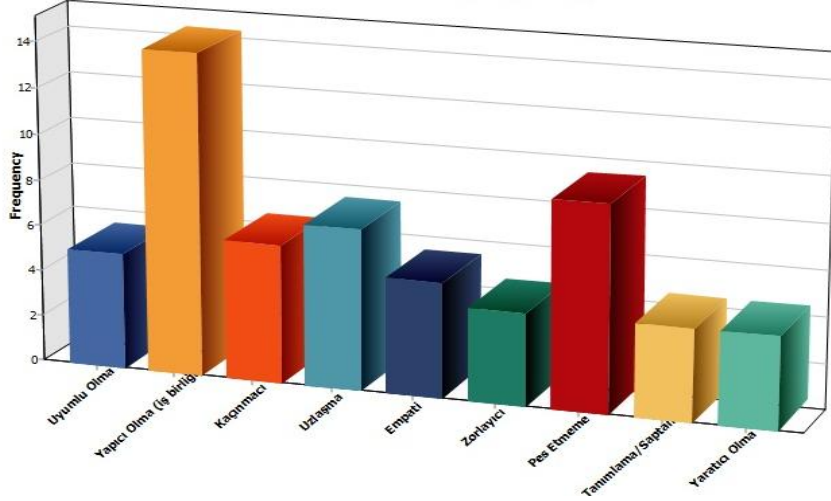
hâkim uzman görüşlerine sunulmuş ve görüşleri doğrultusunda bazı kavramlar ve ifadeler düzeltilmiştir.

İç geçerlilik ve dış geçerlilik bakımından ise, araştırmada yer alan kod ve temalar yazında incelenmiş ve bu incelemeler doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın kod ve temaları yazında ilgili alanda kilit sözcüklerdir. Kodlar ve temalar bu sözcüklerle sorular arasında sıkı bir bağ kurularak katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçları uzman görüşlerin onayına sunulularak tekrar gönderilmiş ve teyit etmeleri istenmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik süreci başından sonuna kadar yazınla desteklenmiş ve alan uzmanlarının görüşleri çerçevesinde değerlendirilerek teyit edilmiştir.

## Bulgular

### Çatışma Yönetimi Stratejisi

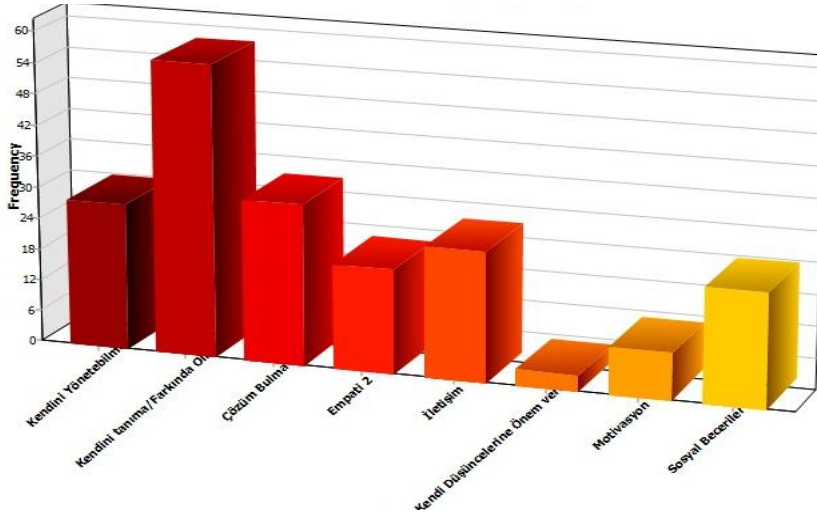
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan çatışma yönetimi stratejisi teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan yapıcı olma (iş birliği), pes etmeme, uzlaşma, kaçınmacı, empati, uyumlu olma, yaratıcı olma, sorunu tanımlama/saptama ve zorlayıcı olma yer almaktadır.



**Grafik1.** Çatışma Yönetimi Stratejisi

## Duygusal Zekâ

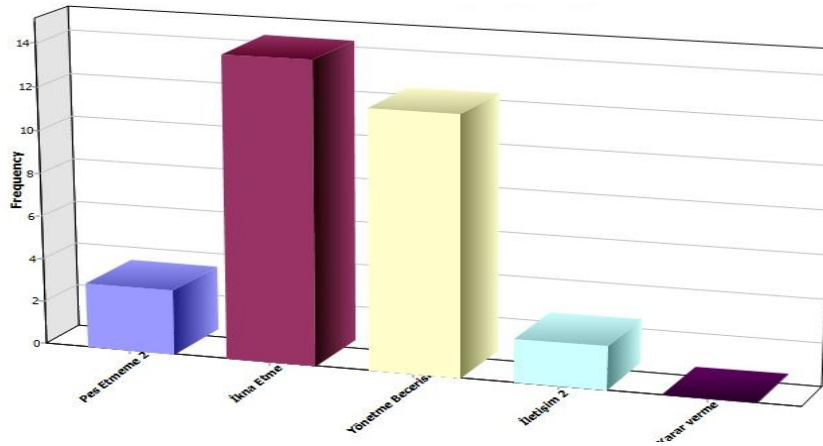
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan duygusal zekâ teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan kendini tanıma/farkında olma boyutu, çözüml bulma, kendini yönetebilme, iletişim, sosyal beceriler, empati, motivasyon ve kendini düşüncelerine önem vermedir.



**Grafik2.** Duygusal Zekâ

## Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zekâ İlişkisi

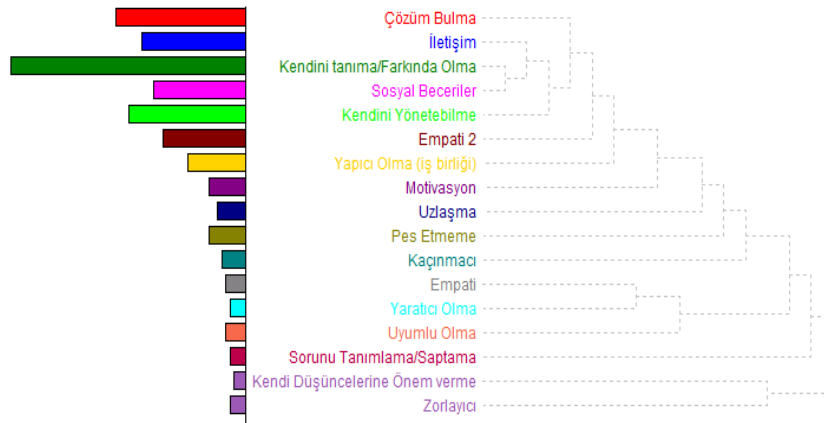
Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan çatışma yönetimi ve duygusal zekâ ilişkisi teması altındaki kodlardan en çok dağılım alan ikna etme, yönetme becerisi kodları yer alırken, pes etmeme, iletişim ve karar verme kodları takip etmektedir.



**Grafik3.** Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi İlişkisi

## Dendrogram Analizi

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşturulan kodların en çok çözüm bulma ve iletişimin birbirine yakın oldukları daha sonra kendini farkında olma ve sosyal becerilerin birbirine yakın oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, kendini yönetebilme ve kendinin farkında olma, empati ile çözüm bulma, yapıcı olma (iş birliği) ve çözüm bulma ile yakınlık derecesi aşağıdaki grafik 4’de yer almaktadır.



Grafik4. Dendrogram Analizi

## Kod ve Tema Listesi

Tablo2. Kod ve Tema Listesi

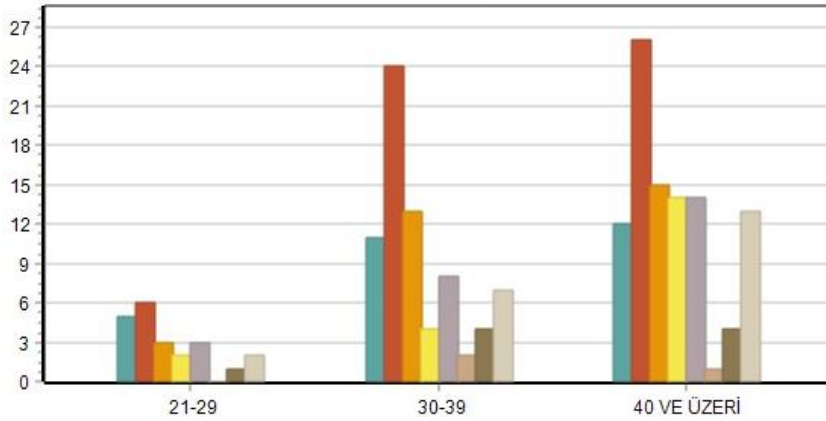
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ					
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Uyumlu Olma	5	1,80%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Yapıcı Olma (iş birliği)	14	4,90%	11	61,10%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Kaçınmacı	6	2,10%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Uzlaşma	7	2,50%	7	38,90%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Empati	5	1,80%	5	27,80%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Zorlayıcı	4	1,40%	2	11,10%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Pes Etmeme	9	3,20%	6	33,30%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Sorunu Tanımlama/Saptama	4	1,40%	3	16,70%
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİSİ	Yaratıcı Olma	4	1,40%	4	22,20%
<b>DUYGUSAL ZEKA</b>					
Duygusal Zeka	Kendini Yönetebilme	28	9,90%	16	88,90%
Duygusal Zeka	Kendini tanıma/Farkında Olma	56	19,80%	18	100,00%
Duygusal Zeka	Çözüm Bulma	31	11,00%	16	88,90%
Duygusal Zeka	Empati 2	20	7,10%	14	77,80%
Duygusal Zeka	İletişim	25	8,80%	17	94,40%
Duygusal Zeka	Kendi Düşüncelerine Önem verme	3	1,10%	3	16,70%
Duygusal Zeka	Motivasyon	9	3,20%	9	50,00%
Duygusal Zeka	Sosyal Beceriler	22	7,80%	17	94,40%
<b>Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi</b>					
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Pes Etmeme 2	3	1,10%	3	16,70%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	İkna Etme	14	4,90%	12	66,70%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Yönetme Becerisi	12	4,20%	11	61,10%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	İletişim 2	2	0,70%	1	5,60%
Duygusal Zeka ve çatışma Yönetimi	Karar verme				

### Demografik Bilgiler

AŞağıda çalışmaya katılan katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Buna göre çalışanların yaŐı, cinsiyeti, medeni durumu ve mevcut kurumda sahip olduğu iş tecrübesine ait bilgiler yer almaktadır. Demografik bilgiler frekans kodlama analizi ile analiz edilmiştir.

### Yaş

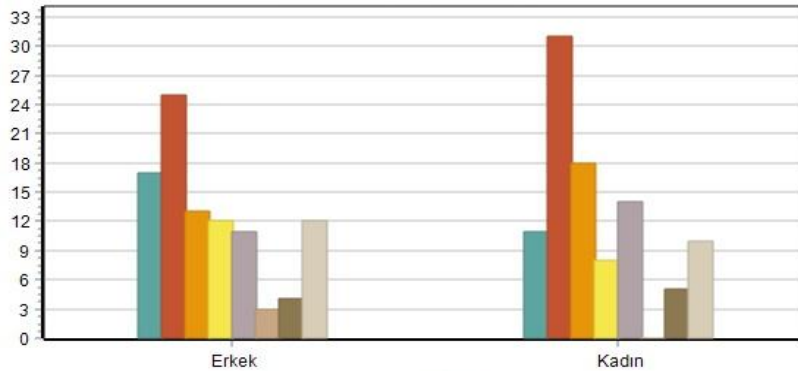
Katılımcıların yaş aralıklarıyla ilgili profil akademisyenler olduğu için yaş aralıkları 21-29, 30-39, 40 ve üzeri olarak ayrılmıŐtır. AŞağıdaki bulgularda katılımcıların yaş dağılımı ve duygusal zekâ ile ilişkili olan kodların yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre duygusal zekası en fazla olan yaş aralığı 40 yaş ve üzeri ile kendini tanıma/farkında olma kodu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte zm bulma, iletişim, empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir. Diğer bir yaş aralığı olan 30-39 yaş aralıkları dağılımda kendini tanıma/farkında olma kodunun en fazla olduğu görünmektedir. Bununla birlikte zm bulma, kendini yönetebilme, iletişim, sosyal beceriler motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları da bu yaş aralığını kapsamaktadır. Yaş aralığı 21-29 olan katılımcıların kendini tanıma/farkında ön planda iken daha sonra kendini yönetebilme, zm bulma, iletişim, sosyal beceriler, empati ve motivasyon onu takip etmektedir.



Grafik5. Yaş Dağılımı

## Cinsiyet

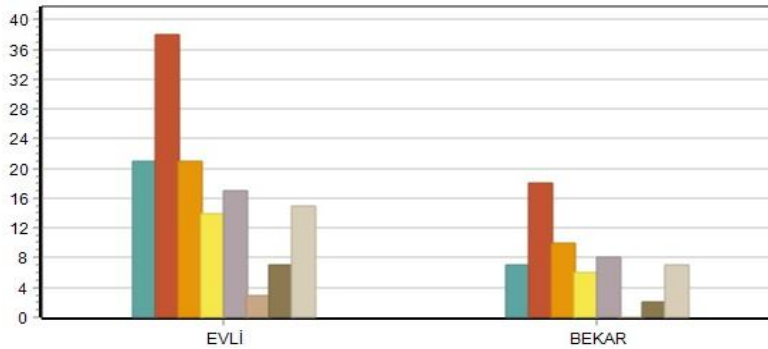
Katılımcıların cinsiyetleriyle ilgili dağılımlar aşağıda yer almaktadır. Buna göre kadınlar en çok dağılımı kendini tanıma/farkında olma yer alırken, çözüm bulma becerileri, iletişim, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati yapma ve son olarak motivasyon takip etmektedir. Cinsiyet dağılıma göre erkeklerde ise en çok dağılımı alan kendini tanıma/farkında olma dağılımı yer almakta, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati, iletişim, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir.



**Grafik6.** Cinsiyet Dağılımı

## Medeni Durum

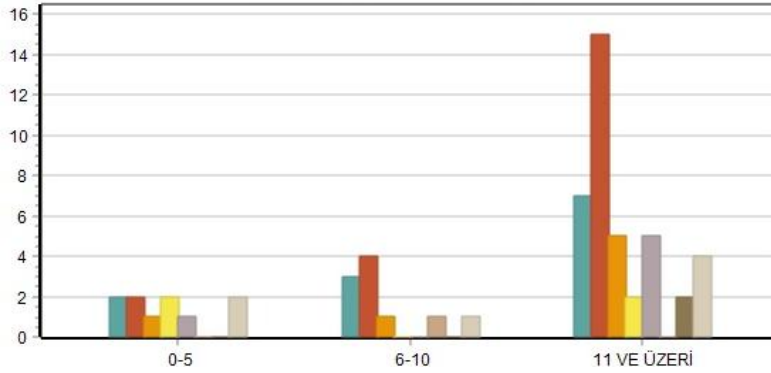
Katılımcıların medeni durumu ile ilgili dağılımlarda en çok dağılımı alan evli ve kendini tanıma/farkında olma kodu yer alırken, çözüm bulma, kendini tanıma, iletişim, sosyal beceriler, empati, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodu yer almaktadır. Bekârlarda en çok dağılımı alan kendini tanıma/farkında olma, çözüm bulma, iletişim, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmektedir.



**Grafik7.** Medeni Durum

### Mevcut Kurumda İş Tecrübesi

Katılımcıların çalıştıkları kurumda iş tecrübeleriyle ilgili olarak en çok dağılımı 11 ve üzeri iş tecrübesine sahip kendini tanıma/farkında olma kodu iken, kendini yönetebilme, iletişim, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmekte, 6-10 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmekte, 0-5 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise sosyal beceriler, empati, kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma ve iletişim takip etmektedir.



Grafik8. İş Tecrübesi

### SONUÇ

Araştırma bulgularına göre çatışma yönetimi stratejilerinden en çok dağılımı alan strateji yapıcı olma (iş birliği) stratejisi olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre akademisyenlerin öğrencileriyle olan bir anlaşmazlık veya çatışma durumu yaşamasında yapıcı olma stratejisini benimsedikleri düşünülebilir. Çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olmanın bireyler arası ilişkileri kuvvetlendirmede ve problemlerin çözümünde iyi sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (McFarland, 1992). Çatışma stratejilerinden iş birliğinin her iki taraf için kritik durumlarda probleme yönelik farklı perspektifleri olan insanlarla fikirlerin birleştirilmesi ve aynı zamanda diğer tarafın dikkatini bir fikir birliğine dâhil etme girişimlerinin kazanılması gerektiğinde yararlı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın bulgularına göre uzlaşma, kaçınmacı, uyumlu olma ve zorlayıcı olma stratejileri de verilen cevaplar arasındadır. Buna göre, yüksek duygusal zekâyâ sahip olan kişilerin çalışanlarıyla çatışması durumunda çatışma stratejilerinden bütünleştirici ve uzlaşmacı tarzı benimsedikleri düşünülebilir (Maniago ve Alamri, 2019). Bireylerin çatışma esnasında

uzlaşmayı denediğinde işbirlikçi olma yeteneklerinin öncelikle kendi duygularını kontrol etme ve tartışma yetenekleri gibi yeteneklerle ilişkili olduğu desteklenmektedir (Jordan ve Troth, 2002). Pandey ve diğerlerinin (2015), çalışmasında duygusal zekâsı yüksek kişilerin bir çatışmada kaçınma stratejisini benimsediği ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın duygusal zeka yeterlilikleri ile ilgili sonucunda en çok dağılımı alan kodlar arasında kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, sosyal beceriler, empati, motivasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri ile ilgili verdikleri cevaplar doğrultusunda çözüm bulma, iletişim ve kendi düşüncelerine önem verme gibi yeni kodlar ortaya çıkmıştır. Bununla ilgili yazın incelendiğinde duygusal zekânın yetenekler ve özellikler bakımından ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, yetenekler bakımından duygusal zekâ, kişinin duygularıyla ve düşünceleriyle ilgili zekâyâ özgü belirli yaklaşımlarla ilişkilendirilirken, özellikler bakımından ise duygusal zekâ, öz motivasyon, iyimserlik, benlik saygısı, dışa dönüklük gibi birtakım kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir (Kong, Zhao ve You, 2012).

Çalışmanın bir başka sonucu ise duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkide ortaya çıkan ikna etme, yönetme becerisi, pes etmeme, iletişim ve karar verme gibi yeni ortaya çıkan kodlardır. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, herhangi bir çatışma ortamında etkili çözümler bulabilmekte, etkili bir takım çalışması kurabilmekte, bireyler arası anlaşma sağlayabilmekte ve örgüt içinde verimli etkileşimler sağlayabilmektedir (Baştürkçü, 2016). Çatışmaya bir lider tarafından yeterli derecede sosyo-duygusal destek sağlayamıyorsa ya da çalışanların yerine getirmesi gereken görevler için gerekli kaynaklar zamanında temin edilemiyorsa çatışma başlayabilir (Gardner, Karam, Tribble ve Cogliser, 2018). Çatışmalarda izlenebilecek çözüm yollarında, yöneticilerin çeşitli şekillerde yapabilecekleri müdahaleler yanında, çatışma içinde olan kişilerin ve grupların gösterecekleri davranışlar da önemlidir (Koçel, 2018:671). Duygusal zekânın, çatışma yönetimi stratejilerinden taviz verme ve yapıcı olma (iş birlikçi) üzerine etkileri olduğu yapılan bir çalışmanın sonucudur (Sheng Yu ve diğerleri, 2006). Sosyal yetenekler bakımından duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların söz konusu bir çatışma durumunda kendi duygularını kontrol etme, meslektaşlarının duygularını anlamada daha iyi yetenekler sergileyerek iş birlikçi bir tutumu benimsedikleri görülmüştür. İş birlikçi olmayan davranışlardan kaçınmalarının ise çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınmacı ve baskın olma stillerini gösterdiği desteklenmektedir (Zhang, Chen ve Sun, 2015).



Araştırmanın demografik bilgilerle çıkan sonuçlarına göre katılımcıların en çok 30-39, 40 ve üzeri yaş grupları ve duygusal zekâ ile ilişkisi bulunmuş ve kendini tanıma/farkında olma, çözüm bulma, iletişim empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon ve kendi düşüncelerine önem verme kodlarının çıktığı görülmektedir. Bu bulgular Goleman (2000)'in duygusal zekâ boyutlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre yaş ilerledikçe akademisyenlerin duygusal zekâ yeterliliklerinden kendini tanıma/farkında olma, empati, sosyal beceriler, kendini yönetebilme, motivasyon değişkenleri daha çok öne çıkmakta olduğu düşünülebilir. Araştırmada duygusal zekâ yeterliliklerinden iletişim, çözüm bulma ve kendi düşüncelerine önem verme kodu katılımcıların cevapları doğrultusunda yeni çıkan kodlardır. Bu kodların araştırmaya ayrı bir değer kattığı düşünülmektedir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinden iş tecrübesi ve duygusal zekâ ile ilgili çıkan sonuçlara göre en çok dağılımı alan yıl 11 ve üzeri; kendini tanıma/farkında olma kodu iken, kendini yönetebilme, iletişim, çözüm bulma, sosyal beceriler, empati ve motivasyon takip etmekte, 6-10 yıl dağılımına sahip iş tecrübesinde ise kendini tanıma/farkında olma, kendini yönetebilme, çözüm bulma, sosyal beceriler ve kendi düşüncelerine önem verme kodları takip etmektedir. Buna göre akademisyenlerin iş tecrübesi arttıkça duygusal zekâ yeterliliklerinden kendini tanıma/farkında olma, sosyal beceriler, empati, motivasyon, kendini yönetebilme değişkenleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, çözüm bulma ve kendi düşüncelerine önem verme kodu katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda yeni çıkan kodlardır. Bu kodların araştırmaya ayrı bir değer kattığı düşünülebilir.

Türkiye'de yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olmanın performansı arttırdığı görülürken bir çok durumda duygusal zekâ boyutlarından sosyal beceriler, empati, motivasyon pozitif ilişkili olduğu ve aynı zaman da öz düzenleme ve öz farkındalık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna da rastlanmaktadır (Özdemir, Kösecik ve Kök, 2002). Çatışma yönetimi stratejilerinden yapıcı olma, uyumlu olma, zorlayıcı ve uzlaşmanın duygusal zekâ ile önemli fakat düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiş, kaçınmacı stratejisinin duygusal zekâ ile negatif, düşük ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Başoğlu ve Özgür, 2016). Bunun için duygusal zekânın rolü çatışma yönetiminde dikkate alınması gereken bir konu olarak göz önüne alınmalıdır.

Sonuç olarak araştırmanın hedef aldığı problem alanı ve kullandığı yöntem bakımından ilgili yazına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Araştırmadaki örneklem sayısının göreceli düşük olması çalışma

sonuçlarının genellenebilirliği açısından bir kısıt olarak düşünülebilir. Yine de araştırma sonuçlarının bu hâliyle gelecekteki çalışmalara sınırlıda olsa ışık tutabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abul, A. (2015). Sosyal Zekâ Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ahmad, S. Bangash, H. ve Khan, S. (2009). Emotional Intelligence and Gender Differences, *Sarhad J. Agric*, Vol.25, No.1.
- Ahmed, Z. Sabir, S. Rehman, Z. Khosa, M.ve Khan, A. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Employee's Performance in Public and Private Higher Educational Institutions of Pakistan. *Journal of Business and Management*. Volume 18, Issue 11, PP 63-71.
- Ashton-James, E.C. ve Ashkanasy, N.M. (2008). Affective Events Theory: A Strategic Perspective, Research on Emotion on Organizations, Volume 4: Emotions, Ethics, and Decision-Making (pp.1-34) Bingley, UK: Emerald Group Publishing/JAI Press.
- Baron, A.R. (1990). Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self-Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict, *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 5, pp. 368-384.
- Başoğul, C. Ve Özgür, G. (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*. 1-6.
- Baştürkü, B. (2016). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kişilerarası Sorun Çözme Becerilerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Carmeli, A. McKay, S. A. ve Kaufman, C.J. (2013). Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor , *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 48, Iss. 4, pp. 290–309.
- Chen, G. ve Tjosvold, D. (2002). *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 557–572.
- Cheng, W. W. Hung C. L. ve Chien Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 5.
- Dreu, C. (2008). The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5–18.
- Flanagan, T.A. ve Runde, C.E. (2008). Hidden Potential Embracing Conflict Can Pay Off for Teams. *Leadership in Action*, Volume 28, Number 2.
- Gardner, L.W. Karam, P.E. Tribble, L.L. Cogliser, C.C. (2018). The Missing Link? Implications of Internal, External, and Relational Attribution Combinations For Leader-Member Exchange, Relationship Work, Self-Work, and Conflict, *Journal of Organizational Behavior*, doi:10.1002/job.2349.
- Gazioğlu, G. (2008). The Effects of Peace and Conflict Resolution Education on Emotional Intelligence, Self-Concept and Conflict Resolution Skills. Boğaziçi University. Master Thesis.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence. Book Review*,s. 1-7.
- Goleman, D.(2000). An EI-Based Theory of Performance From The Book *The Emotionally Intelligent Workplace*, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Chapter three.

- Gürsoy, A. (2020). *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri*, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, s.73-74.
- Hobfoll, E.S. Halbesleben, J. Neveu, P.J. ve Westman, M. (2017). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 5:103–28.
- Ingram, E. A. Peake, W. Stewart H.W. ve Watson E.W. (2014). Emotional Intelligence, Interpersonal process Effectiveness and Entrepreneurial Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Jordan, J.P. ve Troth, C.A. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources* Vol. 4, No. 1, 62-79.
- Kahraman, N. Ve Hiçdurmaz, D. (2016). Identifying emotional intelligence skills of Turkish clinical nurses according to sociodemographic and professional variables, *Journal of Clinical Nursing*, 25, 1006–1015.
- Kalaiarasi, V. Amaravathi, M. ve Soniya, T. (2014). Emotional Intelligence and Organizational Performance. *Journal of Exclusive Management Science*. Vol 3 Issue 12.
- Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393–410.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği, Organizasyonlarda Çatışmalar ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, Genişletilmiş 17.Baskı, s.661-675.
- Kong, F. Zhao, J. ve You, X. (2012). Trait emotional intelligence and mental distress: The mediating role of positive and negative affect, *International Journal of Psychology*, 47 (6), 460–466.
- Mahdinezhad, M. Shahhosseini, M. Kotamjani, S.S. Bin, W.K. ve Hashim, E. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Administrators. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 7, No. 6.
- Maniago, D.J. ve Alamri, M. (2019). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles of Faculty Members Teaching Nursing and Other Allied Health Programs, *Majmaah Journal of Health Sciences*, Vol. 7, Issue 2.
- McFarland, W. P. (1992). Counselors Teaching Peaceful Conflict Resolution. *Journal of Counseling & Development*, 71(1), 18–21.
- Mohamed, R.F. ve Yousef, R.H. (2014). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Nurse Managers at Assiut University Hospitals, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.5.
- Mukundan, S. ve Zakkariya, K.A (2013). Emotional intelligence as a determinant of conflict style adoption of managers: a theoretical perspective, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol.2 (2).
- Ngari, M. J. ve Agusioma, L. N. (2013). Influence Of Employee Relations On Organization Performance Of Private Universities In Kenya. *International Journal of Innovative Research & Studies*. Vol 2, Issue 8.

- Onay, M. Ve Uğur, B. (2011). Sağlıktaki Memnuniyetin Sessiz Sihri: ‘‘Duygusal Zekâ’’. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 3, Sayı 2.
- Özdemir, A., Kösecik, M., ve Kök, S. B.(2009). The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions And Conflict Management Strategies Of Academics In Selected Turkish Universities. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Pandey, S. Sajjanapu, S. ve Sangwan, G. (2015). Study on Effect of Emotional Intelligence on Conflict Resolution Style. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 8(S6), 71–81.
- Parker, C. (2015). Practicing Conflict Resolution and Cultural Responsiveness within Interdisciplinary Contexts: A Study of Community Service Practitioners. *Conflict Resolution Quarterly*, 32(3), 325–357.
- Pierce, D.B. ve White, E.R. (2006). Resource context contestability and emergent social structure: an empirical investigation of an evolutionary theory. *Journal of Organizational Behavior*. 27(2), 221–239.
- Pondy, R. L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.
- Pooya, A. Barfoei, R.H. Kargozar, N. ve Maleki, F. (2013). Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 2(7), 37-42.
- Qualter, P. Gardner, J.K. ve Whiteley, E.H. (2007). Emotional Intelligence: Review of Research and Educational Implications, *Pastoral Care in Education*, 25 (1),11-20.
- Rahim, A.M. ve Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4, pp. 302-326.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, Volume 14—Number 6.
- Salovey, P. ve Mayer, D.J. (1990). *Emotional Intelligence*, Sagepub, Volume: 9 Issue: 3, Page(s): 185-211.
- Schaffer, D. R. ve Schaffer, A. M. (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance. *Academy of Management Proceedings*.(1).M1.M6.
- Shahhosseini, M. Silong, D.A. Ismail, A.I. ve Uli, N.J. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 21.
- Sheng, Yu C. Sardessai, M.R. Lu, J. Ve Zhao, H.J. (2006). Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Empirical Study in China, *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol. 3, No1/2.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık,1.Baskı,s.276-309, 314-363.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management, *Journal of Business and Management*, Volume 8, Issue 6, PP 07-16
- Tunçel, Ö. Ve Taslak, S. (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, Beta Yayıncılık,1. Baskı, s.397-421.

- Uzochukwu, C.O. Orogbu, O.L. ve Chidiebere, M.O. (2016). Emotional Intelligence and Conflict Management in Selected Universities in South East Zone of Nigeria, *Greener Journal of Business and Management Studies*, Vol. 6 (3), pp. 077-093.
- Wall Jr, James A., and Ronda Roberts Callister. "Conflict and its management.", *Journal of management* 21.3 (1995): 515-558.
- Weiss, M.H. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, Volume 18, pages 1-74.
- Yang, J. ve Mossholder, W.K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior* 25, 589–605.
- Yaşlıoğlu, M.M. Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 191-220.
- Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace, *Business & Entrepreneurship Journal*, Vol.1, No.1, 141-155.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Genişletilmiş 10. Baskı.
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Doktora Tezi.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **The Role of Emotional Intelligence in Conflict Management: A Research on Academicians**

#### **Introduction**

Today's organizations deal with the high level of workplace conflict due to differences in human relations, organizational structures, personality traits, and competition between departments for human resources, layoffs, business goals. Certain conflict strategies need to be implemented in order to manage conflicts that arise in organizations in a way that contributes to achieving organizational goals. Even if the perception of the concept of conflict has a negative meaning, it can be turned into an opportunity for organizations by managing conflict approaches at a good level. If the conflict occurs at a medium level, the effects expected from adaptation, creativity, problem awareness and inadequacy can be managed well in the organization (Wall ve Ronda, 1995). Besides, organizational conflict can be managed well if the causes of conflict are well identified within the organization (Yilmaz, 2016). Task conflicts at work can sometimes turn into ego, therefore, inter-individual negotiation may be required (Yang ve Mossholder, 2004). Some studies show that positive emotions can affect many aspects of behavior (Baron, 1990). Emotional intelligence can be seen as an ability to be aware of enabling a person to interact well with their colleagues with their own emotions in the organization (Carmeli, Mckay ve Kaufman, 2013). Employees with high emotional intelligence are thought to increase their performance, job satisfaction, commitment and motivation. In other words, an employee with very high performance is thought to have high emotional intelligence skills (Goleman, 2000).

#### **Theoretical Framework**

Considering that emotional intelligence has an effect on the individual's conflict management choices, how the individuals affect the strategy that they choose in conflict management and how the individual affects the behaviors and attitudes in the organization are the problems to be examined. When people deal with emotional intelligence both in their business life and private life, they are considered to be in a superior competition to solve the problems appropriately. The best competition behind an organization is thought to cover not only the external environment of the organization, but also the internal environment (Cheng, Hung ve Chien, 2011). However, cognitive skills in emotional intelligence may not

show themselves effectively outside the social context. In order to use these skills effectively, one should be aware of the behaviors that are considered appropriate by people with whom they interact. (Salovey ve Grewal, 2005). Goleman (2000) defined the emotional intelligence model that consisting of 4 dimensions as follows:

**Self-awareness:** self-aware individuals are related to having the potential to cope with their emotions, good or bad. **Self-regulation:** An employee who can manage her emotions well in the context of emotional intelligence becomes more enthusiastic in that job and can manage it with a desire to succeed. **Motivation:** An individual with high internal and external motivation can achieve her goals more easily and the goals become more attainable. **Understanding the feelings of others (empathy):** It can be thought of as the ability to empathize. **Social Skills:** People with good social skills are also good at communicating mutually. They have the skills to understand, communicate, and direct the people.

Conflict can be thought of as a disagreement that can occur with at least two people and can arise with different differences of opinion (Thakore, 2013). The basis of the conflict is that the individual does not adapt and like the person, group, thought or event with which he/she clashes (Yaşloğlu ve diğerleri, 2013: 195). According to Rahim (2002), conflict management strategies can be explained under five dimensions as follows: **Integrating** strategy refers to the best resolution of the conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). **Obliging** strategy refers to the behavior of being compatible in the conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). **Dominating** strategy wants to resolve the conflict by showing compelling behavior in achieving the goals (Yazdanifard, 2012). **Avoiding** strategy expresses an avoidant behavior in conflict (Rahim ve Psenicka, 2002). Finally, **compromising** strategy refers to a situation in which both sides will give up something in mutual decision-making (Rahim ve Psenicka, 2002).

It is extremely significant to develop conflict management competencies for teams within the organization. The emotional intelligence of the individual is thought to affect inter-individual conflict. It is thought that people with high emotional intelligence can direct the conflict faster and better and they can steer them with empathy and trust in an environment where employees can make healthier decisions.



### **Purpose of the Research**

Nowadays, organizations confront conflict due to psychological, economic and personal reasons. Although the conflict in organizations is considered negative, it can sometimes be turned into an opportunity by people with high emotional intelligence. In fact, conflict can create a competitive advantage for organizations. Competencies of emotional intelligence are significant for organizations in order to manage these conflicts which are important for organizational purposes and to direct them towards corporate goals. The main aim of the research is to reveal the relationship between academicians' conflict management strategies and emotional intelligence competencies. To achieve this, the relationship between conflict management and its sub-dimensions and emotional intelligence competencies and its sub-dimensions will be examined. In the relationship between academics and their students that used in conflict management strategies and competencies of emotional intelligence will be examined.

1-What is the relationship between academicians' emotional intelligence competencies and conflict management strategies?

2-How do academicians' emotional intelligence competencies affect their conflict management strategies?

3-Do academicians' emotional intelligence competencies and conflict management strategies differ according to their demographic characteristics?

The data collection method is a qualitative research in the study. The research pattern is phenomenology. In the study, six departments under the Commercial Sciences Faculty of a foundation university in Ankara were included. These departments are (1) Tourism And Hotel Management, (2) Accounting And Financial Management, (3) Management Information Systems, (4) Banking, (5) Insurance And Risk Management, (6) International Trade. The sample of the study consists of 18 academicians working in these departments.

### **Conclusion**

According to the results of the study, the integrating strategy which takes the most distribution emerged from the conflict management strategies. Accordingly, it can be thought that academics adopt the integrating strategy in a conflict with their students. It was determined that being integrated with conflict management styles gives good results in strengthening relationships between individuals and in solving problems. In addition, strategies of dominating, avoiding, obliging and compromising are within the results. Accordingly, it can be thought that people with high emotional intelligence adopt an integrative and obliging style from conflict strategies in case of conflict with their employees.

In the context of competencies, emotional intelligence that self-awareness, self-regulation, social skills, empathy and motivation were among the codes received the most distribution in the study. In addition, these four factors such as perspective, attitude, personality traits, past experiences in the relationship between conflict management and emotional intelligence can contribute to the related literature.



## YAYIN POLİTİKASI

1. Dergi Millî Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Dekanlığına aittir. 2006 yılından beri yılda iki kez (Haziran-Aralık) yayımlanan Sosyal Bilimlerle ilişkili bilimsel makalelere yer veren çift-kör hakemli bir dergidir.
2. KHO Bilim Dergisi parayla alınıp satılamaz, yazarlardan makale işlem veya gönderim ücreti talep edilmez.
3. KHO Bilim Dergisinde görünen isimler ve elektronik posta adresleri sadece bu derginin belirtilen amaçları doğrultusunda kullanılacaktır.
4. KHO Bilim Dergisinde yayımlanan tüm çalışmaların, dil, bilim ve hukuki açıdan bütün sorumluluğu yazarlarına, yayın hakları Kara Harp Okulu Bilim Dergisi'ne aittir. Yayımlanması için Kara Harp Okulu Bilim Dergisi'ne gönderilen çalışmaların basım ve yayın hakları dergiye devredilmiş olur. Dergide yayımlanan çalışma, yayıncının yazılı izni olmaksızın kısmen veya tamamen herhangi bir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz, bir başka yayın organında yayımlanamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Yayın Kurulu dergiye gönderilen yazıları yayımlayıp yayımlamamakta serbesttir.
5. Yayımlanan çalışmalardaki görüşler yazara aittir ve kesinlikle Türk Silahlı Kuvvetlerinin resmî görüşünü yansıtmaz. Çalışmanın içinde olabilecek hatalı, eksik atıflardan veya çarpıtmalardan yazar sorumludur. Yayımlanan her araştırmaya ait verilerin 5 yıl süre ile yazar tarafından saklanması zorunludur. Dergiye gönderilen yazılara telif hakkı ödenmez.
6. Gönderilen çalışmalar, Yayın Kurulu tarafından öncelik sırasına konur ve yazılar derginin yayın ilkeleri ve yazım kurallarına uygunluğu bakımından değerlendirilmeye tabi tutulur. Bilimsellik ölçütlerine ve yayın ilkelerine uyulmadığı, olağanın üzerinde yazım yanlışlarının bulunduğu tespit edilen yazılar, hakeme gönderilmeden önce, yayın ilkeleri doğrultusunda düzeltilmesi için yazarına iade edilir. Yayın kurulu, gönderilen yazıları doğrudan reddetme hakkına sahiptir.
7. Yayın Kurulu'nun özel kararı dışında, 10 sayfadan az, 30 sayfadan fazla olan çalışmalar değerlendirmeye alınmaz.
8. Dergiye gönderilen makaleler, yazım kurallarında belirtilen şekil şartlarını taşıması ve konu/alan açısından Dergi Yayın Kurulunun incelemesinden sonra uygun bulması hâlinde konunun uzmanı hakemlere (iki hakeme), çift-kör hakemlik gereği yazara ait bilgiler gizlenerek gönderilir. Hakem değerlendirmelerinin ikisi de olumlu sonuçlanırsa yayına kabul edilir. Birinin olumlu, diğerinin olumsuz olması hâlinde ise, makale

üçüncü bir hakeme gönderilir. Dergi editörlerinin veya hakemlerinin aday makale metninde biçim, yöntem ya da içerik açısından değişiklik/düzeltilmesi talebi hâlinde, bu durum yazara bildirilir ve en geç **10** gün içerisinde yeniden düzelterek teslim etmesi istenir. Yazar sadece hakemin değerlendirmeleri ve tespitleri doğrultusunda değişiklik yapabilir. Düzeltilmiş metin, hakemin gerekli gördüğü durumlarda tekrar incelenebilir. KHO Bilim Dergisine gönderilen makaleler, iki alan uzmanının “yayımlanabilir” onayından sonra Yayın Kurulunun son kararı ile yayımlanır. Yayımlanması uygun bulunmayan yazılar hakkında gerekçe, yayın kurulu adına editör tarafından yazara bildirilir. Ancak, Dergi, yayımlanmayan çalışmaların yazarlarına gerekçe sunmak zorunda değildir. Dergiye gönderilen makaleler, yayımlansın veya yayımlanmasın iade edilmez ve reddedilen yazılar ileriki tarihlerde yeniden değerlendirmeye alınmaz.

## **PUBLICATION PRINCIPLES**

- 1.** The Journal belongs to Turkish Military Academy Deanery. Science Journal of Turkish Military Academy is a double-blind refereed, social sciences journal, published semiannually (June-December) by the Dean's Office of Turkish Military Academy since 2006.
- 2.** Science Journal of Turkish Military Academy can not be sold or bought. The journal doesn't charge the authors for any process of the publication.
- 3.** The names and e-mails appearing in the Journal will only be used in compliance with the Journal's purpose.
- 4.** The linguistic, scientific and legal responsibility of the articles published in Science Journal of Turkish Military Academy belongs to the author. Publication rights belong to Science Journal of Turkish Military Academy. The printing and publishing rights are transferred to the Journal once the article is submitted. The published article can not be reprinted, reproduced, or reused in another publishing without the editor's permission and it can only be used by giving reference. Editorial Board is free to publish the submitted articles.
- 5.** Ideas and opinions in these studies completely belong to the author and do not represent the official declarations or statements of the Turkish Armed Forces. The author is completely responsible for erroneous information, deficient data or any other distortions. The data used on each study must be preserved by the author for following five years. There is no copyright payment for the article sent to the journal.
- 6.** Submitted articles are put in the order of priority by the Editorial Board and evaluated in terms of their suitability to the Journal's principles and guidelines. If the submitted article doesn't comply with the scientific measures and ethical/publication principles of the Journal and has more spelling mistakes than acceptable, it is sent to the author before being sent to the referee. The Editorial Board has the right to reject the submitted article directly.
- 7.** The articles less than 10 pages or more than 30 pages aren't accepted except for the Editorial Board's special consent.
- 8.** The Articles submitted to the Journal are forwarded to the referees (two referees) of the particular scientific by hiding the identity of the author if the articles meet the formatting requirement mentioned in the text formatting section and the publication board finds it appropriate for the subject. As the

necessity of double-blind referee system, the article is sent to the referees with no name and information of the author on it. Similarly, any information of the referee isn't given to the author of the article in this respect. If the evaluation of both referees turn out to be positive, the article is accepted for publication. In case one of the evaluation is positive and the other one is negative, the article is forwarded to a third referee. In the event that the editors or referees of the Journal request a change/correction in the article in terms of format, method or content, this situation is reported to the author and he/she is asked to amend the text again and deliver it in **10** days at the latest. The author can only make corrections in accordance with the referee's evaluations and findings. The amended text can be reviewed again in case the referee deems it necessary. The articles submitted to the Journal are published with a final decision of the Editorial Board after two referees give approval as "publishable". The reasons why the articles are rejected are explained to the authors by the editors but the Journal doesn't have to give any reason why the article is rejected. The articles submitted to the Journal are not submitted back even they are published or not and the rejected articles aren't evaluated again.



## ARAŞTIRMA ETİK KURALLARI

### Yazarlar İçin Etik Kurallar

1. Dergiye gönderilen çalışmaların, özgün, bilimsel kuram ve metodolojiye uygun olması; mevcut uygulama ve kuramlara katkıda bulunması esastır. Çalışmalar Türkçe veya İngilizce hazırlanabilir. Dergiye gönderilen çalışmalar daha önce yurt içi ve yurt dışında herhangi bir yerde yayımlanmamış ve yayın için gönderilmemiş olmalıdır. Gönderilen çalışmaların daha önce başka bir yerde yayımlanıp yayımlanmadığını Dergi Yönetimi araştırmak mecburiyetinde değildir. Durumun etik sorumluluğu makale sahibine aittir. Çalışmanın dergimize yayımlanmak üzere gönderilmesi, yazarın bu konuda taahhüdü olarak değerlendirilir.
2. Bilimsel toplantılarda (kongre, sempozyum, seminer vb.) sunulmuş bir bildiriye dayanan aday makale, ilgili bildiri kitapçığında yayımlanmamış olması ve bu durumun belirtilmesi koşuluyla kabul edilebilir.
3. Dergiye gönderilen çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş araştırma, veri toplama, analiz, araştırma sonuçları vb. bilgiler daha önce herhangi bir yerde yayımlanmış bir çalışmada kullanılmış ise makale içinde ve kaynakçada mutlaka belirtilmelidir.
4. Dergiye gönderilen çalışmaların birden fazla yazarı olması durumunda, makalenin yazarları, çalışmanın planlama, araştırma, hazırlama, yazıya dökme, düzenleme ve yayınlanacak son biçime getirme aşamalarında her birinin bizzat katkı sağladığını ve eşit sorumluluğa sahip olduklarını taahhüt ederler. Yazarların katkı oranları ve alanları farklı ise katkı oranı beyanı verilmelidir.
5. Dergiye gönderilen çalışmalar araştırma, veri toplama, analiz, araştırma sonuçları vb. konularda hiçbir şekilde uydurma (gerçekte olmayan) bilgi içeremez.
6. Yazarlar, sadece çalışmalarının ileri sürdüğü sonuçları ve çıkarımları destekleyen kaynaklardan değil, diğer bakış açılarını da destekleyen kaynaklardan da yararlandıklarını makalede ve kaynakçada göstermelidirler.
7. Bir araştırma kurumu/kuruluşu tarafından desteklenen çalışmalarda (TÜBİTAK, TÜİK, Türk Tarih Kurumu vb.), söz konusu kurumun/kuruluşun ve projenin adı, varsa, tarihi ve sayısı dipnotla belirtilmelidir.

8. Kongre ve sempozyum bildirilerinde toplantının adı, yeri ve tarihi belirtilmelidir.

9. Dergimize gönderilen çalışmalar düzenli bir şekilde intihal (plagiarism) taramasına tabi tutulmaktadır. Bu amaçla akademik çalışmalardaki intihalleri tespit etmek amacıyla *iThenticate* adlı intihal engelleme programından istifade edilmektedir.

10. Dergiye gönderilen çalışmalar Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Genel Kurulunun 10 Kasım 2016 tarihli ve 2016.23.497 sayılı *Yükseköğretim Kurumları Bilimsel araştırma Yayın Etiği Yönergesi, Milli Savunma Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi* (MSÜ GENY 66-3) çerçevesinde ve *COPE (Committee on Publication Ethics)* (<http://publicationethics.org/international-standart-editors-and-authors>) standartlarında hazırlanmalıdır.

11. Dergiye gönderilen çalışmada insan ve/veya hayvanlar üzerinde yapılmış olan bir araştırma ya da araştırma sonunda paylaşılacak kişisel bilgiler var ise mutlaka yetkili etik kurulundan alınmış izin belgesi gönderilmelidir. İzin belgesi olmayan bu durumdaki çalışmalar kabul edilmez. Dergiye gönderilen çalışmalarda yetkili etik kurulundan izin alınmasını gerektiren durumlar şunlardır: anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar, insan ve hayvanların (materyal/veriler dâhil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar. Ayrıca olgu sunumlarında “Aydınlatılmış Onam Formunun” tesis edilip gönderilmesi, başkalarına ait ölçek, anket, fotoğrafların kullanımı için sahiplerinden izin alındığının belgelenmesi gerekmektedir. Kullanılan fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulması zorunludur.

12. Herhangi bir değerlendirme aşamasında akademik ve etik ilkelere uygunsuzluk tespit edilirse çalışmaların, hangi aşamada olursa olsun, değerlendirme süreci derhal durdurulur ve çalışma reddedilir

13. Genişletilmiş özet, “öz”de olduğu gibi araştırma ile ilgili amaç, problem, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerini içermelidir. Makalenizin yurt dışında atıf alabilmesi için bu önemlidir. Araştırma metninde yer almayan herhangi bir bulgu veya sonuç bulundurmamalıdır. Genişletilmiş özette metin içindeki bilgilere göndermede (Örn. Sayfa 2’de belirtildiği gibi; giriş kısmında da dile getirdiğimiz gibi vs.) bulunulmamalıdır.

14. Yazarlar makalelerinin öz bölümünde son paragrafta “Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu



çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.” ifadesini yazmak zorundadırlar. (Çalışmada izin alınması gereken bir içerik varsa, izinle ilgili bilgiler(kurul adı, tarih, ve sayı no) ilk sayfada verilecek ve izin belgeleri çalışmanın sonuna eklenecektir.)”

### **Hakemler İçin Etik Kurallar**

1. Hakemler, dergimiz için aday çalışmanın, bilimsellik, derginin yazım kuralları, yayın ilkeleri ve etik kurallara uygunluğunu ve akademik kalitesini tespit edecek en temel unsurlardır. Hakemler, bu anlayışla hareket etmeli ve akademik kaliteyi artırma sorumluluğuyla değerlendirme yapmalıdır.
2. Hakemler, yalnızca uygun bir değerlendirmeyi yapmak için gereken uzmanlığa sahip oldukları çalışmanın hakemliğini kabul etmelidirler.
3. Hakemler, çift-kör hakemlik kurallarına uymalı ve çalışmaya dair detayları her şekilde gizli tutmalıdırlar.
4. Hakemler, inceledikleri çalışmaya dair herhangi bir bilgiyi hiçbir şekilde başkalarıyla paylaşmamalıdır.
5. Hakemler, değerlendirmelerini tarafsızlık ilkesine uygun olarak yapmalıdır. Yalnızca çalışmaların bilimselliğini, alana katkısını, içeriğinin doğruluğunu, yazım şekil esaslarına ve akademik ölçütlere uygunluğunu değerlendirmelidir. Çalışmada ortaya konan fikirlerin hakemin fikirlerinden farklı olması değerlendirmeyi etkilememelidir.
6. Hakemler raporlarında hakaret içeren, küçümseyici ve itham edici ifadelerden kesinlikle kaçınmalıdır.
7. Hakemler, raporlarında net ve çalışmayla ilgili detaylı ifadeler kullanmalıdırlar. Yayımlanmasını uygun görmedikleri çalışmalarla ilgili değerlendirmelerinde, kararlarının dayandığı eksik ve kusurlu hususları somut bir şekilde göstermelidirler.
8. Hakemler, yazarların çalışmalarında tarafsızlık ilkesine bağlı kalıp kalmadıklarını değerlendirmeli; sadece çalışmanın ileri sürdüğü sonuçları ve çıkarımları destekleyen kaynaklardan değil, diğer bakış açılarını da destekleyen kaynaklardan da yararlandıklarını takip etmelidir.
9. Hakemler en geç **30 gün** içinde çalışmalarını değerlendirmelidir. Şayet değerlendirme yapmayacaklarsa, makul bir süre içerisinde dergiye bildirmelidirler.

**10.** Hakemler, değerlendirdikleri makalede herhangi bir çıkar atışması olduğundan şüphelendiklerinde değerlendirme süreci ile ilgili olarak dergi editörlüğüne bilgi vermeli ve gerekirse makale değerlendirmesini reddetmelidirler.

### **Editörler İçin Etik Kurallar**

- 1.** Editörler, dergi etik kuralları ve yazım şekil esasları çerçevesinde gönderilen ve alana katkısı olacak çalışmaları değerlendirme sürecine kabul etmelidir.
- 2.** Editörler, kabul veya reddedilen çalışmalar ile herhangi bir çıkar atışması/ilişkisi içinde olmamalıdır.
- 3.** Editörler bir çalışmayı kabul etmek ya da reddetmek için tüm sorumluluğa ve yetkiye sahiptir.
- 4.** Dergi Yayın Kurulu, Sorumlu Yazı İşleri Mdrt ve Dergi Yayın Sekretaryası dergiye sunulan tüm çalışmaların mahremiyetini yayınlanana kadar temin etmekle yükümlüdür. alışmalarla ilgili yazar(lar)ı dışında hiç kimseye bilgi verilemez.
- 5.** Çift kör hakemlik prensibi gereği, hakemlerin ve yazarların isimlerinin karşılıklı olarak gizli tutulması editörlerin sorumluluğudur.
- 6.** Editörler, dergiye gönderilen çalışmaların intihal taramasını değerlendirme süreci başlamadan yapmalı ve intihal oluşumunun önüne geçmek için gerekli çabayı göstermelidir.
- 7.** Dergiye gönderilen çalışmaların intihal taraması, n inceleme, hakemlik, düzenleme ve yayımlama süreçlerinin vaktinde ve eksiksiz bir şekilde tamamlanması editörlerin görevidir.
- 8.** Editörler dergiye gönderilen çalışmaları kabul/ret ederken araştırma etik kurallara uygunluk ve akademik ölçütlere göre hareket etmelidir.

### **Okurlar İçin Etik Kurallar**

Okurların Kara Harp Okulu Bilim Dergisinde yayımlanan bir çalışmada önemli bir hata ya da yanlışlık fark ettiğinde ya da editoryal içerik ile ilgili herhangi bir tespiti (intihal, yinelenen makaleler vb.) hâlinde, durumu [khobilimdergisi@kho.edu.tr](mailto:khobilimdergisi@kho.edu.tr) adresine bildirmeleri memnuniyetle karşılanacak ve ivedi değerlendirmeye alınacaktır.

## **RESEARCH ETHICAL RULES**

### **Research Ethical Rules for the Authors**

- 1.** To be accepted to the Journal, articles should be unique, convenient to scientific studies and methodologies, and should contribute to current applications and theories. Articles can be written either in English or in Turkish. The articles should not be published or sent to be published to any domestic or foreign party before. It is not under the Journal's responsibility to search this issue. Its ethical responsibility is the author's. The submission of the article is considered to be the commitment of the author in this respect.
- 2.** The submitted articles that were presented in scientific meetings such as congress, symposium, seminar etc. can be accepted if they have not been published in the related proceedings document and this must be explicitly stated by the article author(s).
- 3.** If any search, data collection, analysis, research result etc. within the context of the submitted article were used in any published study, it must be stated in both the article and its reference part.
- 4.** In the event of having more than one author in the article, all authors undertake having equal responsibility and contributing equally to whole process of the article including planning, research, preparing, organising, drafting, writing and submitting the last version of the article. If the participation rate differs, the authors must submit participation rate declaration.
- 5.** The submitted articles can not include fabricated (untrue) information in research, data collection, analysis, research results etc. issues.
- 6.** The authors must show in their articles that they have not only referred to the sources supporting the idea/result of the article but also the ones supporting the opposing opinions in both the article and reference.
- 7.** The articles that are supported by a research institute (TÜBİTAK, TÜİK, TütK Tarih Kurumu etc.) must state the name, date and number of the project in the footnote.
- 8.** The name, place and date of the meeting must be stated in congress or symposium papers.
- 9.** The articles sent to the journal are regularly examined against plagiarism. The application named *iThenticate* is used to prevent plagiarism.

**10.** The Articles submitted to the Journal have to be prepared in accordance with *The Directives of Scientific Search and Publication Ethics of the Board of Higher Education* (Date: 10 November 2016, Number: 2016.23.497) and *The Directives of Scientific Search and Publication Ethics of National Defense University* (MSÜ GENY66-3) and with the standards of COPE (Committee on Publication Ethics) (<http://publicationethics.org/international-standart-editors-and-authors>).

**11.** If the submitted article includes any research applied on humans/animals or any personal information to be shared, the author of the article must submit the proper permission documents taken from an authorised Research Ethics Committee. Such articles will not be accepted without a proper permission document. The situations that necessitate Research Ethics Committee approval are as follows: The researches that are carried out with qualitative and quantitative approaches necessitating data gathering by using questionnaire, focus group work, observation, experiment, interview technics; using of humans or animals for experimental or another scientific purposes; clinical researches on humans or animals. Consent form must be submitted in case reports. A permission document signed by the participants whose scale, questionnaire, photos are put in the study must be submitted to the Journal. It is obligatory to abide by the copyright issues.

**12.** In the event of finding that a study doesn't comply with academic and ethic principles, the process is stopped and the study is rejected.

**13.** The extended summary must include the aim, problem, method, findings, and the result information of the research. It is important for your article to be referred from abroad. The extended summary mustn't include any findings or results that aren't given in the article. The author mustn't refer to the article in the extended summary (E.g: As mentioned in page 2 of the article, as mentioned in the introduction part etc. )

**14.** The authors must certainly state "This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from Ethical Board or any legal/special permission in this study. We/I, as the author(s) of the article, signed our/my declaration certifying that there was no conflict of interest in our/my article." in the abstract. (If there is a content necessitating a research ethics committee permission, the information about the permission (name of the committee, date, number etc.) must be given in the abstract and the permission documents must be attached to the end of the article.)

### **Research Ethical Rules for Referees**

1. The referees are the fundamental elements to determine whether the submitted article is scientifically, grammatically, ethically and academically suitable to be published in Science Journal of Turkish Military Academy.
2. The referees must accept only the articles that they are qualified of evaluating according to their academic expertise.
3. The referees must abide by the rules of double-blind referee system and respect the confidentiality of the process and act accordingly.
4. The referees can't share any information in the article with the other parties.
5. The referees must abide by the principles of impartiality. They must evaluate the article in terms of scientific measures, its contribution to the field, the correctness of its content, its academic and grammatical suitability.
6. The referees must strongly abstain from using any kind of offensive, humiliating or accusatory statements in their reports.
7. The referees must use clear and detailed statements about the article. For the article they don't approve to be published, they must give concrete reasons explaining the missing or faulty points.
8. The referees must evaluate the authors' loyalty to the objectivity principles. The referees must feel content that the author does not only refer to the sources that support the argument in the article but also refer to the ones that support the other opinions as well.
9. The referees must evaluate the article within **30 days**. They must inform the Editorial Board as soon as possible if they can't evaluate.
10. When the referees realise/suspect that there is a conflict of interest in the study, they must inform the editorial board and if necessary reject the article.

### **Research Ethical Rules for Editors**

1. The editors must accept the articles that will contribute to the field in compliance with the research ethical rules and text formatting of the Journal.
2. The editors mustn't be in any conflict of interest with the accepted/rejected articles.
3. The editors have the whole responsibility and authority to accept/reject the article.

4. The Publication Committee, Responsible Editor and Editorial Secretariat are obliged to keep all studies confidential until they are published. They can't give any details to anyone except the authors.
5. It is the editors responsibility to keep any information of the referees and the authors mutually confidential in compliance with double-blind referee system.
6. The editors must check the article in terms of plagiarism before the evaluation process and take necessary measures to prevent plagiarism.
7. It is the editors responsibility to fulfill plagiarism scanning, pre-evaluation, referee process, editing and publishing process in time and flawlessly.
8. The editors must comply with the research ethical rules and academic standarts when accepting or rejecting the articles.

#### **Research Ethical Rules for Readers**

If the readers find an important error or mistake in the article or find an editoryal content problem (plagiarism, repeated article etc.), they will be highly welcomed when they inform the Editorial Board via [khobilimdergisi@kho.edu.tr](mailto:khobilimdergisi@kho.edu.tr) and it will be reacted immediately.



## YAZARLAR İÇİN REHBER

1. Dergimize gönderilen çalışmalar müteakip maddelerde açıklanan yazım kurallarına göre hazırlanıp gönderilmelidir. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi yazım kurallarına uygun olmayan çalışmalar hakem değerlendirmesine gönderilmeden yazım kurallarına göre tekrar gözden geçirilmek üzere yazarlara geri gönderilecektir.

2. Çalışmaların sayfa uzunluğu 10-30 sayfa alt-üst sınırları arasında olacak şekilde hazırlanmalı, Times New Roman, 12 punto, iki yana yaslı, tek satır aralığında, A4 sayfa yapısına uygun yazılmalıdır. Sayfa numaraları sağ üst köşeye gelmeli, kenar boşlukları sağ:4 cm, sol:4 cm, alt:4,6 cm, üst:4,6 cm ve cilt payı:0 olacak şekilde hazırlanmalıdır. Paragraflar bir sekme içeriden başlamalı ve paragraf aralığı 6 nk, ikinci seviye başlıklarda ise 12 nk boşluk, önce ve sonrasında olacak şekilde metin yapılandırılır. Çalışmanın başlığı Times New Roman, 14 punto, kalın ve ortalı olarak yazılmalıdır. Altına yan yana yazarların isimleri yazılmalı ve bir dipnot açılarak <sup>(1)</sup> ilk sayfanın altında Times New Roman 9 punto olarak önce yazışma yapılacak irtibat yazarının unvanı, bağlı olduğu kurum/kuruluş adresi (okul, üniversite, fakülte ve bölümler açık olarak belirtilmelidir.) ile e-posta adresi ve ORCID, sonra diğer yazarların unvanı, bağlı olduğu kurum/kuruluş adresleri, e-posta adresleri ve ORCID yer almalıdır.

3. Türkçe çalışmalarda yazar isimlerinin altında 250 kelimeyi aşmayacak şekilde bir TÜRKÇE ÖZ yazılmalıdır (İngilizce Öz 300 kelimeyi aşmamalıdır). Türkçe özün altında MAKALENİN TÜRÜ belirtilmelidir. Alt satırda çalışmanın içeriğini yansıtabilecek şekilde ANAHTAR KELİMELER (3 ile 10 arasında) yer almalı, alt satırda JEL kodlama sistemine göre ilgili olduğu bilimsel alan kodu büyük harfle yazılmalı ve en alt satırda da YAZARIN NOTU başlığında “Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır.” ifadesi yazılmalıdır. (Çalışmada izin alınması gereken bir içerik varsa, izinle ilgili bilgiler (kurul adı, tarih ve sayı no) bu bölümde verilecek ve izin belgeleri çalışmanın sonuna eklenecektir.) Ardından İngilizce olarak başlık (12 punto, kalın, küçük harfle, ilk harfleri büyük), öz, makalenin türü, anahtar kelimeler ve jel kodu yazılmalıdır. İngilizce çalışmalarda da aynı kurallar geçerli olmak üzere önce İngilizce öz sonra Türkçe öz yer almalıdır.

Çalışmadaki her iki öz de Times New Roman, 9 punto, italik ve tek satır aralığı olarak yazılmalıdır.

**4.** Kaynakça kısmından sonra bilimsel yazım kurallarına uygun 750-1500 kelime aralığında “Genişletilmiş Özet”e (Extended Summary) yer verilecektir. Giriş, ana konu başlıkları ve sonuç olarak yapılandırılacak Genişletilmiş Özet (Times New Roman, 12 punto, tek satır aralığı) Türkçe makaleler için İngilizce, İngilizce makaleler için Türkçe olarak hazırlanacaktır.

**5.** Teknik terimler tırnak içinde yazılmalı veya açıklanmalıdır. Kavramlar için kısaltma kullanımından kaçınılmalıdır. Değişken isimleri metin içerisinde mümkün olduğunca kısaltmalarla değil, normal kelimelerle ifade edilmelidir. Kötüleyen, yanlış anlamalara sebep verecek ifade ve dil kullanımından kesinlikle kaçınılmalıdır. Yazarken etken ifadeler (yaptığım, yaptık gibi) kullanılmalıdır.

**6.** Her tablo, şekil ve grafik için sıra numarası verilmeli (Tablo 1, Şekil 2, Grafik 1 gibi); tabloların başlığı üstte, şekiller ve grafiklerin başlığı ise altta yer almalı, başlıklar tablo veya şekle ortalanmış olarak ilk harfleri büyük yazılmalıdır. Tablo ve şekil içeriği Times New Roman 10 punto olarak yapılandırılacaktır. İstatistikler için virgülden sonra üç haneden fazlası yazılmamalıdır. Denklemlere sıra numarası verilmelidir. Sıra numarası araç içinde ve sayfanın sağ tarafında yer almalıdır.

**7.** Kara Harp Okulu Bilim Dergisinde GİRİŞ, SONUÇ, KAYNAKÇA, EXTENDED SUMMARY bölümlerinin dışında makalelere ait en fazla beş seviye başlık kullanılmaktadır. Zorunlu olmadıkça beş seviyenin dışına çıkılmamalıdır. Başlıklara numara verilmemelidir.

## GİRİŞ

**Birinci Seviye** [1. seviye]

**İkinci Seviye** [2. seviye]

**(1,25 cm)Üçüncü seviye** [3. seviye]

**(1,25 cm)Dördüncü seviye** [4. seviye]

**(1,25 cm)Beşinci seviye** [5. seviye]

## SONUÇ

## KAYNAKÇA

## EXTENDED SUMMARY



**8.** Dipnot vermekten olabildiğince kaçınılmalıdır. Dipnot verilmesi gerekiyorsa dipnotlar numaralandırılarak verilmeli, ayrıca dipnotlara ilişkin kaynakça makale sonunda, makale kaynakçasından önce verilmelidir. Sıralamalarda her madde bir sekme içeriden başlanarak numaralandırılmalıdır. Herhangi bir öncelik sırası gerek görülüyorsa örnekte gösterilen madde işareti de kullanılabilir.

1. Çalışanların bağlılığı,
  2. Çalışanların motivasyonu...
- Madde işareti kullanılabilir.

**9.** Test edilen her hipotez ayrı ayrı ifade edilmelidir. Her hipoteze ayrı numara verilmelidir (Hipotez 1 veya Hipotez 1a, 1b gibi). Hipotezler bir boşluk içeriden ve italik olarak yazılmalıdır. Örneğin:

*Hipotez 1: Kamu örgütlerinde çalışan yöneticilerin özel kuruluşlarda çalışanlara göre güç mesafesi daha yüksektir.*

**10.** Ekler başlıklandırılırken; “Ek A”, “Ek B” şeklinde sıralanmalı ve ek içinde derginin bahsedilen başlıklandırma kurallarına uyulmalıdır. Ek içindeki tablolar “Tablo A1, B1” şeklinde sıralanarak isimlendirilmelidir.

**11.** Atıflar yazar soyadları esas alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenmelidir. Aynı yazar veya yazarların farklı çalışmalarında, çalışma tarihi daha eski olan önce yazılmalıdır. Aynı yazarın veya yazarların aynı tarihlerdeki çalışmalarında “a”, “b” şeklinde harfler çalışmanın yapıldığı yılın yanına yazılmalıdır. Temel olarak atıf yapılan her çalışmanın referansı aşağıdaki örneğe uygun olarak verilir.

İsim ve yıl: Örgütsel Nitelikteki Öncüller, Örgütsel Adalet Algısı (Brewer ve Kramer, 1986; Cremer, 2005a, 2005b; Lipponen, 2001, 2006) gibi faktörlerden...

Sadece yıl: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen...

Üç, dört ve beş yazarı olan çalışmalarda ilk atıfta tüm yazarların isimleri verilmeli, müteakip atıflarda “vd.” şeklinde kısaltılarak verilmelidir. Beşten fazla yazar varsa ilk yazarın soyadından sonra “vd.” şeklinde ifade edilebilir.

**12.** Bir yazarın düşüncelerinin yeniden ifade edilmesi zorsa veya anlamını yitirecekse 40 kelimedenden daha fazla olmayan atıflarda kaynaktan alınan ifade tırnak işareti içinde belirtilerek yazılmalı ve o ifadenin bulunduğu sayfanın numarası belirtilmelidir. Örneğin: (Öztürk, 2003: 147). Eğer 40 kelimedenden daha fazla atıf yapılması gerekiyorsa alıntı yapılan kısım, iki

sekme içeriden, tırnak içinde yazılmalı, en sonuna alıntı yapıldığı yerdeki paragraf (para. 15) veya sayfa numarası (s. 25) belirtilmelidir.

**13.** Yazar ismi belirtilmemiş bir çalışmaya atıf yapılması gerekiyorsa ve bu çalışma süreli bir yayındaysa yayının ismi yazar olarak belirtilebilir. Örneğin; (Wall Street Journal, 2009), (Ticaret Bakanlığı, 1999). Aynı parantez içinde birden fazla çalışmaya atıf yapılacaksa çalışmalar alfabetik sıraya göre ve aralarına noktalı virgül konularak yazılmalıdır. Örneğin: (Abrams, 2000; Sullivan ve Hellman, 1999). İkincil kaynaklar, (Blau, 1964'ten akt. Tamer, 2003). Tamer'in (2003), Blau'dan (1964) aktardığına göre... şeklinde ifade edilerek ikincil kaynaklardan atıf yapıldığı belirtilmelidir.

**14.** Elektronik kaynaklara atıf yaparken genel atıf kuralları geçerlidir (Yazar soyadı, yıl). Eğer bu bilgi mevcut değilse, kaynağa ulaşılan web adresi parantez içinde verilmelidir. Yani yazarı belli olmayan bir elektronik kaynağa atıf yapmak gerektiğinde web sitesi parantez içinde verilmelidir. Şayet profesyonel bir web sitesine, veri tabanına veya bir projenin web sitesine atıf yapmak gerekiyorsa, elektronik adres parantez içinde verilmeli, kaynakçada da aşağıda ilgili bölümde verilen örnekte görüldüğü gibi belirtilmelidir. Örneğin: UNICEF web sitesi dünya çapında çocukların iyiliği için çalışan çeşitli yararlı kaynaklara bağlantılar sunmaktadır (<http://www.unicef.org>).

**15.** Teşekkür notu: Eğer mali destek veya diğer yardımları için teşekkür etmek istediğiniz kişi veya kurumlar varsa, çalışmanın sonuna bir not ekleyerek teşekkürlerinizi iletebilirsiniz.

**16.** Kaynakça 11 punto olarak düzenlenecektir. Kaynakça ile ilgili ayrıntılı hususlar için **APA (*Publication manual of American Psychological Association*, 6. baskı 2009)**'nın bilimsel yazı kriterlerine, 'a bakınız. Yazım kurallarıyla ilgili örnekler aşağıdadır.

### **Kitaplar**

Brannick, M.T., Levine, E.L. ve Morgeson, F.P. (2007). *Job and work analysis*. London: Sage.

Bloch S. ve Whiteley P. (2010). *Düz bir dünyada yöneticilik*. (Çev. Ü. Şensoy), İstanbul: İş Bankası Yayınları.

O'Reilly, C., Snyder R. ve Boothe J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. İçinde G. Humber ve W. Glick (Ed.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (ss. 147-175). New York: Oxford University Press.

### **Makaleler**

Levine, E.L., Ash, R.A. ve Bennett, N. (1980). Exploratory comparative study of four job analysis methods. *Journal of Applied Psychology*, 3(1), 524-535.

### **Yayımlanmamış çalışmalar**

Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Welch, K.E. (Baskıda). *Technical communication and physical location: Topoi and architecture in computer classrooms.* *Technical Communication Quarterly*, 14(3).

### **Kongre bildirileri**

Gürbüz, S. (2008). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu üzerinde bir araştırma.* 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, Antalya, 899-903.

### **E-kitaplar**

Shotton, M.A. (1989). *Computer addiction? A study of computer dependency.* <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index> adresinden alınmıştır.

## AUTHORS' GUIDELINES

**1.** Studies/articles must be prepared and sent to the journal according to the writing rules being explained in the following steps below. Studies/articles that are not due to Science Journal of Turkish Military Academy Guidelines will be sent back to the author before the referees evaluation.

**2.** Articles/studies must be in 10-30 page limits, Times New Roman 12 font, justified, single-spaced and convenient to A4 sheet. Page numbers must be at the right top, and spaces must be right:4 cm, left:4 cm, bottom:4,6 cm, top:4,6 cm, and gutter:0. The paragraphs must start at an indent; spacing must be 6 nk for the first level and 12 nk for the second level titles and applied both before and after. The title of the study must be Times New Roman 14 font size, bold and centered. The names of the authors must be stated below the title with a footnote. In the footnote, the liaison author's title, address of author's organization(school, university, faculty, and departments must be stated clearly), e-mail, and ORCID number. Other authors' titles and the addresses of their organizations, e-mails, and ORCID numbers must be stated followingly. Related JEL code of the studies/articles must be put at the end of the title with capital letters in paranthesis

**3.** The studies/articles prepared in Turkish must include not more than 250-word(for English 300 words) ABSTRACT, ARTICLE TYPE, KEY WORDS (3 to 10 words), and JEL CODE in Turkish, followed by title(in small letters with first letters capital), abstract, article type, jel code, key words and author's note in English. The rules for the studies/articles in English must follow the same rules but vice versa for the language. Both of these abstracts must be in Times New Roman 12 font, single-spaced, and in italics.

**4.** A 750-1500-word Extended Summary that is convenient to scientific writing rules must be located after References. The Extended Summary (composed of Introduction, Main Titles, and a Conclusion) will be written in English for articles/studies in Turkish, and in Turkish for articles/studies in English(Times New Roman 12 font, single-spaced).

**5.** Technical words must be in quotation marks or be explained. Abbreviations must not be used for concepts. Variations must be explained with general statements, rather than using abbreviations. Any language that may cause misunderstandings must be avoided. Active voice must be used.

**6.** The tables, figures and graphs must be numbered (Figure 1, Table, Graph 1). The titles of tables must be at the top, while the titles of figures and graphs must be at the bottom of the figure. These titles must be centered and the first letter must be uppercased. The content of the tables and figures

must be in Times New Roman 10 font size. For the statistics, no more than three numbers must be used after the comma. Equations must have a number that must be in brackets and located at the right side of the sheet.

7. Five title levels are used in Defence Sciences Journal in addition to INTRODUCTION, CONCLUSION, REFERENCE, GENİŞLETİLMİŞ ÖZET parts and these five levels must not be exceeded, if it is not compulsory. Titles must not have numbers.

#### INTRODUCTION

**First Level** [1. seviye]

**Second Level** [2. seviye]

**(1,25 cm)Third Level** [3. seviye]

**(1,25 cm)Fourth Level** [4. seviye]

**(1,25 cm)Fifth Level** [5. seviye]

#### CONCLUSION

#### REFERENCE

#### GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

8. Endnotes must be avoided at the most possible level. If it is necessary to use endnotes, those endnotes must be given with numbers and references to the end notes must be given at the end of the article before References. Each article in listings must be in one indent and numbered. If there is no priority between the articles, the symbol shown below is also applicable:

1. The devotion of workers,
2. The motivation of workers...

• This symbol is also applicable.

9. Each tested hypothesis must be indicated separately and numbered individually (Hypothesis 1, Hypothesis 1a, 1b). Hypotheses must be in one indent and in italics. For example;

*Hypothesis 1: The managers working on public organizations have higher power space than the managers working on private institutions.*

10. Appendixes must be titled as “Appendix A”, “Appendix B” and must be convenient to titling rules. The tables in appendixes must be titled as (Table A1,B1).

11. Citations must be arranged alphabetically according to the last names of authors. In different studies of the same author/authors, the study with

previous date must be stated before. The same studies of the same author/authors must include “a”, “b” next to the year in which the study was completed. Fundamentally, any reference can be cited as in the example shown below:

Name and Year: Organizational Premises, Organizational Justice Perception (Brewer and Cramer, 1986; Cramer, 2005a, 2005b; Lipponen, 2001, 2006)

Only Year: Mael and Ashforth (1992)

In studies with multiple authors, the first citation must include the names of all authors. Following citations must be abbreviated by using “et. all” If there are six or more authors, it can be stated as “et. all” after the last name of the author.

**12.** If paraphrasing is difficult or causing vagueness, the quoted text with less than 40 words must be in quotation marks and the page number of the original document must be written. For example: (Ozturk, 2003:147). Quoted texts with 40 or more words must be in quotation marks, two times indented, and paragraph (para.15) or page (p.25) must be stated at the end.

**13.** In studies with no names, the name of the periodical can be used as the name of the author. For example (Wall Street Journal, 2009), (The Ministry of Trade, 1999). To state multiple sources in the same parentheses, they must be in alphabetical order, and each must be separated by a semicolon. For example: (Abrahams, 2000; Sullivan and Hellman,1999). Secondary sources must be stated as (Blau, from Tamer in 1963,2003), according to Tamer(2003) referencing Blau (1964).

**14.** When citing electronic sources, general rules are valid (last name, year). If these information are not reachable, the link of the source must be stated in parentheses. When citing a very professional web site, database or the website of a project, the link must be stated in parentheses and the source must be stated in the References as shown in the example. For example: The web site of the UNICEF facilitates to reach various sources which operates for the welfare of the children worldwide (<http://www.unicef.org>).

**15.** Acknowledgements: If there is any party that you would like to mention for their fiscal or other contributions, you are allowed to add a note at the end of the study and express your gratitude.

**16.** The References must be in 12 font size. For detailed information, see *APA (Publication Manual of American Psychological Association, edition 6, 2009)* scientific writing rules. Some examples of writing rules are given below:

### **Books**

Brannick, M.T., Levine, E.L. ve Morgeson, F.P. (2007). *Job and work analysis*. London: Sage.

Bloch S. ve Whiteley P. (2010). *Düz bir dünyada yöneticilik*. (Çev. Ü. Şensoy), İstanbul: İş Bankası Yayınları.

O'Reilly, C., Snyder R. ve Boothe J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. İçinde G. Humber ve W. Glick (Ed.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (ss. 147-175). New York: Oxford University Press.

### **Articles**

Levine, E.L., Ash, R.A. ve Bennett, N. (1980). Exploratory comparative study of four job analysis methods. *Journal of Applied Psychology*, 3(1), 524-535.

### **Unpublished Studies**

Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Welch, K.E. (Baskıda). *Technical communication and physical location: Topoi and architecture in computer classrooms*. *Technical Communication Quarterly*,14(3).

### **Congress Announcements**

Gürbüz, S. (2008). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisi: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu üzerinde bir araştırma*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, Antalya, 899-903.

### **E-Books**

Shotton, M.A. (1989). *Computer addiction? A study of computer dependency*. Retrieved from <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index>.