

KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ

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

CİLT: 28 SAYI:2

İÇİNDEKİLER

- NOVICE EFL TEACHERS' VIEWS ON PEER ASSESSMENT.....1  
**Okan ÖNALAN**
- LİDERLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA .....21  
**Büşra SOLMAZ**
- SURİYE'DEN TÜRKİYE'YE GÖÇ: TEHDİTLER VE FIRSATLAR  
.....47  
**Hakan Ömer TUNCA**
- SERT GÜÇ UNSURLARININ YUMUŞAK GÜÇ ARACI OLARAK ETKİLERİ.....69  
**ARDA Görkem YATAĞAN**
- TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN  
TERFİ İŞLEMİ VE YARGISAL DENETİMİ .....95  
**Rasim TÜTÜNCÜ**



KARA HARP OKULU BİLİM DERGİSİ

YIL 2018 CİLT 28 SAYI 2

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

MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ



KARA HARP OKULU  
BİLİM DERGİSİ



SCIENCE JOURNAL OF TURKISH MILITARY ACADEMY

YIL  
2018  
YEAR

CİLT  
28  
VOLUME

SAYI  
2  
NUMBER





**MILLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ**  
**KARA HARP OKULU**  
**BİLİM DERGİSİ**



**SCIENCE JOURNAL OF TURKISH MILITARY ACADEMY**

**Cilt : 28**  
**Sayı : 2**  
**Yayın Dili : Türkçe, İngilizce**

**ARALIK 2018**



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

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

İsmail GÜZELLER

**Genel Sorumlu/Responsible Editor**

Önder YALÇINTAŞ

**Editörler/Editors**

Doç. Dr. Mustafa POLAT  
Dr. Ali GÜRSOY  
Muharrem KARADENİZ  
Tamer KÖSEDAĞ

**Türkçe Düzeltmen/Turkish Proofreader**

Zafer SEYHANLI

**İngilizce Düzeltmen/English Proofreader**

Tamer KÖSEDAĞ

**Danışma Kurulu/Advisory Board**

A.Kadir VAROĞLU (Başkent Üniv.)	Yavuz ERCİL (Başkent Üniv.)
Hamdullah Nejat BASIM (Başkent Üniv.)	Akif TABAK (İzmir Katip Çelebi Üniv.)
Mehmet Mete DOĞANAY (Çankaya Üniv.)	Haldun YALÇINKAYA (TOBB ETÜ Üniv.)
Güner GÜRSOY (Okan Üniv.)	Serhat BURMAOĞLU (İzmir Katip Çelebi Ü.)
Bilçin MEYDAN (Uludağ Üniv.)	Asena Altın GÜLOVA (Celal Bayar Üniv.)
Azmi YALÇIN (Çukurova Üniv.)	Ramazan AKTAŞ (TOBB ETÜ Üniv.)
Çetin BEKTAŞ (Gaziosmanpaşa Üniv.)	

**Yayın Kurulu/Editorial Board**

Mustafa POLAT (*Kara Harp Okulu*)  
Ali GÜRSOY (*Kara Harp Okulu*)  
Haluk GÖZDE (*Kara Harp Okulu*)  
Gonca ALTMİŞDÖRT (*Kara Harp Okulu*)  
Bülent YILMAZ (*Kara Harp Okulu*)  
Efdal AS (*Kara Harp Okulu*)  
Cem Harun MEYDAN (*THK Üniversitesi*)  
Hakan TURGUT (*Başkent Üniversitesi*)  
Meltem ONAY (*Celal Bayar Üniversitesi*)  
Atılhan NAKTİYOK (*Atatürk Üniversitesi*)

**E-posta/E-mail**

mpolat@kho.edu.tr  
agursoy@kho.edu.tr  
hgozde@kho.edu.tr  
galtmisdort@kho.edu.tr  
byilmaz@kho.edu.tr  
eas@kho.edu.tr  
chmeydan@thk.edu.tr  
hturgut@baskent.edu.tr  
meltemonay@gmail.com  
anakti@atauni.edu.tr

**Bu Sayının Hakemleri/Referees for This Issue**

Doç. Dr. Kadriye Dilek BACANAK	Dr. Kemal EROĞLUER
Doç. Dr. Mehmet BARDAKÇI	Doç. Dr. Mehmet Emin AKGÜL
Doç. Dr. Mustafa POLAT	Doç. Dr. Selami DEMİRKOL
Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN	Dr. Bülent KARAATLI

## **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 bilimler ve fen bilimleri ile ilişkili bilimsel makalelere yer veren, hakemli bir dergidir. Dergiye gönderilen çalışmalar, alanında uzman iki hakeme isimsiz olarak gönderilmekte ve bu hakemler tarafından değerlendirilmektedir.

Dergi, Arastirmax Bilimsel Yayın İndeksi 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 an international, double-blind refereed journal, published semiannually (June-December) by the Dean's Office of Turkish Military Academy since 2006.

The Journal is indexed/abstracted by Arastirmax Scientific Publication Index 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**

**AMAÇ VE KAPSAM**

KHO Bilim Dergisinin amacı, sosyal bilimler ve fen bilimleri 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 yayınlanabilen makaleler, derginin son sayfasındaki ya da dergi internet adresindeki “Yazarlara 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 and physical 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.

**Yazışma Adresi / Correspondence:**

Bilim Dergisi

Kara Harp Okulu Dekanlığı

06654 Bakanlıklar - ANKARA

**Tel** : 0312 - 417 51 90/5112

**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)



<i>İçindekiler/Contents</i>	<i>Sayfa/Pages</i>
<b>NOVICE EFL TEACHERS' VIEWS ON PEER ASSESSMENT</b> <i>Yeni Mezun İngilizce Öğretmenlerinin Akran Değerlendirmesi ile İlgili Görüşleri, (Jel Kodu: I-23)</i> <b>Okan ÖNALAN</b>	<b>1-20</b>
<b>LİDERLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA</b> <i>A Qualitative Research On The Relationship Between Leadership And Human Resources Management, (Jel Kodu: O-15)</i> <b>Büşra SOLMAZ</b>	<b>21-45</b>
<b>SURİYE'DEN TÜRKİYE'YE GÖÇ: TEHDİTLER ve FIRSATLAR</b> <i>Migration From Syria To Turkey: Threats And Opportunities, (Jel Kodu: R-11)</i> <b>Hakan Ömer TUNCA, Ahmet KARADAĞ</b>	<b>47-68</b>
<b>SERT GÜÇ UNSURLARININ YUMUŞAK GÜÇ ARACI OLARAK ETKİLERİ</b> <i>Effects Of Hard Power Functions As A Soft Power Instrument, (Jel Kodu: F-55)</i> <b>Arda Görkem YATAĞAN</b>	<b>69-94</b>
<b>TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN TERFİ İŞLEMİ VE YARGISAL DENETİMİ</b> <i>Early Promotion Process As a result of Wonderwork in Turkish Armed Forces and Its Judicial Inspection, (Jel Kodu: K-10)</i> <b>Rasim TÛTÛNCÛ</b>	<b>95-130</b>
<b>Kara Harp Okulu Bilim Dergisine Katkıda Bulunacak Yazarlar İçin Rehber</b> <i>Author Guidelines</i>	<b>131-140</b>







## **NOVICE EFL TEACHERS' VIEWS ON PEER ASSESSMENT**

Okan ÖNALAN<sup>1</sup>

### ***Abstract***

*There is compelling evidence on potential effectiveness of peer assessment; however, the focus of earlier research on peer assessment as an instructional tool has largely addressed the correlation and reliability of grading conducted by teachers and learners. Despite the large body of literature on peer assessment, research that focuses on teachers' perceptions on peer assessment has been somewhat limited. More research on perceptions and views of teachers about the use of peer assessment as a teaching tool is necessary in order to account for the change of teacher and student roles which is naturally dictated by peer assessment as well as how such a change could be perceived by the teachers. This study aims to report on the Turkish novice EFL (English as a Foreign Language) teachers' views about peer assessment in teaching English as a foreign language. The data for the current study was obtained from nine teachers who worked at the Preparation Class of a state university in Turkey using semi-structured group interview. Results revealed teachers' limited understanding of peer assessment, infrequent use of peer assessment in their instruction, and some perceived benefits and challenges of peer assessment. Results also revealed that the novice EFL teachers' views about and use of peer assessment is significantly affected by their narrow understanding of peer assessment due to a lack of training during undergraduate years, the role of examinations and teachers in the existing educational environment, perceived benefits and challenges in its implementation, and learners' willingness for accepting and incorporating peer assessment.*

**Key words:** *Peer assessment, teachers' perceptions, teachers' views, EFL, teacher education, teacher training, language teaching.*

**Jel Code:** I-23

---

<sup>1</sup>Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, oonalan@kho.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4015-0903

Geliş Tarihi / Arrived : 08.10.2018

Kabul Tarihi / Accepted : 17.10.2018

## Yeni Mezun İngilizce Öğretmenlerinin Akran Değerlendirmesi ile İlgili Görüşleri

### Öz

*Akran değerlendirilmesinin etkinliğine dair güçlü bulgular bulunmaktadır. Ancak akran değerlendirilmesinin eğitimsel bir araç olarak kullanılması hakkında daha önce yapılan çalışmalar, çoğunlukla öğretmen ve öğrenciler tarafından verilen notların güvenilirliği ve bu notlar arasındaki korelasyon üzerine odaklanmıştır. Alanda birçok çalışma olmasına karşın, öğretmenlerin bu konudaki algıları ve görüşlerine yönelik çalışmalar azdır. Akran değerlendirilmesinin öğretmenler tarafından aslında nasıl kullanıldığı, kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni öğretmen ve öğrenci rolleri ve bu değişen rollerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı yeni mezun Türk İngilizce öğretmenlerinin, İngilizcenin yabancı dil olarak öğretilmesinde akran değerlendirilmesinin yeri hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Çalışma, bir devlet üniversitesinin Hazırlık Okulunda çalışan dokuz İngilizce öğretmeni ile yarı yapılandırılmış odak grubu görüşmesi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular öğretmenlerin akran değerlendirilmesinin hakkındaki sınırlı algılarını, akran değerlendirilmesini derslerinde nadir olarak kullandıklarını ve öğretmenler tarafından aktarılan bazı fayda ve uygulama zorluklarını ortaya koymuştur. Sonuçlara göre öğretmenlerin akran değerlendirilmesinin hakkındaki düşünceleri üzerinde, üniversite eğitimlerinde bu konuda eğitim almamış olduklarından dolayı oluşan kısıtlı bilgilerinin, mevcut eğitim sistemindeki sınav merkezli ve öğretmen odaklı ortamın, tespit ettikleri bazı fayda ve zorlukların ve öğrencilerin bu konuda istekli olup olmamalarının önemli etkisi bulunmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Akran değerlendirilmesinin, öğretmen algıları, öğretmen görüşleri, öğretmen eğitimi, yabancı dil öğretimi.

**Jel Kodu:** I-23

## **1. Introduction**

Peer assessment, in its most general sense, is defined as “an arrangement in which individuals consider the amount, level, value, worth, quality or success of the products or outcomes of learning of peers of similar status” (Topping 1998, 250). It mainly includes the process of grading the works or performances of peers by the use of appropriate standards (Falchikov, 2001). It can be perceived as an interactive learning activity that improves performance, knowledge, motivation, and self-efficacy of learners (Cho and Cho 2011; Hsia et al. 2015; van Zundert et al. 2010). Learners who engage in peer assessment learn not only by receiving comments from peers, but also through giving comments to other peers (Li et al. 2010). Therefore, peer assessment is a valuable tool that enhances the learning process as well as the quality of instruction.

Research on peer assessment suggests that it has numerous advantages. Findings of various studies reveal that peer assessment helps learners improve metacognitive skills, (Zariski, 1996), develops critical thinking and feedback skills (Sluijmans, 2002; Topping, 1996; Topping et al., 2000), enhances self-esteem and motivation (Biri, 2014), and raises learner awareness on strengths and areas of improvement (Al-Barakat and Al-Hassan, 2009; Ashenafi, 2015; Bay, 2011; Koç, 2011). What is more, by providing learners the necessary criteria about their expected work, peer assessment requires learners to think critically on their own performances, resulting in improved contribution to their own efforts (Kathy, 2000).

There is compelling evidence on potential effectiveness of peer assessment; however, the focus of earlier research on peer assessment as an instructional tool has largely addressed the correlation of grading between teachers and learners (Boud et al. 2013; Brown et al., 2015; Li et al., 2015). Additionally, a significant body of literature is centered around students’ perspectives, performances and experiences on peer assessment (Topping 1998; Tucker et al., 2009; Willey and Gardner, 2010; McGarr and Clifford, 2013; Planas Lladó et al., 2014). Although much can be suggested about ideal forms of peer assessment in teaching, there is still limited empirical research on how teachers use it in practice. In other words, research on perceptions and views of teachers about the use of peer assessment as a teaching tool is somewhat limited. Therefore, it is important to understand teachers’ actual views on peer assessment to bring about positive change (Adachi et al., 2018). This study was conducted upon this necessity.

## **2. Literature Review**

Previous research has predominantly studied peer assessment using a comparative approach between learner assessment and teacher assessment to see effectiveness and reliability of the former. This line of research has also scrutinized students' perception and views on peer assessment. Students have been found to make use of peer feedback to revise their own work (Cho and MacArthur, 2010; Hu and Lam, 2010; Yang, Badger, and Yu, 2006) and in some studies they have been observed to appreciate peer feedback better than teacher feedback due to its interactive nature (Zhao 2010). Moreover, students have indicated their willingness to conduct peer assessment together with teacher assessment (Lee 2015; Lei 2017).

Despite the large body of literature on peer assessment, research that focuses on teachers' perceptions on peer assessment has been somewhat limited (Adachi et al., 2018; Zhao, 2018). Especially, the change of teacher and student roles which is naturally dictated by peer assessment as well as how such a change could be perceived by the teachers has been a topic of concern for researchers. In Freedman's (1987) study with 560 writing teachers, most participants conveyed a considerable level of doubt about the helpfulness of peer assessment for English writing. Similarly, Mangelsdorf (1992) reported that teachers that took part in the study viewed peer assessment as too vague. Correspondingly, Rollinson (2005) maintained that the rigorous preparation phase of peer assessment could result in teachers' unwillingness to use it, especially when course or examination constraints were taken into consideration. Also, in their study where they interviewed eight teachers, Liu and Carless (2006) concluded that time constraints and unreliability of peer assessment drove teachers away from using peer assessment as a part of their instruction.

Similarly, Adachi et al. (2018) identified a number of challenges in the implementation of peer assessment reported by the academics in higher education. These challenges include time constraints, learners' and teachers' low motivation for getting involved, students' superficial engagement, insufficient feedback skills, and technical difficulties. Similarly, Panadero and Brown (2017) conducted surveys to 751 teachers across a variety of educational fields and concluded that students' distrust in peer feedback led to the infrequent use of peer assessment by educators across instructional contexts. Such findings have unveiled valuable information on how teachers view peer assessment in different contexts and why they may be reluctant to use it in their teaching. Still, further research is necessary from different fields and educational context in order to shed light upon teachers' views on the use of peer assessment. Moving from that point, this study aims to report

on the Turkish novice EFL (English as a Foreign Language) teachers' views about peer assessment in teaching English as a foreign language.

### **3. Methodology**

#### **3.1 Research Questions**

Based upon the previous literature on teacher views about peer assessment, this study addresses the following research questions:

1. How do novice EFL teachers perceive and define peer assessment?
2. How frequently do novice EFL teachers use peer assessment in their teaching?
3. What views are reported by novice EFL teachers on the benefits of peer assessment?
4. What views are reported by novice EFL teachers on the challenges of peer assessment?

#### **3.2 Design**

A qualitative approach was employed in the current exploratory study. A semi-structured focus group interview was used, and a number of reasons were effective as to why the researcher opted for this research design. First of all, focus group interviews provide rich and in-depth understanding of the participants views and perceptions (Gillham 2000, 10). Secondly, focus-group interviews produce data and insights that cannot be easily reached without the interaction found in a group setting (Lindlof & Taylor, 2002). Also, interview data show relatively high validity since data is collected via direct contact with participants, which enables the researcher to check for a deeper understanding by investigating and observing non-verbal communications (Denscombe 1998). Finally, semi-structured focus group interviews allow discussions about the research questions not only between the researcher and the participants, but also among the participants themselves, which paves the way to a better understanding of the responses.

#### **3.3 Participants**

The data for the current study was obtained from EFL teachers who worked at the Preparation Class of a state university in Turkey. All teachers were invited to take part in the study with an informed consent form through email. Nine teachers volunteered to participate. All of the nine participant

teachers were new-graduates or were in the first year of their teaching career; therefore, they were perceived as novice teachers. They all graduated from English Language Teaching (ELT) departments of their universities. They taught an average of 24 hours of extensive English weekly. The courses they taught included the four skills (reading, listening, speaking and writing) as well as task-based activities that aimed at practicing vocabulary and language form in context. Six of them were female and three were male teachers.

### **3.4 Data Collection, Data Analysis and Procedure**

The following questions were used in the semi-structured focus group interview: “a) What is peer assessment in your opinion?; b) Do you use peer assessment in your classes? Why and why not?; c) What do you think are the benefits of peer assessment?; d) What do you think are the challenges of peer assessment?”. The group interview was conducted in the mother tongue of the participants (Turkish), which helped to enrich the content of the discussion data and created a comfortable atmosphere. This also encouraged the participants to openly discuss the challenges of peer assessment. The focus group interview lasted around 60 minutes and was audio-recorded for transcription. Deductive content analysis was used based on the semi-structured questions mentioned above (Krippendorff, 1980; 2004). The transcribed interview was analyzed through extensive and repeated reading in order to identify and report common patterns, themes and variances (Miles and Huberman, 1994). For reliability purposes, two experts from the field analyzed the emerging themes independently, and based on their consensus, the themes upon which they agreed were reported in the results section.

## **4. Results**

### **4.1 Perceptions on Peer Assessment**

The data collected from focus group interview revealed teachers’ limited understanding of peer assessment. All of the teachers viewed peer assessment as solely students grading each other’s performances or work especially in speaking or writing classes. Here are some of their excerpts:

*In my opinion, students’ grade each other in peer assessment. I mean I score students in most of the cases, but when I want them to get involved in the lesson, sometimes I ask them to give scores to each other.*

*Peer assessment is simply students' evaluation of their friends. They grade each other. I do this mostly in my writing lessons.*

*When kids mark each other, this is called peer assessment. Especially when we do presentation in the class, I ask the other students to give a score to their presenter friend.*

The teachers' understanding of peer assessment as only "grading classmates" results from the limited instruction and training about peer assessment they had received during their undergraduate years. All the participants admitted that they did not know much about peer assessment, which had not been presented as an alternative teaching method during their pre-service training, nor as a part of in-service training in their current institution. However, those participants who graded their own classmates during university years reported some perceived advantages of peer assessment. They stated that they later tried peer assessment in some of their classes and discovered some possible benefits. Some of the participants said they used peer assessment as instructed by the coursebook they use. Here are some of the excerpts they made on this issue:

*Our teachers at the university did not give sufficient information on the use of peer assessment. We just saw peer assessment as a pair work activity to facilitate communication. Nothing much other than that. But, now our course books and teacher's books sometimes tell us to use peer assessment in writing and speaking. I do it and find it useful. Some students like it, too.*

*In some of the courses I took at the university, our teachers talked about peer assessment, but rather superficially. Some teachers made us grade some of our peers in writing courses, that is, they use it as a tool to compare their grades with ours, but we never discussed it in detail. Now, as a teacher, I sometimes ask my students to grade their friends' paragraphs. They can be very harsh, but they enjoy it.*

*I once graded one of my friends' micro-teaching session. I also gave feedback about her performance. That was quite beneficial for her and even for me. Later, after I started working as a teacher, I tried to use it in my classes because it is somehow useful for my own students.*

### **Tendency to Use Peer Assessment**

During the discussion on whether they make use of peer assessment in their teaching, some of the teachers said they seldom used it while others stated they did not use it at all. Responses in the discussion revealed that the use of peer assessment was infrequent among the participants. Still, when used, peer assessment is employed mainly in three occasions: when teachers



conduct interactive pair work, when they feel the need to save time on grading written work that is not very crucial, and when peer assessment is recommended by the task in the coursebook or by the instruction in the teacher's book. Here are some of their statements on the topic:

*I do not use it in my classes. To be honest, it never occurred to me that I should. Maybe, I need to learn more about it.*

*When the lesson is too teacher-centered, in order to change the focus, I ask my students to speak to each other related to the task, and I want them to evaluate their friends' speaking performance from 1 to 5. This helps them to be more interactive and there is room for communication in the target language. I do pair work frequently, but I can rarely do the peer assessment bit.*

*Sometimes I assign writing tasks to my students, but short ones in the classroom. Then, I ask my students to grade their peers' writing. This saves time because there is not enough time for me to see all of them. Also, by this way, they can interact. I do not take those grades into account, but students learn from each other.*

*Since I am a new teacher, I occasionally make use of the lesson instructions given in the teacher's book. In some tasks, peer assessment is recommended. The teacher's book tells how to use peer assessment with general directions. In fact, I was surprised to see how effective peer assessment can be in teaching English. I thought students would not be able to give suitable grades, but their evaluations were more to-the-point than I had expected.*

#### **4.2 Benefits of Peer Assessment**

The third question posed to the participants during the focus group interview was about the perceived benefits of peer assessment. Here, teachers who did not incorporate peer assessment into their teaching could not comment much; however, as the discussion unfolded with other teachers commenting on the benefits, they stated a few ideas on how they thought peer assessment might be useful. This was a form of reflection and contemplation. Specifically, teachers who commented on actual and possible benefits of peer assessment centered their ideas around three areas: interaction among students and teamwork; understanding teacher expectations and standards; and improved learning experience with feedback skills. Here are some of the participants' comments on the topic:

*To me, the most important benefit of peer assessment that I have observed is its interactive nature. Students learn to cooperate. They listen to each other. They learn to work as a team.*

*I have noticed that my students understand my expectations from them better when they do peer assessment. For example, when they observe and evaluate their friends' presentations, they ask me questions about my standards of a good presentation. They ask me what I expect from a presentation. This helps them reflect on their own work as well.*

*I believe that my students understand me better as a teacher when I do peer assessment. They see how difficult it may be sometimes to be a teacher.*

*I think peer assessment improves students learning one way or another. They become more engaged in the process. Engagement is important, you know. When they get more involved in the lesson, they learn better.*

*They have to be careful while giving feedback to their friends. They learn to give constructive feedback. If they criticize harshly, they know it is going to be their turn soon. So, peer assessment improves their feedback skills.*

### **4.3 Challenges of Peer Assessment**

The final stage of the focus group interview was on the challenges of peer assessment. It became obvious that teachers had more to say about the perceived challenges of peer assessment compared to its benefits. In most cases, challenges were presented as the main reason behind teachers' infrequent use of peer assessment in the classroom. Their comments indicated their low motivation in engaging with peer assessment. It was evident that teachers found peer assessment too idealistic, i.e. theoretically valuable, but not very practical. The researcher also observed salient non-verbal clues that support this standpoint as most participants agreed by nodding when a teacher talked about the challenges of peer assessment. Four main challenges emerged from the discussion: time constraints; students' low proficiency and reliability of their judgements; inappropriateness to the exam-centered system; and incompatibility with the teacher-driven classroom culture. The following comments reflect participant teachers' opinions on the topic:

*Considering the benefits, I may want to do more peer assessment in the classroom, but I have a coursebook to finish and a curriculum to follow. There is even just enough time to finish these. Peer assessment needs more time in the classroom, you have to discuss with students why they gave those grades etc. Yet, I do not have that much time.*

*Most students cannot give correct grades or feedback to their friends because they do not have enough proficiency themselves or their English level is not enough to express themselves correctly. How can I trust their judgements?*

*My students ask me questions about the exam all the time. If something is not in the exam they refuse to do it. In real exams, I am the one that grades the papers or presentations. Therefore, peer assessment is not suitable for our system. Our system is mostly exam-centered. My students want to know what grade I would give them rather than their friends' grades.*

*Some of my students enjoy peer assessment, but most of them do not take it seriously. Peer assessment turns into a regular chit chat after some time. I feel I lose the control of my class. Peer assessment is learner centered, but what we do in class is mostly teacher-centered. I need to overcome this problem first.*

The focus group interview finished with participants' agreement on their need to learn more about the use and dynamics of peer assessment. They argued that an in-service training focusing on peer assessment and other alternative assessment methods would improve their understanding of such tools.

## **5. Discussion**

In the current study, nine Turkish EFL teachers were interviewed using a semi-structured focus group interview. A considerable amount of data was collected through the discussions and the qualitative analysis of the transcribed data has revealed some significant findings. First of all, results show teachers' limited understanding of peer assessment. Their perceptions in general did not go beyond peer grading. Few teachers mentioned about the interactive nature of peer assessment or learning from each other (Lundstrom and Baker, 2009) and none talked about critical thinking and feedback skills it improves (van Zundert et al, 2010). This can be explained by participants' lack of instruction in acknowledging the value of peer assessment and their lack of experience in using it in their classrooms. The findings are in line with those of Zhao (2018), who concluded that teachers had a narrow understanding of peer assessment that is confined in the borders of grades without any reference to feedback. Similarly, lack of instruction in peer assessment leading to limited understanding of peer assessment has also been reported by Harris and Brown (2013). On the other hand, contrary to the findings of the current research, some studies reported more in-depth perception of peer assessment by their participants (Bay, 2011; Gielen et al, 2011; Adachi et al, 2018). Thus, instruction,

especially during the undergraduate years, seems to have a positive impact on teachers' comprehensive perception of peer assessment as an instructional tool.

Teachers in the present research show a low tendency towards using peer assessment on account of their limited knowledge. Some never use it at all. Nonetheless, infrequent as it may, the interactive nature of peer assessment as well as the instructions in the teacher's books seem to have a moderate role in overcoming teachers' reluctance. Similarly, some other perceived benefits lead to its use in the classroom. One aspect specified by the teachers in the discussion as a value of peer assessment is students' acknowledging standards and teacher expectations. Understanding the standards is a crucial part of learning (Boud and Holmes; 1995) and teachers suggest that peer assessment helps students grasp their expectations. However, to some extent, understanding teachers' expectations here connotes empathy, where students recognize the difficult aspects of teacher assessment, rather than understanding standards for better learning from an instructional and educational point of view. Such a connotation has not been mentioned in previous research on peer assessment, but the perceived benefits that have emerged in this research have been reported in other studies as well (Liu and Carless, 2006; Gielen et al, 2011; Adachi et al, 2018). Still, despite such perceived benefits, teachers show hesitancy in using peer assessment in their instruction, which is partly due to the challenges reported by the participants.

The challenges that have emerged in this study are strongly interrelated. The exam-centered education system creates a classroom environment where peer assessment is encouraged to occur as long as it prepares students for their exams. This is another reason why peer assessment is so infrequent among the participant teachers. Peer assessment is seen by teachers to be too idealistic, in other words, time-consuming yet less effective than teacher assessment which actually prepares the students better for examinations. Also, teacher assessment helps the teachers keep the class under control, which is another characteristic of teacher-driven instruction. Therefore, the use of peer assessment in instruction is highly infrequent, if any. The rooted teacher-centered teaching culture also leads to high expectation of accuracy, where mistakes are less tolerated (Zhao, 2018). Then, mistakes are demonized instead of being perceived as opportunities of constructive feedback and improvement. Consequently, teachers' concerns about incorrect grading or inappropriate feedback prevent teachers from appreciating and using peer assessment. These findings have also been echoed by Liu and Carless (2006) who have reported four areas of challenges for teachers to use peer assessment:

reliability of students' judgements on peer writing, teachers' expertise, the disruption of power relations between teachers and students, and time and resources constraints. The findings are also in line with other studies which conclude that teachers' positive attitudes result in increased use of peer assessment whereas negative attitudes towards peer assessment leads to its infrequent use in the classroom (Panadero and Brown, 2017; Zhao, 2018).

## **6. Conclusion**

This study has revealed that the novice EFL teachers' views about and use of peer assessment is significantly affected by their understanding of peer assessment, the role of examinations and teachers in the existing educational environment, perceived benefits and challenges in its implementation, and teachers' and learners' willingness for accepting and incorporating peer assessment. The current study has shown some possible reasons behind the infrequent use of peer assessment in the EFL setting.

EFL teachers need to develop a comprehensive understanding of peer assessment and how it facilitates language learning. This can be achieved either by improved emphasis on peer assessment during the undergraduate education or by in-service training sessions. Also, teachers should be encouraged to use peer assessment in their classes and observe its benefits and challenges firsthand. Accepting peer assessment as solely peer grading can severely underestimate the potential of peer assessment as an instructional tool.

Teachers should be instructed to design peer assessment creatively to address different instructional purposes, such as helping learners understand the assessment criteria in an exam-centered culture. Regarding learners' different levels of proficiency, peer assessment groups can be organized according to proficiency levels or formed by learners themselves. Considering the time constraints, peer assessment should not be constrained to the classroom, but rather could be carried out outside the classroom via online learning management systems, and thus, teachers should be trained to use it a complementary teaching tool this way, too. Willingness and experience in using peer assessment can be facilitated by organizing trainings, conducting professional discussions and encouraging reflection on peer assessment.

This study has been carried out with a small number of novice teachers at one institution. Although emerging results may seem generalizable, more comprehensive data should be collected from teachers with different backgrounds and various years of expertise. This study is limited in capturing EFL teachers' views of peer assessment; thus, further

research might include a larger sample group from different institutions, levels and disciplines. Investigating what motivates teachers to use peer assessment in and out of classrooms will also be a valuable future research topic.

### **References**

- Adachi, C., Hong-Meng Tai, J. & Dawson, P. (2018) Academics' Perceptions of the Benefits and Challenges of Self and Peer Assessment in Higher Education, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 43(2), pp.294-306.
- Al-Barakat, A. & Al-Hassan, O. (2009). Peer Assessment as a Learning Tool for Enhancing Student Teachers' Preparation. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37, pp.399-413.
- Ashenafi, M. (2015). Peer-Assessment in Higher Education – Twenty-First Century Practices, Challenges and the Way Forward. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, pp.1-26. <http://dx.doi.org/10.1080/02602938.2015.1100711>
- Bay, E. (2011). The Opinions of Prospective Teachers about Peer Assessment. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 10(2), pp.909-925.
- Boud, D. & Holmes, H. (1995). *Self and Peer Marking in a Large Technical Subject: Enhancing Learning Through Self-Assessment*. London: Kogan Page.
- Biri, H. (2014). *Contribution of Peer Assessment Method to Teacher Education*. Unpublished Master's Thesis. Karadeniz Technical University Institute of Educational Sciences, Trabzon.
- Boud, D., Lawson, R. & Thompson, D. G. (2013). Does Student Engagement in Self-Assessment Calibrate their Judgement over Time? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(8), pp.941–956.

- Brown, G., Andrade, H. & Chen, F. (2015). Accuracy in Student Self-Assessment: Directions and Cautions for Research. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 22(4), pp.444–457.
- Cho, K. & MacArthur, C. (2010). Student Revision with Peer and Expert Reviewing. *Learning and Instruction* 20(4), pp.328–338.
- Cho, Y.H. & Cho, K. (2011). Peer Reviewers Learn from Giving Comments. *Instructional Science*, 39(5), pp.629–643.
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide for Small-Scale Research Projects*. Buckingham: Open University Press.
- Falchikov, N. (2001). *Learning Together: Peer Tutoring in Higher Education*. London: Routledge.
- Freedman, S. (1987). *Response to Student Writing*. Urbana, IL: NCTE.
- Gielen, S., Dochy F. & Onghena, P. (2011) An Inventory of Peer Assessment Diversity. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(2), pp.137-155,
- Gillham, B. (2000). *The Research Interview*. London: Continuum.
- Harris, L. & Brown, G. (2013). Opportunities and Obstacles to Consider When Using Peer- and Self-Assessment to Improve Student Learning: Case Studies into Teachers' Implementation. *Teaching and Teacher Education*, 36, pp.101–111.
- Hsia, L. H., Huang, I., & Hwang, G. J. (2015). A Web-Based Peer-Assessment Approach to Improving Junior High School Students' Performance, Self-Efficacy and Motivation in Performing Arts

Courses. *British Journal of Educational Technology*. doi:10.1111/bjet.12248.

Hu, G. & Lam, S.T.E. (2010). Issues of Cultural Appropriateness and Pedagogical Efficacy: Exploring Peer Review in a Second Language Writing Class. *Instructional Science*, 38, pp.371–394.

Kathy, H. (2000). A Conceptual Evaluation of Primary Assessment Policy and the Education Policy Process in the Republic of Ireland. *Journal of Comparative and International Education*, 30(1), pp.85-101

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Berverly Hills: Sage.

Krippendorff, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations. *Human Communication Research*, 30, pp411-433.

Koç, C. (2011). The Views of Prospective Class Teachers about Peer Assessment in Teaching Practice. *Educational Sciences: Theory Practice*, 11(4), pp.1965-1989.

Li, H., Xiong, Y., Zang, X., Kornhaber, M., Lyu, Y., Chung, K. & Suen, H. (2015). Peer Assessment in the Digital Age: A Meta-Analysis Comparing Peer and Teacher Ratings. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 41(2). Pp.254–264.

Li, L., Liu, X., & Steckelberg, A. (2010). Assessor or Assessee: How Student Learning Improves by Giving and Receiving Peer Feedback. *British Journal of Educational Technology*, 41, pp.525–536.

Liu, N.F. & Carless, D. (2006). Peer Feedback: The Learning Element of Peer Assessment. *Teaching in Higher Education*, 11(3): 279–290.



- Lee, M. (2015). Peer Feedback in Second Language Writing: Investigating Junior Secondary Students' Perspectives on Inter-Feedback and Intra-Feedback. *System*, 55, pp.1–10.
- Lei, Z. (2017). Salience of Student Written Feedback by Peer-Revision in EFL Writing Class. *English Language Teaching*. 10(12), pp.151–157.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lundstrom, K. & Baker, W. (2009). To Give Is Better than to Receive: The Benefits of Peer Review to the Reviewer's Own Writing. *Journal of Second Language Writing*, 18(1), pp.30–43.
- Mangelsdorf, K. (1992). Peer Reviews in the ESL Composition Classroom: What do the Students Think? *ELT Journal* 46(3), pp.274–285.
- McGarr, O. & Clifford, A. (2013). Just Enough to Make You Take it Seriously: Exploring Students' Attitudes Towards Peer Assessment. *Higher Education*, 65(6), pp.677–693.
- Miles, M.B. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Panadero, E. & Brown, G. (2017). Teachers' Reasons for Using Peer Assessment: Positive Experience Predicts Use. *European Journal of Psychology of Education* 32(1), pp.133–156.
- Planas Lladó, A., Soley, L.F., Fraguell Sansbelló, R.M., Pujolras, G.A., Planella, J.P., Roura-Pascual, N., Suñol Martínez, J. & Moreno, L.M. (2014). Student Perceptions of Peer Assessment: An Interdisciplinary Study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(5), pp.592–610.

- Rollinson, P. (2005). Using Peer Feedback in the ESL Writing Class. *ELT Journal*, 59(1), pp.23–30.
- Sluijsmans, D. (2002). *Student Involvement in Assessment: The Training of Peer Assessment Skills*. Open University: Netherlands.
- Topping, K. (1996). *Effective Peer Tutoring in Further and Higher Education*. Birmingham: SEDA.
- Topping, K. (1998). Peer Assessment Between Students in Colleges and Universities. *Review of Educational Research*, 68, pp.249–76.
- Topping, K., Smith, E., Swanson, I. & Elliot, A. (2000). Formative Peer Assessment of Academic Writing Between Postgraduate Students. *Assessment Evaluation Higher Education*, 25(2), pp.149-169.
- Tucker, R., Fermelis, J. & Palmer, S. (2009). Designing, Implementing and Evaluating a Self-And-Peer Assessment Tool for E-Learning Environments. In Spratt, C. & Lajbcygier, P. (Eds). *E-learning Technologies and Evidence-based Assessment Approaches*, pp.170–194.
- van Zundert, M., Sluijsmans, D. & van Merriënboer, J. (2010). Effective Peer Assessment Processes: Research Findings and Future Directions. *Learning and Instruction*, 20, pp.270–279.
- Willey, K. & Gardner, A. (2010). Investigating the Capacity of Self and Peer Assessment Activities to Engage Students and Promote Learning. *European Journal of Engineering Education*, 35(4), pp.429–443.
- Yang, M., Badger R., & Yu, Z. (2006). A Comparative Study of Peer and Teacher Feedback in a Chinese EFL Writing Class. *Journal of Second Language Writing* 15(3), pp.179–200.

Zariski A (1996). Student Peer Assessment in Tertiary Education: Promise, Perils and Practice. In Abbott, J. and Willcoxson, L. (Eds), *Teaching and Learning Within and Across Disciplines, Proceedings of the 5th Annual Teaching Learning Forum, Murdoch University, February 1996*. Perth: Murdoch University. pp. 189-200.

Zhao, H. (2014). Investigating Teacher-Supported Peer Assessment for EFL Writing. *ELT Journal* 68(2), pp.105–119.

Zhao, H. (2018). Exploring Tertiary English as a Foreign Language Writing Tutors' Perceptions of the Appropriateness of Peer Assessment for Writing. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 43(7), pp.1133-1145.

## **GENİŞLETİLMİŞ ÖZET**

### **YENİ MEZUN İNGİLİZCE ÖĞRETMENLERİNİN AKRAN DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

#### **Giriş**

Akran değerlendirmesi, en geniş anlamıyla “öğrencilerin kendileriyle benzer statüde bulunan akranlarının öğrenme çıktılarını miktar, değer ve nitelik açısından değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Topping 1998, 250). Ancak akran değerlendirmesinin eğitimsel bir araç olarak kullanılması hakkında daha önce yapılan çalışmalar, çoğunlukla öğretmen ve öğrenciler tarafından verilen notların güvenilirliği ve bu notlar arasındaki korelasyon üzerine odaklanmıştır. Alanda birçok çalışma olmasına karşın, öğretmenlerin bu konudaki algıları ve görüşlerine yönelik çalışmalar azdır. Akran değerlendirmesinin öğretmenler tarafından nasıl kullanıldığı, kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni öğretmen ve öğrenci rolleri ve bu değişen rollerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

#### **Çalışmanın Amacı ve Yöntem**

Bu çalışmanın amacı yeni mezun Türk İngilizce öğretmenlerinin, İngilizcenin yabancı dil olarak öğretilmesinde akran değerlendirmesinin yeri hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Çalışma, bir devlet üniversitesinin Hazırlık Sınıfında çalışan dokuz İngilizce öğretmeni ile yarı yapılandırılmış odak grubu görüşmesi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır:

1. Yeni mezun İngilizce öğretmenleri akran değerlendirmesini nasıl algılamakta ve tanımlamaktadırlar?
2. Yeni mezun İngilizce öğretmenleri akran değerlendirmesini ne sıklıkla kullanmaktadırlar?
3. Yeni mezun İngilizce öğretmenlerinin akran değerlendirmesinin faydaları hakkındaki görüşleri nedir?
4. Yeni mezun İngilizce öğretmenlerinin akran değerlendirmesinin zorlukları hakkındaki görüşleri nedir?

### **Bulgular ve Sonuç**

Bulgular öğretmenlerin akran değerlendirmesi hakkındaki sınırlı algılarını, akran değerlendirmesini derslerinde nadir olarak kullandıklarını ve öğretmenler tarafından aktarılan bazı fayda ve uygulama zorluklarını ortaya koymuştur. Sonuçlara göre öğretmenlerin akran değerlendirmesi hakkındaki düşünceleri üzerinde, üniversite eğitimlerinde bu konuda eğitim almamış olduklarından dolayı oluşan kısıtlı bilgilerinin, mevcut eğitim sistemindeki sınav merkezli ve öğretmen odaklı ortamın, tespit ettikleri bazı fayda ve zorlukların ve öğrencilerin bu konuda istekli olup olmamalarının önemli etkisi bulunmaktadır.

Bulgulara dayanarak, İngilizce öğretmenlerine, üniversite yıllarında ve mezun olduktan sonra, akran değerlendirmesi ile ilgili derinlemesine bilgi ve daha fazla eğitim verilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, müfredatta ve ders içi uygulamalarda, öğretmenlerin akran değerlendirmesini kullanması teşvik edilmeli, uygulama sonrasında ortaya çıkan fayda ve mahzurlar tartışılarak, öğretmenlerin bu konuda daha fazla düşünmeleri sağlanmalıdır. Akran değerlendirmesi, öğretmenlere, sadece öğrencilerin birbirine not vermesi olarak değil, öğrencilerin birbirlerine geri bildirim vermeleri, takım çalışması becerilerini geliştirmeleri, iletişim becerilerini artırmaları ve değerlendirme kriterlerini anlamaları için bir fırsat olarak aktarılmalıdır.



## LİDERLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Büşra SOLMAZ<sup>1</sup>

### Öz

*Lider ve liderlik bir örgütün kendine has farklar yaratıp eşsiz bir konum kazanması için gereken temel unsurlardandır. Çünkü inandıkları bir liderin önderliğinde çalışanlar, işlerin yapılması konusunda liderleriyle kendilerini özdeşleştirip diğerlerine oranla daha yüksek çalışma motivasyonuna sahip olabilecektir. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütlerin amacına ulaşmasında etkili olan bir diğer önemli unsurdur. İnsan kaynakları potansiyelinin etkili ve verimli şekilde değerlendirilmesi yönetim açısından kritik öneme sahiptir.*

*İnsan kaynakları yönetimi konusunun giderek daha stratejik bir bakış açısıyla ele alınması süreçte ve uygulamalarda liderin etkisini öne çıkarıcı bir etki yaratmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunu kapsayan faaliyetlerde örgüt yöneticilerinin liderlik vasıflarını taşıması, örgütün kültüründe ve yönetim anlayışında farklılıklar meydana getirecektir. Liderler, faaliyetleriyle çalışanlarda motivasyon ve güven duygusunu artırırken, yaptıkları kritik hamlelerle de örgütün tüm paydaşlarının örgüte olumlu duygu ile yaklaşmalarını sağlamaktadırlar.*

*Liderliğin insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği sorunsalı bu nedenle önemlidir. Bu çalışmada örgütlerde liderliğin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri ulusal ve uluslararası yazın çerçevesinde incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin hangi fonksiyonlarına yönelik çalışmalar yapıldığı ve liderliğin bu fonksiyonlar üzerindeki etkileri nitel bir derleme çalışması çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır.*

*Elde edilen bulgulara göre, liderlik uygulamaları örgütün verimliliğini, etkinliğini, sürdürülebilirliğini, rekabet edebilme yeteneğini, örgütte çalışanların özgüvenlerini, örgütte çalışanların işe ve örgüte olan inançlarını artırırken, örgütün karşı karşıya kaldığı belirsizlik ve diğer tehditlerin etki oranlarını ise düşürmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nitel Araştırma.

**Jel Kodu:** O-15

---

<sup>1</sup> Büşra Solmaz, Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, busrasolmaz\_2335@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6015-105X"

Geliş Tarihi / Arrived : 18.06.2018

Kabul Tarihi / Accepted : 22.10.2018

## A Qualitative Research On The Relationship Between Leadership And Human Resources Management

### *Abstract*

*Leader and leadership are essential elements for an organization to create unique differences and gain a unique position. Because those who work under the leadership of a leader will be able to identify themselves with their leaders in doing things and have a higher motivation to work than others. Human resources management is another important factor that helps organizations achieve their goals. Effective and efficient evaluation of human resources potential is critical to management.*

*An increasingly strategic point of view of human resource management has had a prominent effect on the impact of the leader in the process and practices. The fact that the organizational managers carry the leadership qualities in the activities covering the human resources management function will create differences in the culture and management understanding of the organization. While the leaders increase their motivation and confidence in their activities, they also ensure that all stakeholders of the organization approach the organization with positive emotions with their critical moves.*

*The question of how leadership affects human resource management is therefore important. In this study, the effects of leadership in human resources management in organizations are examined in the context of national and international literature. In the study, studies on which functions of human resources management were performed and the effects of leadership on these functions were determined within the framework of a qualitative compilation study.*

*According to the findings obtained, leadership applications reduce the impact of the organization's uncertainty and other threats on the organization while they increase the efficiency, effectiveness and sustainability of the organization, the ability to compete, the self-confidence of the employees in the organization, and the beliefs of the employees in the organization and work.*

**Keywords:** *Leadership, Human Resources Management, Qualitative Research*

**Jel Code :** *O-15*

## GİRİŞ

Liderlik insanları bir amaca yönlendirme süreci, lider ise bu yönlendirme faaliyetinde öncü rolü oynayan kişidir. Bass'a (1999) göre liderlik, örgütteki çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirerek hedeflere ulaşmayı ve örgütün sürdürülebilir gelişimi sağlayabilme yeteneğidir. Lider elindeki insan kaynağını en iyi yöneten ve yönettiği kitlenin ruhuna hitap ederek onları verimli ve etkili çalışmalar yapmaya yönlendiren kişidir. Bu yönüyle de lider en fazla insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun gereklerini yerine getirmektedir. Liderlik ve insan

kaynakları yönetimi aynı potada eritildiğinde, elde olan potansiyelin fazlası ortaya çıkacak ve örgüt diğerlerinden daha üstün bir noktaya gelebilecektir. Ayrıca örgütün insan kaynakları yöneticisinin liderlik vasıflarına sahip olması da örgütün yönetim kültürünü olumlu yönde etkileyecek bir diğer husustur.

Liderlik ve insan kaynakları yönetiminin iç içe girdiği günümüzde, farklı liderlik davranışları ile insan kaynakları yönetim fonksiyonları ilişkisinin incelenip etkilerinin ortaya konulması amacıyla yola çıkılmıştır. Her liderlik tarzının kendine has bir iletişim sistemi ve örgüt için farklı bir geri dönüşü vardır. Bu çalışma, “liderlik davranışı ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ilişkileri nasıldır ve bu ilişkilerin örgüte yönelik etkileri nedir?” sorularının cevabına ilişkin ipuçları bulabilmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu maksatla, Türkçe ve uluslararası yazında var olan çalışmalar incelenmiş, bu çalışmalarda hangi bakış açılarının ele alındığı araştırılmış ve müteakip araştırmalara ışık tutabilecek alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **1.LİDER VE LİDERLİK**

Lider ve liderlik kavramı, rekabetin kendini oldukça fazla hissettirdiği günümüz küreselleşen iş yaşamı koşullarında oldukça önem kazanmıştır. Büyüyen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında sorunların ve çözümlerin parçası olan insan kaynağının yönetimi problemi, her geçen gün zihinleri ve akademisyenleri daha fazla meşgul etmektedir. Bir kitleyi daha verimli hale getirmek ve daha istekli, huzurlu iş ortamı yaratmak hususunda liderin ve liderliğin rolü büyüktür ve bu rolün etkilerinin akademik anlamda incelenmesi önem arz etmektedir.

Lider, izleyenlerini peşinden sürükleyen, onları hedefe yönlendiren ve yorgun astlarını şevkle çalıştırabilen kişidir. Liderlik ise, belirli fiziksel ve karakteristik özelliklere sahip olma ve bu vasfını kitleleri yönlendirebilecek şekilde kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Lider vasfına sahip olmak, diğerlerinden hem duruş, hal ve hareket olarak; hem de zekâ, karar verme ve bir işi başarma yeteneği olarak farklı olmayı gerektirir.

Lider hedeflerinden her ne olursa olsun vazgeçmeyen ve engellerden yılmayan yapıdadır. Ayrıca lider, önderliğini yaptığı kurum ve grupların



ortaya koyduğu hedeflerden vazgeçmeyen bir yapıya sahip olmasını da sağlamalıdır.

Lider belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde elde mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmalıdır. Bu anlayış kapsamında, kaynakların en kutsali olan ve işgören olarak emeğini örgüte harcayan insanın pozitif duygularla iş sürecine dâhil edilmesini de en iyi şekilde yönetebilecek yapıya sahip olması gereken kişi liderdir. Liderler bazen kişilik özelliklerinin farklı olmasından, bazen aldıkları eğitimlerden ve bazen de tecrübelerinin farklılığından dolayı, diğerlerinden farklı liderlik tarzına sahip olurlar. Her bir liderlik tarzının getirdiği farklı davranış kalıpları vardır. Bu davranış kalıplarının işgörenler üzerindeki yansımaları da farklıdır. Liderin izlediği liderlik tarzının izleyenleri üzerindeki etkisinin farklı olması, bu nedenle olağan ve özellikle incelenmesi gereken bir konudur. Küreselleşme ve rekabetin etkisinin her geçen gün daha fazla hissedildiği iş dünyasında, lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çeşitli çalışmalar ve tanımlamaların incelenmesinde yarar görülmüştür. Bu tanımların bir kısmı Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo – 1: Liderlik Tanımları

Liderlik, bireylerin hedefleri için kurguladıkları planları ve bu planları gerçekleştirmek için alacakları kararları hayata geçirmelerine yardımcı olan bir yetenektir.	Ergun, (1981)
Örgütün gelecek planlarına ulaşmak üzere örgütü o hedefe kilitlemeye yardımcı olan ve ilerlemesini sağlayan beceridir.	Hellriegel ve Slocum, (1992)
Belirli şartların sağlanması sonucunda örgütlerin hedeflerine ulaşması için çabalamaya yönlendiren, ortak hedeflere ulaşmada yol gösteren, tecrübelerinden faydalandıran ve uyguladığı liderlik tarzından memnun olunmasını sağlayan etkileme sürecidir.	Werner, (1993)
İnsanların bireysel endişelerini bir süre bir kenara bırakmasını sağlayarak, insanları refah ve sorumlulukları için önemli olan amaçlara yönlendirmektir.	Curphy ve Hogan, (1994)
Güzel bir düşünceyi, yalnız bu amaç için doğmuş gibi, hayata geçirmek ve karşısındakileri de bunu kaçırılmaması gereken bir fırsat olduğuna inandırmaktır.	Obeng, (1997)
Örgütteki astları örgütün misyon ve vizyonu ışığında belirlediği hedeflere ulaşmaya sevk eden bir yetenektir.	Bass, (1999)
Örgütteki astların çalışırken örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve hedefler için atılacak adımların başarılı bir şekilde atılması için var olan olgudur.	Koontz, O’Donnell ve Wehrich ,(1999)
Belirlenen hedeflere ulaşmak için insan kaynakları fonksiyonlarının örgüte en doğru şekilde uygulanmasıdır.	Cooper, (2003)
Örgütlerde var olan rekabet ve stres şartlarına karşı örgütlerin	Koçel, ( 2007)

ayakta kalmasını sağlayan adımların atılma durumudur.	
Örgütte var olan bir bireyin kendine has yetenekleri ile diğer çalışanları peşinden sürüklemesidir.	George ve Jones, (2008)

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde, liderin, etrafındaki birey ve grupları doğrudan etkilediği ve yönlendirdiği görülmektedir. Grupları peşinden sürükleme yetisine sahip birisi olarak liderin insanları etkileme gücü vardır ve buradan yola çıkarak çalıştığı grubu bulunduğu düzeyden daha ileriye taşımaya yardımcı olur. Ayrıca, insan kaynakları yöneticisinin lider vasıflarına sahip olduğu bir örgüt diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü bir örgüt kültürü kurmayı başarabilir. Bu kültürde kurgulanan örgüt diğer örgütlere oranla daha fazla rekabet etme gücüne sahip olacak ve böylece kendi ömrünü uzatma şansını yakalayabilecektir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDER VE ETKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi yazını “bilimsel yönetim yaklaşımı” ile başladığı yolculuğuna değişen dünya düzeni ile birlikte “personel yönetimi” ile devam etmiştir. Günümüzde ise yazın, insana hem kişi bazında hem de psikolojik olarak verilen değere binaen insan kaynakları yönetimine evrilmiştir. (Keser, 2002). İnsan kaynakları yönetimi (Yüksel, 2003); bir örgütte fark yaratarak özgünlük sağlayıp rekabet gücünü arttırmanın en önemli yolu olmasının yanında, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki yol haritasının planının yapılmasını, örgütün bu konuda çalışırken ne yapacağını düzenlenmesini ve örgüte kimin alınıp kimin alınmayacağını, bu kişilerle yapılan işlerin düzenli şekilde kontrol edilmesini sağlar.

Modern insan kaynakları yönetimi (Özgen vd., 2005) anlayışında; lider astlarıyla birlikte çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını değerlendirirken, aynı zamanda elinde olan kaynağı ne şekilde kullanacağını ve organize bir şekilde çalıştırabileceğini de iyi bilmektedir. Eldeki potansiyelin örgütü yükselterek farklı bir noktaya getirmesi için örgütün yapacağı iş akışını düzenleyen birim insan kaynakları birimidir (Aldemir vd., 2004).

İnsan kaynakları biriminin verimli çalışarak etkinliğinin artırması için en uygun yöntemlerden biri insan kaynakları yöneticisinin lider vasfı taşımasıdır. Böylece, örgüt liderinin insan kaynakları yönetimini eline alması ve liderlik vasıflarını örgüte yansıtma kanalı oldukça işler bir hal

alabilecektir. Lider, hitap ettiği kitle için öncü bireydir. Bu kapsamda (Tekin ve Ehtiyar, 2011; Tunçer, 2011) liderlik ile ilgili olarak şunları ifade etmektedir:

1. Liderlik yol gösterici ve yönlendirici olması nedeniyle önemlidir.
2. Motive etme becerisi, liderliği önemli hale getirir.
3. Performans yönetebilme niteliği, liderliği önemli yapar.
4. Liderlik, örgüt kültürü meydana getirmesi ve bunu tüm örgüte yayması sebebiyle önemlidir.
5. Esnek bir yapı kuran liderlik, aynı zamanda bunu geliştirebilmesi sebebiyle önemlidir.
6. Takım çalışmasını ve ekip ruhunu teşvik etmesi sebebiyle önemlidir.
7. Hitap edilen kitlenin ve takipçilerin yaşamlarının dengede tutulmasına olan katkısı, liderliği önemli yapar.
8. Doğru ve hızlı karar alması liderliğin önemi kapsamındadır.

İşletmelerde çalışanları motive edecek, örgüt bağlılıklarını artıracak ve onlara destek olacak liderlere ihtiyaç vardır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Bu nedenle, çalışılan örgütlerin verimliliklerinin ve rekabet yeteneklerinin artması için insan kaynakları yöneticisinin liderlik vasfının yüksek olması gerekir. Çünkü personel alımı, motive edilmesi, ücretlendirme planı yapılması ve personel verimliliğinin artırılması/düşmemesi için yapılacak iş genişletme ve iş rotasyonları türünden faaliyetlerin başarısı insan kaynakları yöneticisinin becerisine kalmıştır.

İnsan kaynakları yöneticisinin lider olması ve liderlik vasıflarına sahip olması, örgüt için ne zaman risk alıp ne zaman almaması gerektiğini konusunda lideri güçlü kılmaktadır. Bu tür liderler, örgütlerinin iç dinamiklerini ve dışarıda değişen dinamikleri her yönüyle yorumlama yeteneğine sahip oldukları için farklı olasılıkları hesaplayabilir ve böylece örgütü birçok değişik tehlikeden aynı anda korumayı başarabilirler.

Lider vasfı taşıyan bu yönetici ilk adım olarak örgütün insan kaynakları planlamasını yaparken var olan örgütün neye, ne kadar ve neden ihtiyacının olduğunu ve bu ihtiyacın örgüte olan maliyetini, yönetim zorluğunu bilir ve buna göre hesap yapar. Böylece olası dar boğazlara karşı örgütün esneklik kazanabilmesini yaptığı planlamayla başarıma şansı olur. Örgüte aday belirleme ve seçme sürecinde ise lider yetenek bulma ve yönetme yeteneğini kullanır. Çünkü liderler örgüte aldıkları insanları gerek yaptıkları ile gerekse söyledikleri ile çok iyi yönlendirebilen kişilerdir. Liderler, doğru işe doğru insanın seçilmesini sağlayarak örgütün rekabet dünyasında fark yaratmasını sağlayabilirler. Ayrıca doğru yetenekleri doğru yerlerde çalıştırdığı zaman örgütte de belli bir motivasyon artışı sağlanarak çalışanların örgüte olan inançları da artırılmış olacaktır.

Bir sonraki aşamada ise dışarıdaki olumlu ve olumsuz çıktıları ve örgüt içindeki dinamikleri bilen lider, örgüte kazandırdığı yeteneklerin hangi eğitim ve geliştirme süreçlerine ihtiyaçlarının olduğunu belirler ve bu doğrultuda bir yol haritası hazırlar. Eğitim planlamasını yaparken bir taraftan da sürecin örgütün iş yapma gücünü etkilememesini hesaba katması gerekmektedir. Lider bütün bunları planlarken, elindeki yeteneklerin verimlilik ve maliyetlerini göz önünde bulundurur. Bu nedenle lider örgüt için oyun kurucu rolünü yerine getirebilmelidir.

Müteakip süreçler lider izleyenlerin performanslarının ne oranda değiştiğine ve verimliliğin ne kadar arttığına yönelik performans değerlendirme analizini yapar. Liderin ulaştığı performans analiz sonuçlarına göre icra edeceği kariyer yönetimi örgütün kendini hangi arenada göreceğinin de ilk adımı olacaktır. Lider, elindeki yetenekleri doğru yönlendirip kariyerlerini doğru yönlendirmeyi başarabilirse, örgüte kısa sürede başarı kazandırdığını görecektir ve bu durumun sürekliliğini sağlayarak rekabetin çok yoğun olduğu bir arenada örgütüne sağlam bir yer bulabilecektir.

Kariyer yönetimiyle beraber örgütte farklılıkların mimarı olan lider bu yetenekleri elinde tutma için adil bir lider olduğuna da çalışanlarını inandırmalıdır. Aksi takdirde farkı yaratan yetenekleri teker teker kaybedip bu sürecin başa sarması içten bile değildir. Bu nedenle, elinde olan yeteneklerin performans analizine göre ve kariyer yönetimlerine doğru orantılı olabilecek şekilde ücret yönetimini de ayarlaması gerekir. Öyle ki

çalışanlarının onun son derece adil ve çalıştıklarının karşılığını verdiğiinden şüpheleri olmamalıdır. Böyle bir örgüt için emek verdiklerini düşündükçe çok daha fazla motive olup var olan potansiyellerinin üzerine çıkacaklardır. Bu da örgütün fark yaratması demektir.

Lider, ayrıca izleyenleri için maddi veya manevi belirli bir ödüllendirme sürecini de planlamalıdır. Lider izleyenlerinin motivelerini önemli oranda etkileyebilen kişidir. Bu nedenle, lider yapılan fazladan çabanın farkında olup bu fazladan emeğin karşılığını çalışanını tatmin edebilecek şekilde karşılamalıdır. Böylece hem o çalışanın hem de diğer çalışanların yaptıkları işlere olan motivasyon ve performanslarında artış olabilecektir.

Örgütte çalışanların örgüte güvenmeleri önemli bir diğer olgudur. Bu sistem doğru ve düzenli yönetildiği takdirde, çalışan örgüte bağlanacaktır. Ancak çalışanın örgüt tarafından haklarının korunduğunu hissetmesi de gereklidir. Çalışanlar, örgütte belirlenmiş olan iş güvenliği ve sağlığı kriterlerinin ne olduğunu ve verilen emek karşılığında örgütün çalışanları ne ölçüde koruduğunu bilmelidir. Böylece çalışanlar işlerine daha rahat konsantre olabilecek ve çalışan verimliliği artacaktır.

Örgütün geleceğinin tayin olunması liderin yetenekleri, hangi vasıflara sahip olduğu ve bulundurduğu vasıfları hangi oranda kullanabildiğiyle yakın ilişkilidir. Çünkü lider sahip olduğu vasıflarla çalışanlarına iyi bir örgüt ikliminde huzurlu çalışma ortamı sağlayabilecektir. Bu durum örgütteki çalışma isteğini ve çalışanların kendini gösterme ihtiyacını artıracığından, örgütün kurumsallaşması ve rekabet ortamında farklılıklarıyla öne çıkabilmesi için iyi bir fırsat olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticisinin lider olduğu bir örgütte çalışanlar lidere gönülden bağlı olmaları nedeni ile motivasyon, bağlılık ve performans gibi ölçütlerini herhangi bir zorlama olmaksızın arttırmak isteyeceklerdir.

### **3.TÜRKÇE ve ULUSLARARASI YAZINDA LİDERLİK VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ**

İnsan kaynakları yönetimini fonksiyonları ile liderin etkinliği birbiri ile ilişkili bir süreci içermektedir. Bu minvalde, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının liderlik ve liderlik tarzı ile ilişkisinin incelemesi uygun

olacaktır. İKY fonksiyonları ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

### **3.1. İş Analizi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Çalışmalar**

Edmister (1972) küçük işletmeler üzerine yaptığı çalışmada, işletmeyi yöneten lider vasıflı yöneticinin iş analizi yapması durumunda yapılan hataların azaldığı sonucuna varmıştır.

Ha ve James (1998) yaptıkları çalışmada, liderin iş analizini doğru yaptığı zamanda hem müşteriler ile hem de astları ile karşılıklı iletişim ve örgütün kazançlarına yönelik olumlu kazanımlar sağladığını görmüşlerdir.

Chutatchui (2000) oteller üzerine yaptığı çalışmasında, yönetici liderin iş analizini otellere göre doğru uygulaması sonucunda hem astlarının çalışma isteğini arttırdığı hem de verilen hizmetin kalitesinin bütün otel türlerinde yükseldiği sonucuna varmıştır.

Khanna vd. (2000), yaptığı çalışmada lider vasfı taşıyan iş adamları için iş analizi yapıldığında iş analizi yapılmayan liderlere oranla iş verimliliklerinin arttığı ve işi yaptırma sürelerinin göze çaracak oranda azaldığı kanısına varmıştır.

Munir (2005), yaptığı çalışmada, günümüz iş dünyasında insan kaynakları kıtlığının, mali ve yasal zorlukların üstesinden gelebilmek konusunda iş analizi yapmanın lider için olumlu sonuçlar verdiğini ve belirli standartları sağlayıp süreç yönetimini sağlaması konusunda liderin işini kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır.

Miller (2017) yaptığı çalışmada, liderler çalışanlarını iki ayrı gruba ayırmış ve bir kısmına iş analizi uygularken bir kısmına uygulamamışlardır ve bunun sonucunda iş analizi uygulanan grubun uygulanmayan gruba oranla performansının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Turunç vd. nin (2011) savunma sanayinde yaptıkları çalışmada, liderin yaptığı iş analizi ile beraber örgütte yenilenmenin olumlu etkilendiği ve liderin bu hareketinin çalışanların iş performansları ile de olumlu bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Akkoç'un (2012) savunma alanında 700 kişi ile yaptığı çalışmada, liderin iş analizini ve bu işe doğru personel analizini yapması sonucunda örgütün iş performansının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmıştır.

Tekingündüz vd. nin (2015) 208 hastane personeli üzerine yaptıkları çalışmada, iş analizi yapıp dönüştürücü liderin atacağı adımları o doğrultuda atması üzerine personelin örgüte bağlılığının arttığı ve işten ayrılma niyetinde ise azalma olduğu görülmüştür.

Yukarıda yapılan analizler ışığında çalışmaların sonuçlarına bakıldığı zaman uluslararası literatürdeki çalışmaların yapıldığı alanların daha geniş olduğu görülmektedir. Türk literatüründe yapılan çalışmalar daha dar bir kesimi kapsamakla beraber sonuç olarak ise genelde iş analizi ve performans ilişkisi incelenmiştir. Uluslararası yazında ulusal yazından farklı olarak ulaşılan etkilerde ise iş analizi ile örgütün verimliliğinin artması, motivasyonunun artması, yenilenmesinin kolaylaşması, kazancının artması ve örgütün hata payının azalması gibi sonuçlar ile karşılaşmıştır.

### **3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Liderlik İlişkisi Üzerine Çalışmalar**

Baird vd. (1983) yaptıkları çalışmada, liderin yaptığı planlamanın şirketin misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından daha somut bir şekilde anlaşılması sağlandığı örgütte doğru stratejinin belirlenmesinin kolaylaştığı bununla beraber uygulanması gereken stratejik adımların daha sağlam atıldığı sonucuna varmışlardır.

Golden ve Ramanujam'ın (1985) yaptıkları iki aşamalı çalışma sonucunda, 10 farklı bölgede çalışan lider üzerinde yapılan araştırmada insan kaynakları planlamasının ileride yaşanabilecek sorunların çok daha önceden çözülmesine yardım ettiği ve böylece hem yönetici hem de astların kaygı düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Barney vd. (1998) yaptıkları çalışmada, liderin insan kaynakları planlaması yaptığı takdirde sürdürülebilir rekabet ile nasıl başa çıkabileceğini görebilmesi kolaylaştığı için rekabet üstünlüğünün sağlanmasında olumlu etkisi olduğuna ulaşmışlardır.

Wright vd. (2001) yaptıkları çalışmada, liderin insan kaynakları planlaması yapması durumunda firma stratejisinin hem kısa dönemde hem de uzun dönemde olumlu yönde etkilendiğini görmüşlerdir.

Ereş (2004) yaptığı çalışmada, stratejik planlamanın örgütlerin yapması gereken inceleme ve araştırmaların doğru önlemlere yönelmesi için temel olabileceği sonucuna varmıştır.

Küçüksüleymanoğlu (2008) yaptığı çalışmada, liderlerin stratejik planlamayı doğru yapmaları durumunda kıt kaynakları verimli ve akılcı olarak kullanabildikleri görülmüş bu durum da örgütün rekabet yeteneğini doğrudan olumlu olarak etkilemiştir.

Demir vd. (2010) yaptıkları çalışmalarında, liderlerin geleceğin belirsizliğinden kurtulmak için küçük veya büyük firma ayrımı yapmaksızın stratejik planlamaya sahip olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Baykal (2018) yaptığı çalışmada, liderin stratejik planlamaya hâkim olması durumunda örgüt içinde yapacağı analiz etme yeteneği ve yaratıcı güç değerleri, örgütün yeni teknolojilere uyum sağlamasını ve örgütün sürdürülebilirliğini kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır.

Türkçe yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; insan kaynakları planlaması ile liderlik ilişkisinin sonuçlarında öngörünün arttığı, örgütün rekabet üstünlüğü sağlandığı, verimliliğin arttığı, örgütün yenilenme ve teknolojiye olan uyum yeteneğini arttırdığı ve örgütün belirsizliğini azalttığı sonucuna varılmıştır. Uluslararası yazında ise yapılan çalışmalar daha stratejik çerçevede ele alınmak ile beraber stratejinin daha üstün olarak ele alınması nedeniyle öngörünün artması ve rekabet üstünlüğünün artması gibi sonuçların baskın olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

### **3.3. Personel Seçimi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Aneael vd. (1987) yaptıkları çalışmada, personel seçimi için örgütün belirli maliyetlere katlanmak durumunda kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları anket sonuçlarında lider eğer doğru personeli örgüte kazandırabilirse katlanılan bu maliyetin örgütü olumlu yönde etkilediği görülmüştür.



Sackett vd. (1989) şirketler üzerine yaptıkları çalışmalarında liderlerin personel seçerken alınacak olan personele yaptıkları bütünlük testlerinin onları olumsuz etkilediğini ve personel hakkında doğru sonuçlar vermediği sonucuna ulaşmışlardır. Sackett ve arkadaşlarına (1989) göre, bu şekilde bütünlük testine tabi tutularak alınan personeller çalışma performansları ile örgüte yararlı olamamaktadır.

Afshari vd. nin (1991) yaptıkları çalışmada bir uzman tarafından görüşler toplanarak bir örgüt için personel seçiminin doğru yapılmış olmasının örgütün geleceğini kurtarmak için atılan en büyük adım olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Ferris vd. nin (1991) yaptıkları çalışmada, giderek değişen ve zorlaşan koşullar karşısında seçilecek olan personelin özelliklerinin örgüt için önemli olduğu ve liderin personel seçerken örgütün yapısına ve ihtiyaçlarına dikkat ederek yapacağı alımın örgütü işlevselliğini arttırdığı yönündeki sonuçlara ulaşmışlardır.

Schmidt vd. (1998) yaptıkları meta analitik bulgular ışığında, liderlerin iş performansı ve eğitim performansı ile ilgili olarak, alınacak personelin deneyimi ve psikolojisi göz önüne alınarak hazırlanacak bir sisteme ve yeteneklerine göre personel alımı yapılırsa, hem örgüt kaynakları doğru kullanılmış olacak hem de çalışanlar yapabilecekleri işler için alındığından işe olan inanç ve bağlılıkları artma eğilime yönelecektir.

Fransoo vd.ne (2001) göre ise, lider izleyenlerini çok iyi tanımalı ve potansiyellerini, neyi başarıp neyi başaramayacaklarını çok iyi bilmelidir. Eğer lider bunu bilirse herhangi bir alanda çıkan sorun için çok kısa sürede bir çözüm yolu bulacak ve sorunu en kısa şekilde çözmeyi başaracağı için örgüt verimlilik konusunda sorun yaşamayacaktır.

Benli vd. (2004) çalışmalarında, değişen dünya koşullarındaki rekabet şartları, karmaşa ve ekonomik baskılara karşı liderin aldığı astının bilgi ve öğrenme potansiyelinin yani personel seçimindeki yetkinliğin örgüt için hayati öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Altun vd. (2004) yaptıkları çalışmalarında, lider personel seçimi yaptığı zaman aldığı personelin örgüte uyumlu olup olmadığını da mülakatta yorumlayabilecek yetenekte ise, alınan personelin hem liderle hem de

örgütle olan iletişimi örgütün iş yapabilme performansını olumlu yönde etkileyecektir sonucuna varmışlardır.

Kaya vd. nin (2005) birlikte yaptıkları çalışmalarında, liderin işe uygun olan personeli alırken işin gerektirdiklerini test ederken gelecekte örgütün ihtiyacı olacak teknolojiyi kullanabilecek potansiyeldeki astları tercih etmesi durumunda örgütün kısa ve belirli bir gelecekte bulunduğu arenada söz sahibi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Borman vd. (2009) yaptıkları çalışmada, doğru personeli örgüte kazandırmayı başaran liderlerin iş hayatındaki performanslarında olumlu yönde değişimler izlemişlerdir.

Değerlendirilen çalışmalara bakıldığında personel seçimi fonksiyonu ile liderlik ilişkisi sonuçlarına göre uluslararası yazında örgütün işlevselliğini arttırdığı, işe olan inancı arttırdığı, örgütün problem çözme yeteneğini arttırdığı ve örgüt maliyetini azalttığı sonuçlarına ulaşılırken, türk yazınında yapılan çalışmalarda ise daha belirgin olarak görülen sonuçlar örgütte karmaşanın azaldığı, örgüt iletişiminin artmasına yardımcı olduğu, örgütün yeteneğini arttırıp performansını yükselttiği görülmüştür.

### **3.4. Kariyer Yönetimi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Hornig vd. (2012) yaptıkları çalışma sonucunda, liderin yaptığı kariyer yönetiminin doğru yönlendirilmesi durumunun doğrudan rekabet üstünlüğü sağladığını görmüşlerdir.

Huderek vd. nin (2016) araştırmalarında bir anket yoluyla ulaştıkları sonuçlara göre, bir lider düşük ücretli bir örgütte çalışma durumunda olsa bile liderlik vasıflarını taşıyor ve örgütün kariyer yönetimini doğru öngörebiliyor ise örgüt için olumlu adımlar atabilmektedir.

Gültekin vd. nin (2009) araştırmasında, bir örgütteki sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması ve günümüz çalışma ortamında baskın bir şekilde oluşan stres yükünün azaltılması için örgütteki liderin motivasyon ve verimliliği arttırmak adına astlarının kariyer planlamasını astlarını işe bağlayacak şekilde yapabilmesi örgüte özgünlük kazandırmanın yanında rekabet edebilme yeteneğini de geliştirdiğini göstermektedir.

Türkay vd. (2010) yaptıkları çalışmada, liderin yüksek teknik bilgiye sahip olan çalışanlarının kariyer planlarını doğru yapması sonucunda çalışanların çalıştıkları örgüte olan güven düzeyleri ve girişimci davranışlarındaki artış miktarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Turunç vd. (2012) hazırladıkları çalışmalarında, 293 otel çalışanı üzerinde yaptıkları bu çalışmada lider tarafından yapılan kariyer planlamalarından çalışanların memnun olup olmadıkları ve bu durumun örgüte olan bağlılığı ve lider üye ilişkisi üzerine olan etkisi üzerine çalışmışlardır. Anket sonuçlarını yorumladıklarında karşılıklarına lider üye ilişkisinin kariyer yönetimdeki memnuniyet üzerinde aracılık etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, oluşan memnuniyet durumu etkisi ile örgüte olan bağlılık arasında da pozitif bir etki olduğunu saptamışlardır.

Akdemir vd. nin (2013) birlikte yaptıkları çalışmalarında Y Kuşağı kariyer algısını ve lidere göre kariyer planlamasının önemi üzerine çalışmışlardır. 543 çalışan üzerinde yapılan anket sonuçlarını yorumladıklarında karşılaştıkları sonuçlarda liderlerin kariyer planları üzerinde doğru analizler yapmaları sonucunda örgütte olumlu yönde değişimlere doğrudan neden oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalara, Türk yazınında yapılan çalışmaların uluslararası yazında yapılan çalışmalara oranla daha geniş yer verilmiştir. Uluslararası yazında örgütün rekabet üstünlüğünü arttırdığı stresi azalttığı sonuçları görülürken Türk yazınında ise rekabetin, özgünlüğün, güvenin, girişimciliğin ve değişimin artması sonuçlarına ulaşılmıştır.

### **3.5. Eğitim ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Passaro vd. nin (2001) yaptıkları çalışmada, lidere ve astlarına verilen eğitimlerin onların tasarlama yeteneklerini geliştirdiklerini görmüşlerdir ve bu durumun da hem liderin ve ekibin özgüvenini arttırdığı hem de örgüte özgünlük kazandırdığı sonucuna varmışlardır.

Volery vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında, lider doğru eğitimleri sağladığı takdirde astların gelişimleri ile beraber hissettikleri özgüvenin de artması ile girişimciliklerinin de arttığı sonucuna varmışlardır.

Baruch vd. nin (2015) yaptıkları çalışmaya göre ise, liderin astlarına doğru eğitim aldırıldığı takdirde astların daha farklı yeteneklerinin ortaya çıkarak bunların yönlendirilmesini sağlayıp örgüte özgünlük kazandırması nedeni ile örgütün piyasadaki durumuna olumlu yansıdığı sonucuna varmışlardır.

Novakova vd. (2016) yaptıkları araştırmada, liderin örgütün alacağı eğitimleri doğru seçmesi durumunda astlarında yaşayacağı değişimin son derece olumlu olduğu ve bu durumun da örgüt içindeki çalışanlar arasında rezonans etkisi yarattığı sonucuna varmışlardır.

Che vd. (2018) bir ithalat firmasında yaptıkları çalışmalarında, insana yapılan eğitim masraflarının ve Ar-ge harcamalarının hem lideri hem de astlarını geliştirdiğini ve böylece örgüte düşünülenden daha kısa sürede doğrudan olumlu etkisi bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Çalık'ın (2003) yaptığı çalışmada, liderin stratejik planlaması dışında eğitim programlarını doğru yönetmesi ve programlaması örgütün rekabet edebilme yeteneğini doğrudan olumlu olarak etkilediği sonucuna varmıştır.

Buluç (2009) yaptığı çalışmada, liderlerin kendi gruplarına aldıkları eğitimin doğru olması sonucunda astların örgüte olan bağlılıklarının arttığını görmüştür.

Karadeniz vd. (2010) yaptıkları çalışmalarında, etkin bir liderin teknoloji konusundaki doğru eğitimleri aldirarak örgütünü gelecekteki tehditler için doğru yönlendireceği ve oluşacak bu tehditlerden uzaklaştıracağı sonucuna varmışlardır.

Eğitim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, uluslararası yazında çok yoğun çalışmaların olduğu görülmesine rağmen Türk yazınında belirgin bir şekilde yer almamaktadır. Türk yazınında uluslararası yazına göre birçok boşluğun bulunduğu görülmüştür. Uluslararası yazında yapılan çalışmalarda eğitimin düzgün ve doğru düzenlenmesi durumunda tasarlama yeteneğini arttırdığı, özgüveni arttırdığı, girişimciliği arttırdığı, özgünlüğü arttırdığı, değişimi ve rekabeti arttırdığı gibi sonuçlara varılırken Türk literatüründe yapılan çalışmalarda ise örgüte olan bağlılığı arttırdığı, öngörüyü arttırdığı ve riski azalttığı sonuçlarına varılmıştır.

### 3.6. Ücret Yönetimi ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

De Grip vd. nin (2005) yaptıkları çalışmada, iş deneyimi ve kıdemin lider tarafından önemsenip bu kriterlere göre oluşturulan ücret politikasının lider tarafından adil uygulanması sonucunda astların örgüte olan güvenini doğrudan olumlu yönde etkilemesi sonucunda örgütün verimliliğinin arttığı sonucuna varmışlardır.

Demyen vd. nin (2013) yaptıkları çalışma sonucuna göre ise, bir ekonomik kriz döneminde nedeniyle astlarının işe olan bağlılıklarını arttıracığı hem de örgütün kriz dönemini en az hasarla atlattığı tekrar eski dengesini bulmasını kolaylaştıracağı sonucuna ulaşmışlardır.

Ünsar (2009) yaptığı çalışmasında, liderin altında çalışan çalışanlar için yetkinlik bazlı bir ücret yönetimi uygulaması örgütteki çalışanların adil ücret uygulamasına inançlarını arttırdığı için örgüte olan bağlılık derecesi yükselir ve buna bağlı olarak çalışanların örgüt için çalışma istekleri olumlu şekilde etkilenir sonucuna varılmıştır.

Göksu vd. (2009) yaptıkları araştırmalarında, bir tekstil fabrikasında yaptıkları anketler sonucunda çalışanların örgüte karşı olan motivasyonlarının yüksek olması için en önemsedikleri koşulun ücret yönetimi olduğu kanısına varmışlardır. İyi bir lider etkin rekabet dünyasına karşı mücadele edebilmek için yetkin çalışanlarla çalışma talebinde bulunması nedeni ile ücret yönetimini de düzgün planlama durumunda kalmaktadır. Bu sayede örgütte yetkin çalışanlarla rekabet koşullarına karşı çıkabilmeyi sağlayıp örgütün sürdürülebilirliği üzerine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmaların sonucuna bakıldığında, gerek uluslararası yazında gerek ise ulusal literatürde ücret yönetimi ile ilgili çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Uluslararası yazında güven, verimlilik ve bağlılık oranının attığı ile karşılaştırırken Türkçe yazında örgüt içi çalışma isteğinin ve örgütün sürdürülebilirliğinin arttığı sonucu ile karşılaşılmıştır

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmada liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimindeki yansımaları ve etkilerinin kaynak üzerindeki sonuçları nitel olarak incelenmeye çalışılmıştır. Günümüz şartlarında kullanımı açısından en stratejik kaynak olan insan kaynağının en verimli ve etkin şekilde kullanılması için hangi koşulların sağlanması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği konuları ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışmada insan kaynakları yöneticisinin lider vasfı taşıması durumunda yaratacağı farklılıkların üzerinde durulmuştur. Lider vasfı taşıması durumunda yaratacağı farkların anlaşılması adına liderlik ve liderlik türlerinin de ayrı ayrı incelenmesi uygun görülmüştür.

İncelenen liderlik türleri ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları bir arada ele alındığında liderlik türlerinin yönetime olan etkisinin farklılıkları yapılan bu çalışmada ortaya konulmuştur. Ayrıca, uygulanan liderlik türleri örgütten örgüte değişmekle beraber insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına olan etkilerinde de değişim görülmektedir. Çalışmanın incelendiği alanda hem ulusal hem de uluslararası yazında yapılan çalışmalarda da görülmektedir ki, liderlik kavramı ile iç içe olan yönetim alanı birçok yönden ortak paydayı paylaşmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışma içerisinde ulusal ve uluslararası yazında yapılmış olan çalışmaların bir kısmı incelenmiş ve sonuçları ele alınmıştır.

İncelenen çalışmalarda da liderlik yeteneğinin insan kaynakları yöneticisi tarafından kullanımı sağlandığında örgütün fark yarattığı, sürdürülebilir dengesini daha kolay kurup koruyabildiği ve daha önceki yaptığı çalışmalara oranla verim, etkinlik ve işlerliğini arttırdığı sonucu gözler önüne serilmiştir. Çalışma içerisinde ayrı ayrı yer verilen liderlik tarzları, tanımlama ve özellikleri temel alınarak yönetim fonksiyonları değerlendirildiğinde uğraştıkları alanın gerektirdiği sertlik veya samimiyet ortamına göre uygulanan liderlik davranışının ve ortaya çıkardığı sonucun da değiştiği görülmektedir. Değişen bu sonuçlar her örgütün kendi iklimine göre şekillenmektedir. Böyle geniş bir çerçeve de kesin çizgiler belirleyerek bir şablon oluşturmak ise uygulamayı yanlış sonuçlara yönlendirebilmektedir. Oluşturulması gereken bu sistemin doğru oluşması ve düzenlenmesi için asıl gereken durumların başında gelen faktör ise

örgütte çalışanların oluşturdukları ortamdaki kültür yapısıdır. Çalışanların ve çalışma ortamının sunduğu kültür yapısının liderlik ve yönetim fonksiyonlarını birinci dereceden etkilediği görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, uygulanan liderlik tarzlarının insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını ayrı ayrı etkilediği görülmek ile beraber bu etkilerin birçoğunun etkilerinin doğrudan olduğu da açıktır. Yapılan araştırmada, Türk ve uluslararası yazındaki çalışmaların gerek kültür gerek çalışma tarzı ve fonksiyonların önem sıralaması bakımındaki farkları nedeni ile aynı sonuçları vermediği görülmektedir. Uluslararası yazında yapılan çalışmalarda, iş analizi, personel seçimi ve eğitim çalışmaları daha önemli ve baskın sonuçları ortaya çıkarırken, Türk yazının da kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi başlıklara daha fazla yer verildiği görülmektedir.

Yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı sonuçlara göre uygulanan liderlik tarzlarının insan kaynakları yönetim fonksiyonları olan iş analizi, personel seçimi, eğitim ve Ar-Ge yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonları ile yakından ilişkili olduğu görülmüş ve bu ilişki bağının kuvvetinin ise uygulanan örgüt yapısı, örgütte çalışanların oluşturduğu örgüt kültürü, çalışanların yetkinlik ve potansiyelleri ile ilişkili olarak değişim gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Türk kültürü temelli yapılan liderlik çalışmalarının genelde hep belirli sektörlerde yapıldığı görülmüştür. Bu alanda yeni çalışmalar yapacak olan araştırmacıların daha farklı alanlardaki (otomotiv, inşaat, savunma vb.) yapacakları çalışmaların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, çalışmada görülen bir diğer fark ise Türk kültüründe yapılan çalışmaların insan kaynakları fonksiyonları ilişkisi ile uluslararası yazında yapılan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında çok belirgin farklar ile karşılaşmıştır. Oluşan bu farkların nedeni gerek kültür yapısı gerekse alışkanlıklardan kaynaklandığı tahmin ediliyor olsa da kapsamlı bir çalışma yapılmasında fayda görülmüştür.

Yaşam tarzı, rekabet koşulları ve iş disiplinin getirdiği farklar nedeni ile uluslararası ve Türk kültüründeki yazında üzerinde çalışılan insan kaynakları fonksiyonlarının dağılımının aynı olmadığı görülmüştür. Türk kültürü üzerine yapılan çalışmalar ele alınacak olursa, özellikle iş analizi ve

eğitim konularının üzerinde daha ayrıntılı durulması gerektiği düşünülmektedir.

Yazın dünyasının zenginleşmesi adına daha geniş ve fazla kültürden çalışana sahip olan büyük uluslararası kozmopolit şirketlerde de çalışmalar yapılarak sonuçları yazın hayatına kazandırılmalıdır. Böylece farklı kültürlerle ait çalışanların Türk kültürü yapısı altında çalışırken yönetim fonksiyonlarının hangisinden daha fazla yararlandığı hangisinden kazanç sağladığı daha doğru değerlendirilebilecektir. Daha sonraki araştırmalarda bu noktalara dikkat edilmesi durumunda hem iş sahasında hem de yazın dünyasında daha etkin, verimli ve çözümlere yönelik adımlar atılmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Özetle, yapılan çalışmada, liderlik ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında bulunan ilişkiler şöyledir; liderlik ve iş analizi ilişkisi bir örgütteki hata payını azaltırken kazanç, motivasyon, verimlilik, süreç yönetimi, rezonans ve örgütü yönlendirme kolaylığını arttırmaktadır. Liderlik ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkiye göre ise; planlama yapmak doğru strateji uygulama oranını, öngörü, örgütün işe uygunluk düzeyini, rekabet üstünlüğünü, verimliliği, analiz yeteneğini ve sürdürülebilirliğini arttırırken, örgüt için belirsizlik oranını azaltır. Liderlik ve personel seçimi arasındaki ilişkinin sonuçlarında ise; örgütün işlevselliğinin, problem çözme yeteneğinin, işe olan inancının, iletişiminin, performansının ve rekabet edebilme yeteneğinin arttığı görülürken, örgüt içi karmaşanın ve örgüt maliyetinin azaldığı görülmüştür. Liderlik ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin sonuçlarında; örgütün rekabet üstünlüğünün, özgüveninin, özgünlüğünün, değişime ayak uydurma hızının ve girişimciliğinin arttığı, örgütteki stres düzeyinin ise azaldığı görülmektedir. Liderlik ve eğitim arasındaki ilişkinin sonuçlarında; örgütün tasarlama yeteneğinin, özgüveninin, özgünlüğünün, rekabet edebilme yeteneğinin, öngörünün ve örgüte olan bağlılığın arttığı, risk oranının ve tehditin ise azaldığı sonucu ile karşılaşmıştır. Liderlik ve ücret yönetimi arasındaki ilişkide görülen sonuçlar ise; örgüt çalışanlarının kendilerine olan güvenlerinin, verimliliklerinin, bağlılıklarının, motivasyonlarının ve örgütün sürdürülebilirliğinin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Liderlik ve insan kaynakları yönetiminin aynı potada eritileceği daha sonraki çalışmalarda liderlik tarzlarının ayrı ayrı ele alınarak saha



çalışmasına çıkılması ve elde edilen sonuçların yazına yansıtılması yazında bulunan açığın doldurulmasının sağlanması adına iyi bir adım olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türk yazınında yapılan araştırmalarda Türk kültür yapısı ile uygulanan liderlik tarzlarının ortak çerçevede değerlendirilip sonuçlarının yönetim ile bağlantısının kurulduğu herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda Türk kültürüne özgü liderlik tarzları ile örgütlerin buldukları alanın yapısına uygun yönetim tarzına olan yansımaların alan çalışması ile desteklenip nicel verilerin yazına kazandırılmasının alan için önemli olduğu görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Afshari A., Mojahed M. and Yusuff R. M., (2010). *Simple Additive Weighting Approach to Personnel Selection Problem*. page(s): 447-488
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi*. ss. 35-50.
- Akdemir A.,Konakay G., Demirkaya H.,(2013).*Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*. ss.11-41
- Akkoç İ., (2012). *Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. ss.17-44
- Altun A., Kovancı A., (2004). *Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri*. ss. 55-61.
- Avcı U., Turunç Ö., (2012). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. ss.45-55.
- Baird L. , Meshoulam I. ve DeGive G., (1983). *Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach*. pp.14-25.
- Barney J.B. ve Wright P. M., (1998). *On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. pp.31-46.
- Baruch Y. ve Lavi-Steiner O., (2015). *The Career Impact of Management Education From an Average-ranked University Human Capital Perspective*. pp. 218-237
- Bass, B.M., (1999). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Free Press, Newyork,
- Baykal T., (2018). *Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. pp.151-160.
- Benli A., ve Şahin L., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*. pp.113-124

- Buluç B., (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. ss. 5-34.
- Che Y. ve Zhang L., (2018). *Economic Journal : Human Capital, Technology Adoption and Firm Performance: Impacts of China's Higher Education Expansion in the Late 1990*. pp. 2282-2320.
- Chutatchui, R.K.S., (2000). *An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travellers*. pp. 363-377
- Cooper, D.J., (2003). *Leadership for Follower Commitment*. Burlington.
- Çalık, T., (2003). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirme*. ss. 251-268
- De Grip, A. ve Sieben, I., (2005). *The Effects of Human Resource Management on Small Firms' Productivity and Employees' Wages*. ss. 1047-1054,
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K., (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. ss.69-88.
- Demyen, S. Ve Lala-Popa, L. (2013). *Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis*, Sibiu, ROMANIA.
- Edmister, R.O., (1972). *An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction*. pp.1477-1493
- Ereş F., (2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. ss.21-29
- Ergun, T., (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*.
- Ferris, R.G. ve Judge, T.A., (1991). *Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective*. pp. 447-488.
- George, M.J. and Jones, G.R., (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey.
- Göksu N. ve Öz, B., (2008). *Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması*. ss.419-436
- Gümüştekin G.E. ve Gültekin F., (2009). *Kariyer Stres Kaynaklarının Yönetimine Etkileri*. ss.147-158
- Ha L. ve James E.L., (1998). *Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Web Sites*, pp. 457-474
- Hacıfazlıoğlu Ö., Karadeniz Ş. Ve Dalgıç G., (2010). *Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri*. ss. 537-577
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., (1992). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

- Hogan, R., Curhpy, G., Hogan J., (1994). *What We Know About Leadership, Effectiveness and Personality*.
- Huber, V.L., Neale, M.A., Northcraft, G.B., (1987). *Decision Bias and Personnel Selection Strategies*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Elsevier, 40(1), ss. 136-147.
- Huderek G. S., Nowak H., (2016). *Airport and Low-cost Carrier Business Relationship Management as a Key Factor For Airport Continuity: The Evidence From Poland Research In Transportation Business and Management*, pp. 44-53.
- Kaya İ., Gözen Ş., (2005). *Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. pp. 355-376
- Keser, A., (2002). *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Khanna T., Palepu K., (2002). *Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups*.
- Koçel, T., (2007). *İşletme Yöneticiliği*..
- Koontz, H. and O'Donnell, C. and Wehrich, H., (1999). *Essential of Management*.
- Küçüksüleymanoğlu, R., (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. ss. 403-412.
- Lu, T., Fransoo, J. C., Lee, C.Y., (2001). *Carrier Portfolio Management for Shipping Seasonal Products*. ss. 1250-1266.
- Miller D., (2017). *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*. pp. 280-308.
- Munir Z.A., (2005). *Communications of the Association for Information Systems, Integrating the Supply Chain with RFID: A Technical and Business Analysis*. pp.393-427.
- Novakova M., (2016). *Education as Economic Good and Form of Human Capital*, 6th International Scientific Conference on International Business and Management, Domestic Particularities and Emerging Markets in the Light of R.
- Obeng, E., (1997). *Herşey Değişiyor/Proje Liderinin Gizli El Kitabı*. s.116.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana.
- Passaro, R., Quinto, I., Thomas, A., (2001), *The impact of Higher Education on Entrepreneurial Intention and Human Capital Journal Of Intellectual Capital*.ss. 135-156.
- Ramanujam, V., Golden, K.A., (1985). *Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes*. pp.429-452

- Sackett, P.R., Burris, L.R., Callahan, C., (1989). *Integrity Testing For Personnel Selection: An Update.* pp. 73-77
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., (1998). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings.* pp. 262-274.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). *Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler.* pp. 4007-4023.
- Tekingüngüz, S., Kurtuldu, A., (2015). *The Analysis of Relationship Between Intention to Leave, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Leadership and Job Stress: A Hospital example.* pp. 1501-1517.
- Tunçer, P., (2011). *Örgütsel Değişim ve Liderlik.* ss. 57-83.
- Turunç, Ö., Akkoç, İ., Çalışkan A., (2011). *Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Aracılık Rolü.* ss. 83-114.
- Ünsar S., (2009). *Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi.* ss. 43-56.
- Volery T., Mueller S., Oser F., (2013). *The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level.* ss. 429-446.
- Werner, İ., (1993). *Liderlik ve Yönetim.* İstanbul.
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A., (2001). *Human Resources and The Resource Based View of the Firm.* pp.701-721

## **EXTENDED SUMMARY**

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Leadership is an essential element for an organization to create unique differences and gain a unique position. The leaders are the ones who know how to take the challenge out of that difficulty with their abilities even in the most difficult times. Leaders have the ability to work efficiently, to motivate their subordinates and to connect to the organization in the easiest way possible.

Human resources are the most important capital of organizations. If the organization wants to gain sustainability, it should learn to use human resources in the most accurate and rational way. At this stage, leaders enter the business. Because the leaders evaluate the differences in the organization with their existing talents, they ensure that their organizations are different and unique from other organizations. In addition, the person behind the organization is the motivation of work, the commitment to the organization and the increasing demand.

With the increasing competition and stress in today's conditions, the human resources department has become much more important. If the human resources manager of an organization has the leading qualifications, the organization has the opportunity to get a different state from other organizations. Because it is both the manager and the leader at the head of the organization, it can succeed in achieving its human resources functions in the same pot within the framework of its capabilities and accurately reflecting it.

As the organizational variables and business strategies and plans are different, the leadership behaviour of the leaders change. In this study, it is aimed to answer the questions of how these changing leadership behaviour correspond to organizations, how they correspond to the organization, how they reflect on the organization's work, and how it changes the organizational climate. In both the world and Turkish literature, the studies that influence each other by leadership and human resources management functions have been examined and the results have been evaluated. In order to make all these results more meaningful, it was also seen that the leadership behaviour were explained separately.

The leadership behaviour explained separately in the study show that each organization has its own style of management. If a leader is placed in charge of the human resources management of the organization and the conditions for this leader are to be able to use the right behaviour of leadership, the organization can be distinguished from other organizations in its own business world by a significant difference. For the organization experiencing this difference, both internal and external dynamics are beginning to change at every passing time.

The leader is the one who knows how to assess and make a difference. When the leader takes over human resources management, he tries to manage it by establishing the most efficient, and rational way of using the personnel in the organization. Thus, it is able to keep the internal dynamics as far as possible, and it is able to remove itself largely from the uncertainties in the external dynamics. The leader who can revise the human resources functions according to the conditions of the organization and the organization can also implement many ways to solve the impact of the organization in a very short time. With this ability, it is separated from a classic human resources manager.

The leaders are the people who can calculate the potential, development and duration of the existing personnel in the organization, so they can solve the crisis quietly without allowing much reflection on the organization. This ability is adopted by leading subordinates who provide uniqueness to themselves. The subordinates work more efficiently because they do not experience any discomfort or anxiety in the organization due to their confidence in their leaders. In some of the articles studied in the study, these conclusions were clearly reached.

In addition, the leader is able to turn the crisis into an opportunity with the easiest way. Based on the increasing competitive conditions and stressful working environment in today's business world, it is obvious that leaders are not easy to manage organizations efficiently and wisely only for the target. The leader, however, is able to control the human resource that he has with the admiration and confidence he has aroused in his subordinates, even during difficult times. Thus, it can keep the organization in the competitive world.

In addition to all these features, the leaders know very well which of their subordinates is valuable and in which departments they will use them most effectively because they are well aware of their potential. The fact that their employees do not encounter any objection while establishing this order and obey what the leader says on their own will is due to the leadership's lack of leadership.

If the manager of the human resources department has the leading qualities, he / she can experience the status of post-crisis opportunity with an organization that gets rid of the economic crisis at least because he / she knows the best methods of using the source. Because the manager who makes strategic planning right will not be forced to implement it because of the leadership qualities. Since the organization in which the plans are applied correctly will be easier to survive in the competitive environment, positive changes in the entrepreneurial rate of the employees will also be seen.

As a result, when the management of the human resources department is carried out by a leader, the source can be evaluated in a most efficient and rational manner and measures can be taken in the most effective way against external threats. When the results of the studies are examined, the functions and leadership skills that are applied reflect positive effects for each other, as the leader human resources manager shares human resources functions correctly to the departments of the organization. Human resources functions which can be divided in many fields such as job analysis, personnel selection, wage management, career management, with the leadership of the manager, brought the organization to a structure suitable for the use of organizations to gain sustainability and increased the working wishes of the subordinates. Leaders succeeded in bringing a new breath to human resources management with what they have, their confidence in using efficiency, their effectiveness and being a rational resource for the organization. At the same time, they managed to influence human resources positively with the changes and decisions made by their subordinates because of their trust and admiration.





## **SURİYE'DEN TÜRKİYE'YE GÖÇ: TEHDİTLER ve FIRSATLAR**

Hakan Ömer TUNCA<sup>1</sup>, Ahmet KARADAĞ<sup>2</sup>

### **Öz**

*Tarihte coğrafi koşullar ve iklim nedeniyle dünyada yer değiştiren insanoğlu; modern çağda insan hakları ihlalleri, hakların eşit dağıtılmaması, nüfus artışı, kaynakların yetersizliği, daha iyi bir yaşam ve iç savaşlar dolayısıyla göç etmektedir. Göçler gidilen coğrafyadaki toplumun sosyal, ekonomik, siyasal, güvenlik ve toplumsal konularda etkilemektedir. Bu etkiler göçün başında tehdit olarak algılanırken ilerleyen zamanda bir fırsata dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Göçlerin son yıllardaki örneği Suriye iç savaşı ve Suriyelilerin başta çevre ülkeler olmak üzere kitlesel göçüdür. Bu makalede mevcut araştırmalar ışığında Suriyelilerin Türkiye üzerindeki ekonomik, eğitim, güvenlik ve diğer (sağlık, barınma, kapasite yetersizliği ve uyum konularını içeren) başlıklarında etkileri araştırılacak ve Suriyeliler kaynaklı etkiler, tehditler ve fırsatlar kapsamında tespit edilmeye çalışılacaktır. Sonuç kısmında politika üreticilere bazı tavsiyelerde bulunulmaya çalışılacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Göç, Göçmen, Suriye, Türkiye, Etki Analizi, Tehditler, Fırsatlar  
**Jel Kodu:** R-11

### **Migration From Syria To Turkey: Threats And Opportunities**

#### **Abstract**

*In the history, human beings have migrated in the world due to geographical conditions and climate. But in modern times it occurs due to human rights violations, unequal distribution of rights, increase in population, inadequate resources, a better life search and civil wars. Migrations affect the destination society in many ways such as the economy, politics, security concerns and social issues. While these effects are perceived as a threat at the beginning of migration, they have the potential to turn into an opportunity later on. The example of migration in recent years is the Syrian civil war and the mass migration of the Syrians, especially to the peripheral countries. In this article, with the help of current studies the effects of the Syrians on Turkey such as economy, education, security and other (including health, housing, lack of capacity and integration issues) will be investigated and the impacts of Syrians will be tried to determine within the context of threats and opportunities. In the conclusion part, some recommendations will be made to the policy makers.*

**Keywords:** Migration, Immigrant, Syria, Turkey, Effect Analysis, Threats, Opportunities.  
**Jel Code :** R-11

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, e-mail: hotunca@hotmail.com, ORCID:0000-0002-1180-2549

<sup>2</sup> Prof. Dr. İnönü Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, e-mail: karadag.ahmet@ inonu.edu.tr, ORCID:0000-0002-4031-0295

Geliş Tarihi / Arrived : 30.09.2018  
Kabul Tarihi / Accepted : 18.10.2018



## Giriş

Göç, insanların dünya üzerindeki hareketliliğini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlık, tarih boyunca hareketliliğini sürdürmüştür. Bu hareketlerin sebeplerinden en başta gelenleri, kışların sertliği ve yazların kuraklığı gibi iklim ve yer üstü-altında bulunan kaynaklarda oluşan coğrafi şartlardır. İçerisinde yaşanılan bölgenin değişen hava koşulları ve mevcut veya potansiyel yeraltı-üstü kaynakları insanları bir bölgeden diğerine gitmeye teşvik etmiştir. İçinde bulunulan zamanın şartlarına da uygun olarak kabileler arasındaki anlaşmazlıklar ve bunlara bağlı çatışmalar, modern devletin kurulmasından sonra iç savaşlar, ülke işgalleri, din ve millet ayrımları, siyasal sistemlerin değişiklikleri, özellikle insan hakları ihlalleri ve bu hakların eşit bir şekilde dağıtılmaması, salgın hastalıklar başta olmak üzere sağlıkla ilgili sorunlar, nüfus artışı ve bağlantılı olarak kaynakların yetersizliği nedenleriyle duyulan kaygılar insanların doğup büyüdükleri yerlerden başka coğrafyalara yer değiştirmesi sonucunu doğurmuştur.

Anadolu coğrafyası, hem dünyadaki jeopolitik konumu hem de yeraltı-üstü kaynakları ile insan hareketliliklerinin tarih boyunca yaşandığı bir bölge olmuştur. Bireysel veya kitlesele olarak Anadolu coğrafyasına yakın doğudan batıya Avrupa'ya, güneyden Afrika'dan Kuzey Avrupa'ya gelişmiş ülkelere göç sürekli bir hal almıştır. Özellikle modern devletlerin kuruluşundan sonra meydana gelen dünya savaşları nedeniyle imparatorlukların ortadan kalkması ve sömürge devletlerin bağımsızlıklarını kazanması göçe sebep olmuştur. Bu göçlerden Türkiye de nasibini almıştır.

Uluslararası toplum, BM şemsiyesi altında ana felsefesi göç dolayısıyla mağdur olabilecek insanları korumak olan "Mültecilerin Hukuki Statüsüne ilişkin Sözleşme (1951) ve Mültecilerin Statüsüne ilişkin 1967 Protokolü" ile bu konuda bazı kararlar almıştır. Bu sözleşmede sığınmacı ve mülteci kavramları ile bu statüdekilere nasıl davranılacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu sözleşmede mülteci; ırkı, dini, tabiiyeti, belirli bir sosyal gruba mensubiyeti ve siyasi görüşleri yüzünden haklı bir zulüm korkusu nedeniyle vatandaşı olduğu ülkenin dışında bulunan ve söz konusu korku yüzünden ilgili ülkenin korumasından yararlanmak istemeyen kişi, sığınmacı ise; İlgili ulusal ya da uluslararası belgeler çerçevesinde bir ülkeye mülteci olarak kabul edilmek isteyen ve mültecilik statüsüne ilişkin yaptığı başvurunun sonucunu bekleyen kişi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlara uyan kişiler Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (BMMYK) korumasından yararlanmaya hak kazanan kişilerdir. Ülkeler ve BMMYK bu durumdaki kişilerin geri gönderilmemesi ve koruma altına alınmasını taahhüt etmişlerdir. Türkiye bu sözleşmeye taraf olmuş, ancak

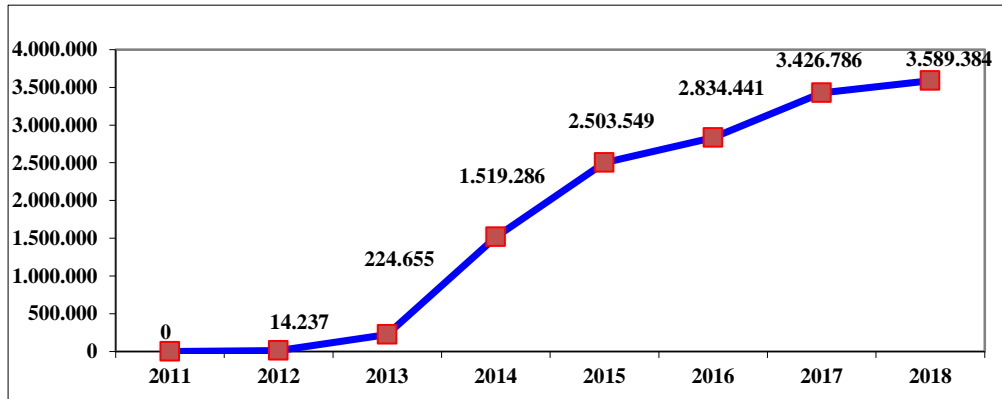
coğrafi çekince koymuştur. Bu coğrafi çekince, doğudan gelenlerin Türkiye Cumhuriyeti tarafından mülteci kabul edilmeyeceğini ifade etmektedir.

Göç ile gelen kişilerin tarihsel süreçte yaşanan göçlerde topluma sosyal, ekonomik, siyasal, güvenlik vb. birçok konularda etkilerde buldukları görülmüştür. Bu makalede özellikle Suriyeliler bağlamında Türkiye'ye etkileri ve bu etkilerin “tehdit mi yoksa fırsat mı” olduğu yayımlanmış kitap, rapor, resmî devlet kuruluşları beyanları yardımıyla araştırılmaya çalışılacaktır.

## 1. Türkiye'deki Suriyeliler

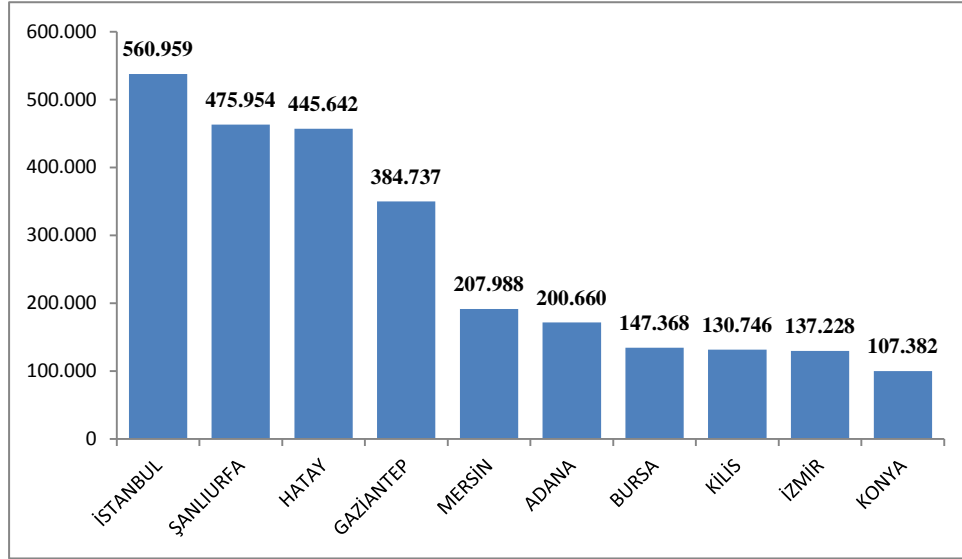
Suriye'de 2011 yılında başlayan huzursuzluklar, kısa zamanda çatışmalara ardından da sayısız aktörü olan bir iç savaşa dönüşünce, ciddi insanlık krizlerinden biri yaşanmaya başlanmıştır. Halen devam eden bu durum kısa ve orta vadede Suriye ve çevre ülkelerde değişik etkiler yaratabilir. Suriye'den Türkiye'ye yönelik ilk toplu nüfus hareketi, 29 Nisan 2011 tarihinde Hatay ili Yayladağı ilçesinde Cilvegözü sınır kapısında gerçekleşen 252 Suriyeli vatandaşın sınırdan içeri alınmasıyla başlamıştır (Erdoğan, 2015:5). Suriyelilerin kitlesel olarak gelmesinde başta insani gerekçeler olmak üzere, coğrafi yakınlık, inanç ve kültür yakınlığı gibi sebepler ile Türkiye “Açık Kapı Politikası” uygulamıştır (Duruel, 2017:208). İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü (GİGM)'nün Tablo-1' de görülen resmi kayıtlarına göre 2011 yılı sonunda 14.237, 2012 yılı sonunda 224.655, 2013 yılı sonunda 1.519.286, 2014 yılı sonunda 2.503.549, 2015 yılı sonunda 2.834.441, 2017 yılı sonunda 3.426.786 ve 24.05.2018 tarihi itibarı ile 3.589.384 Suriyeli koruma altına alınmıştır (GİGM, 2018).

Tablo-1: Türkiye'deki Suriyeliler (GİGM Verisidir. 24.05.2018 tarihi itibarı ile)



Türkiye; açık kapı politikası gereği Suriyelileri ülkeye kabul etmiş, ilk gelenlerden itibaren barınma merkezlerine yönlendirmiş, kitle göçü haline geldiğinde ise ülkede istedikleri yerlere yerleşmelerine izin vermiştir. Suriyelilerin en fazla yaşadığı iller ve miktarları Tablo-2’de görülmektedir.

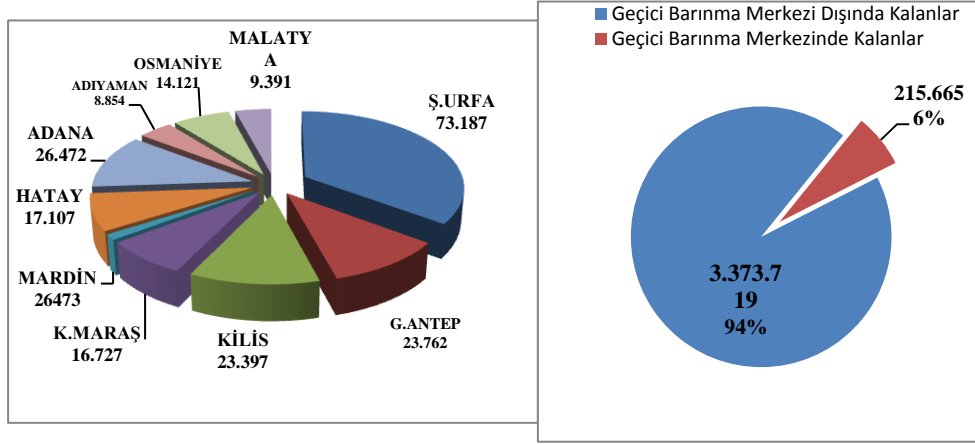
Tablo-2: Suriyelilerin illere göre sayısal dağılımı (GİGM Verisidir. 24.05.2018 tarihi itibarı ile)



Suriyelilerin illere göre sayısal dağılımına bakıldığında bazı illerde yüksek rakamlar göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra bazı illerde Türk nüfus ile Suriyelilerin neredeyse aynı sayılara ulaştığı görülmektedir. İllerdeki yoğunluk hakkında bir kanaat edinebilmek için o ilde yaşayan Suriyelilerin Türk vatandaşlarına oranına bakmak daha uygun olacaktır. Örneğin İstanbul; 560.959 Suriyeliyi barındırmakla beraber 15.029.231 Türk nüfus içerisinde bu oransal olarak % 3,73 ile Türkiye ortalaması olan % 4,44’ün altında kalmaktadır. Oransal olarak Gaziantep (%19,18), Hatay (%28,29), Kilis (%95,91), Mardin (%11,48), Mersin (%11,59), Osmaniye (%10,34), Şanlıurfa (%23,97) illeri yüksek oranlarda Suriyeliyi misafir ederken Suriyeliler kaynaklı etkilerin en fazla hissedildikleri yerler olmaktadır. Diğer bir konu ise bu illerde Suriyelilerin nerede yaşadıkları ile ilgilidir. Erdoğan araştırmasında kentlerde yoksul kitlelerin yaşadıkları semtlerde yoğunlaştıkları sonucuna ulaşmıştır (Erdoğan, 2017:23).

Hâlihazırda Türkiye’de bulunan Suriyelilerin 228.221 (% 6)’i barınma merkezlerinde (10 ilde 21 adet), kalan 3.195.986 (% 94) Suriyeli ise Tablo-3’te görüldüğü gibi Türkiye’nin dört bir tarafına dağılmış durumdadır.

Tablo-3: Suriyelilerin Geçici Barınma Merkezleri Dağılımı (GİGM Verisidir. 24.05.2018 tarihi itibarı ile)



Yaş durumları ise Tablo-4'te görüldüğü gibi genç nüfustan oluşan bir topluluk şeklinde görülmektedir. Suriyelilerin okul öncesinde 505.904, Türkiye'de zorunlu eğitim yaşında olan (5-18) 1.150.791, çalışma yaşında olan (18-65) 1.863.414 kişi oldukları görülmektedir. Bu rakamlardan hareketle Türkiye'de doğmuş Suriyeli çocukların sayısının 500 binin üzerinde olduğu, erkeklerin 1.947.053 (% 55) ve kadınların 1.642.331 (% 45) kişi oldukları göze çarpmaktadır.

Tablo-4: Suriyelilerin Yaş Dağılımı (Göç İdaresi Genel Müdürlüğü Verisidir. 24.05.2018 tarihi itibarı ile)

YAŞ	ERKEK	KADIN	TOPLAM	TOPLAM	%
<b>TOPLAM</b>	<b>1.947.053</b>	<b>1.642.331</b>	<b>3.589.384</b>	<b>3.589.384</b>	<b>100</b>
<b>0-4</b>	261.514	244.390	505.904	<b>505.904</b>	<b>14.1</b>
<b>5-9</b>	248.573	233.076	481.649	<b>1.150.791</b>	<b>32.1</b>
<b>10-14</b>	197.167	181.312	378.479		
<b>15-18</b>	161.007	129.656	290.663		
<b>19-24</b>	320.983	227.846	548.829		
<b>25-29</b>	199.898	144.654	344.552		
<b>30-34</b>	166.782	124.226	291.008		
<b>35-39</b>	117.214	92.619	209.833		
<b>40-44</b>	78.502	71.051	149.553	<b>1.863.414</b>	<b>51.9</b>
<b>45-49</b>	59.298	55.348	114.646		
<b>50-54</b>	47.926	45.938	93.864		
<b>55-59</b>	32.106	32.121	64.227		
<b>60-64</b>	23.154	23.748	46.902		
<b>65-69</b>	15.006	15.143	30.149		
<b>70-74</b>	8.342	9.303	17.645		
<b>75-79</b>	4.760	5.728	10.488	<b>69.275</b>	<b>1.9</b>
<b>80-84</b>	2.688	3.466	6.154		
<b>85-89</b>	1.402	1.748	3.150		
<b>90 +</b>	731	958	1.689		

Yaşlara 15-39 yaş aralığına bakılırsa en fazla kadın erkek arasındaki sayı farklılığı göze çarpmaktadır. Bu da dünyada yaşanan hareketliliklerde yaşanan temel sorun yalnız genç erkek gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu sorun Murat Erdoğan'ın da belirttiği gibi özel riskler yaratma potansiyeli taşıdığı söylenebilir (Erdoğan, 2017:25).

## **2. Suriyelilerin Türkiye’de Bulunuşlarına İlişkin Yapılan Düzenlemeler**

Türkiye’ye Suriye’den 29 Nisan 2011’de gelen ilk grup, ilk çadır kent alanı olarak Yayladağ merkeze yerleştirilmiş, daha sonrasında devam eden girişler üzerine ise 09 Haziran 2011 tarihinde Altınözü ve 12 Haziran 2011 tarihinde Boynuyğun Çadır Kentleri kurulmuştur. Türk Hükümeti, T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) ve Türk Kızılay’ı aracılığıyla ilk girişlerin olduğu günden itibaren bölgede, zaman zamanda “sıfır noktası” olarak tabir edilen Türkiye sınırı dışındaki bölgede insani yardım faaliyetlerine başladı (Kızılay Suriye Krizi Genel Bilgiler, 2017). Türk hükümeti, Suriye’den ilk kabile girişinden 11 ay sonra krizle mücadele etmenin yasal ve idari çerçevesini çizen bir yönergeyi yürürlüğe koymuştur. 30 Mart 2012 tarihinde İçişleri Bakanlığı tarafından “Türkiye’ye Toplu Sığınma Amacıyla Gelen Suriye Arap Cumhuriyeti Vatandaşlarının ve Suriye Arap Cumhuriyetinde İkamet Eden Vatansız Kişilerin Kabulüne ve Barındırılmasına İlişkin Yönerge” ile ortaya çıkan bu kitlesel göç akını yönetimin esaslarını belirlemiştir. Sürecin yönetilmesi için “T.C. Başbakanlık Suriyeli Sığınmacılar Genel Koordinatörlüğü” oluşturulmuş ve 20 Eylül 2012 tarihli Başbakanlık genelgesi ile “Türkiye’de bulunan Suriyeli sığınmacılar konusunda kamu kurumları arasındaki her türlü konunun koordinasyonu ile ilgilenmek üzere” Gaziantep’te görev yapan bir Koordinatör Vali atanmıştır.

Hem Türkiye’de ortaya çıkan ihtiyaç hem de başta AB olmak üzere uluslararası kurumlardan gelen talepler dikkate alınarak yapılan hazırlıklar sonrasında, mülteciler-sığınmacılar konusunda içinde Göç İdaresi Genel Müdürlüğü’nün (GİGM) kurulmasını da sağlayan ilk kapsamlı yasal düzenleme 2.2.2013 tarihli 6458 Sayılı Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (YUKK) ile gerçekleştirilmiştir. GİGM, yasanın 11 Nisan 2013 tarihinde yayımı itibarı ile diğer düzenlemeler ise yasanın yayımı tarihinden 1 yıl sonra 11 Nisan 2014’te yürürlüğe girmiştir. Yasa çerçevesinde kurulan ve sürecin sivilleşmesi bakımından son derece önemli olan GİGM’nin, iltica ve göç yönetimine ilişkin sorumluluğu kademeli olarak o tarihe kadar yabancılar konusundaki işlemleri yürüten Emniyet Genel Müdürlüğü’nden devralması öngörülmüştür. GİGM, Genel Müdüre bağlı Merkez Teşkilatı

(Göç Politikaları ve Projeleri, Hukuk Müşavirliği, Eğitim, Bilgi Teknolojileri, Yabancılar, Strateji Geliştirme, Uyum ve İletişim, Destek Hizmetleri, Uluslararası Koruma, İnsan Ticareti Mağdurlarını Koruma, İnsan Kaynakları, Dış İlişkiler Daire Başkanlıkları) ve Sürekli Kurul ve Komisyonlar (Göç Danışma ve Düzensiz ile Mücadele Kurulları ile Uluslararası Koruma Değerlendirme Komisyonu) ve Taşra Teşkilatı (81 İl Göç İdaresi Müdürlüğü) ve Yurt Dışı Teşkilatlarından (Göç Müşavirlik ve Ataşelikleri) teşkil edilmiştir (YUUK, 2013).

Uluslararası koruma bakımından 11 Nisan 2013'te yürürlüğe giren YUKK; Türkiye mevzuatında daha önce yer almayan uluslararası koruma çeşitleri olarak “mülteci”, “şartlı mülteci”, “ikincil koruma” ve “geçici koruma” terimlerini getirmiştir. 1951 BM Sözleşmesinde Türkiye'nin getirdiği coğrafi çekince kuralından vazgeçilmeyerek bu terimler tanımlanmış, özellikle YUKK temelinde özellikle Suriyelilere yönelik “geçici koruma” getirmiştir. Bu Kanunun 91'inci maddesi gereğince 22 Ekim 2014'te “Geçici Koruma Yönetmeliği” Türkiye'deki ve sonradan gelecek Suriyelilere yapılacak işlemleri içerecek şekilde hazırlanmıştır (Geçici Koruma Yönetmeliği, 2014). Yönetmelikte 1'inci madde Suriyelilerin geçici koruma altında olduğunu özel olarak ifade etmektedir. Yönetmelik ile Suriyeliler için geçici koruma hukuki zemine dayandırılmıştır. Yönetmelik 15'inci maddesi ile Bakanlar Kuruluna geçici korumanın sınırlandırılması ve durdurulabilmesi yetkisini vermiştir. Yönetmelik, bu tür kayıt altına alma konusunda yaşanan ve yaşanacak sorunları da ortadan kaldırmak amacıyla yabancılara adres kayıt sistemine kayıt yaptırma zorunluluğu getirmiştir. Yabancılara, ancak kayıtlı oldukları illerde bulunmaları şartı ile temel hizmetlere ve diğer sosyal yardımlara erişim hakkı sağlamıştır. Yönetmelikte kadın ve çocuklar konusunda özel koruma önlemlerinden söz edilmektedir (Erdoğan, 2015:55-56).

GİGM'nin teşkilatlanmasının ardından Göç İdaresi (GİGM Suriyelilerle İlgili Çalışmalarımız, 2017) tarafından çıkarılan 13.08.2014 tarihli ve 22 sayılı Genelge, 17.10.2014 tarihli ve 29 sayılı Genelge, 15.12.2014 tarihli ve 36 sayılı Genelge, 25.07.2014 tarihli ve 2014/429 sayılı Talimat yazı, 23.11.2014 tarihli ve 98022 sayılı Talimat yazı ile Suriyelilerin kayıtları, temel hizmetleri, sosyal yardımlar, güvenlik, acil durum işlemleri düzenlenmiştir.

AFAD tarafından krizin başından itibaren kurulan GİGM'ye bağlı Barınma Merkezleri ile ilgili 22.04.2014 tarihinde Kabul ve Barınma Merkezleri ile Geri Gönderme Merkezlerinin kurulması, yönetimi, işletilmesi, işlettirilmesi ve denetimi hakkında yönetmelik çıkarılmıştır.

Suriyeli çocukların Türk okullarına ve Geçici Eğitim Merkezlerine (GEM) kayıt olmalarına ilişkin yasal çerçeve MEB'in 2014/21 genelgesiyle belirlenmiştir. GEM, geçici koruma altında bulunan Suriyeliler için kurulan eğitim kurumlarıdır. 2018 yılından itibaren MEB, barınma merkezlerinde yaşayanların merkezlerde bulunan okullarda, diğer çocukların ise Türk eğitim sistemi içerisinde eğitim alacağını belirtmiştir. MEB; 23 ve 26 Eylül 2013 tarihli genelgeler, AFAD ise 18 Aralık 2014 tarihli genelgeler ile eğitimi yürütmektedir.

YUUK 89'uncu madde iş piyasasına erişim ile ilgili olarak;

- Başvuru sahibi veya şartlı mülteci, uluslararası koruma başvurusu tarihinden altı ay sonra çalışma izni almak için başvurabilir,
- Mülteci veya ikincil koruma statüsü sahibi, statü alma tarihinden itibaren bağımlı veya bağımsız olarak çalışabilir,
- Mülteci veya ikincil koruma statüsü sahibinin iş piyasasına erişimi, durum ve çalışma hayatındaki gelişmeler ile istihdama ilişkin sektörel ve ekonomik şartların gerekli kıldığı hallerde, belirli bir süre için, tarım, sanayi veya hizmet sektörleri, belirli bir meslek, iş kolu veya mülki veya coğrafi alan itibari ile sınırlandırılabilir,
- Usul ve esaslar bakanlığın görüşü alınarak ÇSGB tarafından belirlenir.

Yükümlülükler kapsamında ise başvuru sahibinin çalışma durumuna ait güncel bilgileri otuz gün içinde bildirmesi, gelirlerini, taşınır ve taşınmaz mallarını otuz gün içinde bildirmesi, adres, medeni hal değişikliklerini 20 iş günü içinde bildirmeleri; kendisine sağlanan hizmet, yardım ve diğer imkânlardan haksız olarak yararlandığının tespit edilmesi halinde, bedellerini tamamen ve kısmen geri ödemekle yükümlüdür (YUUK, 2013).

Geçici Koruma Yönetmeliği 29'uncu madde;

- Geçici korunanların çalışmalarına ilişkin usul ve esaslar bakanlığın görüşü alınarak ÇSGB teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca belirlenir,
- Geçici koruma kimlik belgesine sahip olanlar çalışma izni için ÇSGB'ye başvurabilir,
- Yabancıların çalışamayacağı iş ve mesleklere ilişkin mevzuattaki hükümler saklıdır,
- Verilen çalışma izinlerinin süreleri, geçici koruma süresinden fazla olamaz, geçici koruma sona erdiğinde izin sona erer,
- Verilen çalışma izni kanunda düzenlenen ikamet izinleri yerine geçmez (GKY, 2014).

Ayrıca Bakanlar Kurulu tarafından 11.01.2016 tarihinde 15.01.2016 tarihli "Geçici Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik" çıkarılmıştır. Bu yönetmelik;

- Çalışma izni başvurusu geçici koruma sağlanan yabancıları çalıştıracak işverenler tarafından yapılır,
- İş yerinde geçici koruma kapsamında çalışan sayısının, aynı iş yerinde çalışan Türk vatandaşı sayısının % 10'unu geçmemesi,
- Sağlık meslek mensupları için Sağlık Bakanlığı'ndan, eğitim meslek mensupları için MEB'den veya YÖK'ten izin alınması,
- Çalışma izni başvurusuna ilişkin Bakanlıkça değerlendirmenin sonucu, işverene ve İçişleri Bakanlığına çevrimiçi olarak bildirilmesi,
- Çalışma izni verilen geçici koruma sağlanan yabancıların, işinin gereği olarak farklı bir ilde bulunmasının zorunlu olduğu hallerde Göç İdaresi İl Müdürlüğüne bildirmekle yükümlü olması,
- Geçici koruma sağlanan yabancıların çalışma izin muafiyeti veya izni olmaksızın Türkiye'de çalışamayacağı/çalıştırılmayacağı,
- Her seferinde en fazla bir yıl süreli izin verileceği hususlarını kapsamaktadır demektir.

Suriyelilere yönelik sağlık konuları kapsamında;19.02.2011 tarihinde yürürlüğe giren Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliğine istinaden AFAD ilk olarak gelen yabancıların barınma ve beslenme gibi temel ihtiyaçlarını diğer bakanlıklarla koordine ederek yürütmüştür (GİGM Göç İstatistikleri, 2018). Bu bağlamda, bütün sağlık giderleri AFAD tarafından karşılanmaktadır. 2013/08 numaralı genelge ile sağlık ve diğer hizmetlere erişim kapsamı genişletilmiş, Türkiye genelinde 11 ilden 81 ile çıkarılmıştır.

Sağlık hizmetleri halen AFAD tarafından yayımlanan 2015/8 sayılı genelge ve Sağlık Bakanlığı 04.11.2015 tarihli ve 9648 sayılı "Geçici Koruma Altına Alınanlara Verilecek Sağlık Hizmetlerine Dair Esaslar" yönergesi çerçevesinde yürütülmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından birinci basamak koruyucu, tanı ve tedavi edici sağlık hizmetleri kapsamında; ayaktan tanı ve tedavi, bağışıklama, bulaşıcı hastalık ve salgın ile mücadele, tüberkülozla mücadele, çevre sağlığı, kadın ve üreme sağlığı, çocuk ve ergen sağlığı hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetlerin sunumu, GBM'lerde toplum sağlığı personeli, dışında ise başvurdukları aile ya da toplum sağlığı merkezi personeli tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sağlık hizmetlerinin alımı AFAD ile Sağlık Bakanlığı arasında imzalanan protokol ile sağlanmaktadır. Protokol sağlık hizmetlerine; yurt dışından getirilmesi gereken ilaçların bedellerinin geri ödeme kuralları içinde başkanlık tarafından ödenmesi, yurt dışı kemik iliği/kök hücre/kordon kanı getirilmesi, üniversite ve araştırma hastaneleri tedavi giderlerinin ve organ nakillerinden kemik iliği nakil bedelinin ödenmesi, kısırlık tedavisi vb. bazı katkılar da sağlamıştır.



Yukarıda kısa hatlarıyla ifade edilen ve ilgili mevzuattan da görüleceği üzere önceleri krizin yönetimi hem devlet kurumları hem de ulusal/uluslararası kuruluşlar tarafından yönetilmiş, 2014 yılından itibaren GİGM asıl yetkili olarak devam etmiştir. AFAD ve Kızılay ilk başlarda kriz müdahalesi şeklinde ve sonraları barınma merkezlerinde görev almıştır. Alanda AFAD, İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Kızılay ile başta Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (BMMYK) olmak üzere birçok ulusal ve uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu (STK) yer almıştır.

### 3. Suriyelilerin Türkiye'ye Etkileri, Tehditler ve Fırsatlar

Suriyelilerin Türkiye'ye Etkileri kapsamındaki araştırmalar, Türkiye'de Suriyelilere karşı toplumda yüksek düzeyde kabul gördükleri ancak bazı alanlarda önemli hassasiyet ve tereddütlerin de olduğunu göstermektedir. Bunlar; Kamu hizmetlerindeki yetersizlikler (eğitim, sağlık, belediye gibi), Ekonomik endişeler (işsizlik, düşük gelir, kira artışı vb.), Güvenlik kaygıları (Şahsi, asayiş, tedirginlik, toplumlar arası gerginlik gibi), Temel haklar ile ilgili endişelerdir (çalışma ve oturma izni, vatandaşlık gibi) (Tunç, 2015:58).

Bu makalede yapılan araştırmalara uygun olacak şekilde ekonomik, eğitim, güvenlik ve diğer (sağlık, barınma, kapasite yetersizliği ve uyum konularını içeren) başlıklarda olmak üzere Suriyeliler kaynaklı etkiler, tehditler ve fırsatlar tespit edilmeye çalışılacaktır.

#### 3.1. Ekonomik

Suriyelilerin genelde Türk ekonomisine özeldir ise yerel ekonomiye belli açılardan katkı sunduğu söylenebilir. Özellikle sınır illerinde talep arttıkça temel gıda maddeleri, konut kiralari ve ev fiyatları yükselmiş, eski kiracıların çıkarılarak yenilerinin alınmasına neden olmuş, hayat pahalılığı ortaya çıkmıştır. Çocuk işçiliği artmıştır. Ekonomik alanda dile gelen bir konu Suriyelilerin sanayide, tarımda ve küçük çaplı işletmelerde kaçak yollarla ucuz işgücü olarak çalıştırılmasıdır. Diğer taraftan Gaziantep, Mersin ve Kahramanmaraş gibi sanayinin nispeten geliştiği illerde özellikle Türk Vatandaşlarının çok tercih etmediği vasıfsız yeni işgücü ihtiyacını Suriyeliler doldurmuştur. Ayrıca barınma merkezlerinde yaşayanların temel ihtiyaçları yerel firmalar tarafından tedarik edildiğinden özellikle tekstil, gıda alanlarındaki firmalara ekonomik getiri sağlamıştır. Uluslararası

toplumun Suriye'ye gönderdiği yardımlar da bu firmalar aracılığı ile gönderilmektedir. Bu iki husus ekonomik bir fırsat yaratmıştır (ORSAM Raporu 195, 2015:17-18).

2010-2016 yılları Türkiye Geneli işsizlik oranlarına bakıldığında % (11,1), (9,1), (8,4), (9,0), (9,9), (10,3) ve (10,9) gibi dalgalanmalar olsa da ciddi bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. 12 ilde (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye, Gaziantep, Adıyaman, Kilis, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) ayrıca bu hususa bakıldığında ise % (13,6)'dan (14,4)'e, % (12,1)'den (14,3)'e, % (13,1)'den (17,2)'ye, % (11,8)'den (28,3)'e çıktığı görülerek bölgesel bir artıştan söz edebiliriz. Buradan Suriyelilerin Türkiye geneli işsizlik oranları üzerinde etkisinin olmadığı ya da sınırlı olduğu ancak bölgesel etki yarattığı kanaati ortaya çıkmaktadır (Duruel, 2017:214-215).

İstihdam oranı ise, Türkiye genelinde 2010-2016 yıllarında % (41,3), (43,1), (43,6), (43,9), (45,5), (46,0) ve (46,3) olmak üzere sürekli artış göstermiştir. 12 ilde ise istihdam; % (42,6)'dan (39,4)'e, % (39,4)'den (38,7)'e, % (29,1)'den (37,4)'e, % (31,8)'den (28,0)'a değişmiştir. Burada Şanlıurfa ve Diyarbakır hariç diğer illerde artış görülmemiştir (Duruel, 2017:214-215).

İşgücüne katılıma bakıldığında; Türkiye genelinde 2010-2016 yıllarında % (46,5), (47,4), (47,6), (48,3), (50,5), (51,3) ve (52,0) olmuştur. 12 ilde ise işgücü; % (49,3)'den (46,0)'a, % (44,8)'den (45,2)'ye, % (33,5)'den (45,2)'ye, % (36,0)'dan (39,1)'e değişmiştir. İşgücüne katılımı Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt illerinde Türkiye geneli paralelinde artış görülmüştür (Duruel, 2017:214-215).

Suriyelilerin genel olarak 7 yılı aşkın süredir Türkiye'de bulunmalarında en ön plana çıkan sorun ekonomi kaynaklıdır. Beraber getirilen hazır birikimler ya bitmiş ya da bitmek üzeredir. 2016 yılında çıkarılan çalışma izni mevzuatı hem kısıtlı hem de bürokratik işlemleri çok olan prosedürler gerektirmektedir. İzin alınarak çalışma izni sayıları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından yıllık olarak yayınlanmaktadır. Bu raporlara göre hazırlanan Tablo-5'te görüldüğü gibi 2011 yılında toplam 17.466 yabancı çalışma izni almış, bunların 118'i Suriyeli olarak kayıtlanmıştır. Suriyelilerin 2016 yılına kadar artan sayıda izin aldıkları görülmekle beraber dikkat çeken husus yabancı izinlerinin bir önceki yıla göre 2011 yani Suriyelilerin gelişinden itibaren % (85), (42), (14), (23), (14) oranlarında artışına karşılık Suriyelilerin izin alma artışının bu oranlardan çok daha büyük oranlar olan % (86), (261), (220), (58), (231) oranlarda olmasıdır. Bir başka husus ise toplam yabancılara verilen izinlerin içerisinde Suriyelilerin aldığı izinlerin de oransal olarak ciddi yükseliş

yaptığıdır % (0,68'den 18,07'e). 2016 yılında toplam yabancılara verilen izinlerin %18,07'sini kaplayarak ciddi miktarlara yükselmesi çalışma hayatında Suriyelilerin potansiyelini göstermektedir.

Tablo-5: Türkiye'de Yabancılara Verilen Çalışma İzni Sayıları (ÇSGB Çalışma Hayatı İstatistikleri, Tablodaki İstatistikler Yabancıların Çalışma İzinleri 2011-2016 Yılları Raporlarından üretilmiştir)

\* Bir önceki yıla göre artış yüzdesi

\*\* Suriyelilerin toplam yabancılara verilen izin miktarı içerisindeki yüzdesi

Yıllar	Genel (Tüm Dünya Ülke Vatandaşları)					Suriyeli					G/S **
	Sürelili	Süre siz	Bağı msız	Toplam	% *	Sürelili	Süre siz	Bağı msız	Toplam	% *	%
2003	804	50	1	855							
2004	7.065	226	11	7.302	754						
2005	9.248	159	31	9.438	29						
2006	10.465	120	18	10.603	12						
2007	8.823	96	11	8.930	-16						
2008	10.582	107	16	10.705	20						
2009	13.931	83	9	14.023	31						
2010	14.098	101	2	14.201	1						
2011	17.318	132	16	17.466	23	117	1	0	118		0,68
2012	32.190	80	9	32.279	85	219	1	0	220	86	0,68
2013	45.723	93	9	45.825	42	794	0	0	794	261	1,73
2014	52.197	95	3	52.295	14	2.541	0	0	2.541	220	4,86
2015	64.402	115	4	64.521	23	4.019	0	0	4.019	58	6,23
2016	73.421	115	24	73.560	14	13.288	2	0	13.290	231	18,07

Suriyelilerin ekonomiye diğer katkısı Ortadoğu ülkeleri ile son derece iyi ilişkilere sahip Halepli tüccarların Türkiye'den ticaret yapmasıdır. Türkiye'nin makro-ekonomik göstergelerine bakıldığında, Suriyelilerin genel bütçe ve işsizlik oranlarına etkisi görülmektedir. Bütçeden harcanan para 2015 itibarı ile 4,5 milyar dolar civarındadır. 2014 Kasım işsizlik oranı 10,1 gibi bir rakama yükselmiş, nedeninin Suriyeliler olması ihtimali yüksektir (ORSAM Raporu 195, 2015:18-19).

Gaziantep, Adana, Kahramanmaraş ve Mardin'de mülteci akımı sonrası ihracat ve ticaret dengesinde (ihracat ile ithalat arasındaki fark) olumlu bir gelişme gözlemlenmiştir (ORSAM Raporu 196, 2015:33).

Suriyeliler, başta Gaziantep çoğu sınır illerinde işgücü açığını kapatmaktadır. Suriye'den yatırımcılar, sermayelerini Türkiye'ye taşımıştır. Gaziantep'te Suriyeli firmalar iç savaş öncesinde 60 iken 2014'te 209'a, Mersin'dekiler ise 2009'da 25 iken 2014'te 279'a yükselmiştir. Bu tüccarların Türk mallarını, Ortadoğu pazarına kendi ağlarını kullanarak pazarlamaları

savaşın sınır illerinin ihracatı üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi azaltmış görülüyor (Oytun, 2015).

Türkiye'ye gelen Suriyelilerin yasal ve yasa dışı olmak üzere 3 milyar dolar getirdikleri, bankalarda 1.2 milyon TL tuttıkları bilinmektedir (Sağiroğlu, 2016:136).

Suriyeliler daha 2013 yılında iş gücü piyasasına katılmayı isteyip istemedikleri sorulduğunda % 77 oranında kadın-erkek iş aradıklarını ve çalışmak istediklerini beyan etmişler, meslek edindirme ile ilgili bir kurs düzenlenirse katılmak ister misiniz? sorusuna da %47 oranında katılmak istediklerini belirtmişlerdir (AFAD, 2013).

Genel hatlarıyla Suriye'deki iç savaş sonrası iki ülke arasındaki ekonomik ilişkiler düşüştür. Temel neden güvenli nakliye imkânının kalmamasıdır. Ticaret hacmine bakıldığında; 2010'da 2 milyar 297 milyon dolar 2011'de 1 milyar 946 milyon dolar ve 2012'de 400 milyon dolara gerilediği görülmektedir. Sosyo-ekonomik dengeyi yerle bir etmiş yapı göze çarpmaktadır (Canyurt, 2015:139).

Suriyelilerce yoğun illerde işçi ücretlerinin düştüğü ve enformel sektörlerde yerel halkın işsiz kaldığı gözlemlenmektedir (ORSAM Raporu 196, 2015:33-34).

Çalışma hayatındaki esas problem mevzuattan kaynaklanmaktadır. 2013 ve 2014 yıllarında Suriyelilerin çalışma izniyle ilgili yönetmeliklerde bahsedilmesine rağmen gerekli veya yeterli işlem tesis edilerek çalışma izni verilememiştir. 2016 yılındaki yönetmelik çalışma hayatına katılımı düzenlenmiş, ancak prosedürleri, sayısal kısıtlama ve süreli verilen izin hakkının fazla tercih edilmemesi sonucunu doğurmuştur. Kayıtsız çalışma normal algılanan çalışma şekli haline almıştır.

### **3.2. Eğitim**

Türkiye'de son on yılda eğitim kapsamında sınıf büyüklüklerinin azaltılması alanında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Fakat Suriyelilerden sonra Gaziantep, Hatay, Kilis, Şanlıurfa, Mersin, Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye ve Mardin'de sınıf büyüklükleri ortalama 1-5 öğrenci artarak olumsuz etki yaratmıştır (ORSAM Raporu 196, 2015:33).

Suriyeli çocukların barınma merkezlerindeki okullara gitme oranı % 90 seviyesinde olmakla beraber bu oran tüm Suriyeli çocuklar içerisinde % 13'e denk gelmekte ve oranın çok düşük olduğu görülmektedir. Ekonomik zorluklar eğitim yerine çocukların çalıştırılmasına sebep olmaktadır. Türk okullarında Türkçe eğitim verilmesi de lisan

yetersizliğinden çocukların devamını etkilemektedir. Bu konudaki bir diğer sorun ise uyum problemidir (Öztürk, Çoltu, 2015:193).

Suriyelilere özellikle çocuklara yönelik eğitim öğretimin sağlanması için çalışmalar yürütülse de Türkiye’de toplamda 708 bin okul çağındaki Suriyeli çocuğun 400 bininden fazlasının okula gitmediği rapor edilmiştir (Human Rights Watch, 2015:22).

Suriyelilerin eğitimi büyük bir problem alanıdır. Türkiye’nin okur-yazar olmayan oranı % 3,78’dir. Suriyelilere bakıldığında en iyimser haliyle % 18’den fazladır (Erdoğan, 2017:27). Büyükler istatistik dışı bırakılırsa zorunlu eğitim çağında 1.150.791 (veriler doğru kabul edilirse) Suriyeli bulunmaktadır. Murat Erdoğan’ın araştırmasına göre bu çocukların % 60’ı okula kayıtlı olmasına rağmen çoğu devamsızlık yapmaktadır. Ayrıca Suriye ve Türk müfredat olması hem uyum hem de dil problemi yaratmaktadır. Bunun yanında ciddi bir tehdit de okullardaki kapasite yetersizliği, buna ayrılacak bütçe sorunu ve eğitim kalitesidir. Okul çağı çocukları için ilave 28.545 derslikten oluşan 1.189 okul gerekmektedir. Maliyeti ortalama 2 milyon avrodur (Erdoğan, 2017:27).

Kayıp kuşakların olmaması, iki toplumun birbirini anlayarak huzurlu bir ortak gelecek yaratmak için çocukların eğitimi en öncelikli konu olmalıdır. Ancak böyle tehdit görülen hususlar gelecekte fırsata dönüşebilir.

### 3.3. Güvenlik

Açık kapı politikası ve insani duygularla uygulanan Suriyelilerin kabulü, özellikle 2013 ve 2014 yılından itibaren sadece Esad’ın zulmünden kaçanların değil değişik örgüt ve tehditlerden dolayı da yer değiştirenlerin ülkemize girmesine neden olmuştur. Bu kontrolsüzlük güvenlik konusunda zafiyet olduğu izlenimi yaratmıştır. İstanbul, Sultanahmet, Suruç, Ankara Tren Garı, Ankara Devlet Mahallesi, Ankara Kızılay Meydanı, İstanbul İstiklal Caddesi, Gaziantep, Kayseri, Akçakale, Cilve Gözü Sınır Kapısı, Reyhanlı, Kilis, Diyarbakır, Ağrı Doğubayazıt, İstanbul Dış Hatlar Terminali, Diyarbakır Bölge Trafik, Van Polis Merkezi ve Gaziantep Şahinbey gibi yerlerde meydana gelen bombalı saldırılar, havan tacizleri ve canlı bomba eylemlerinin, kayıtsız bir şekilde ülkemize alınan kişiler tarafından gerçekleştirildiğine yönelik bir kanı oluşturmuştur.

Gelinen noktada; kontrolsüz ve kayıtsız geçişlerde Suriyeliler kaçakçılarla işbirliği halinde sınırı geçerek gelmişlerdir. Kayıt altına alınanlarda vizenin kalkması ise giriş çıkışları artırmış ve kontrolün sağlanmasında kaotik bir durum oluşturmuştur. Suç olduğu bilinen hırsızlık,

yan kesicilik ve dilencilik gibi adi suçlarda görülen artışın da Suriyelilerden kaynaklandığı görüşü toplumda ortaya çıkmaya başlamıştır.

Ülkelerindeki çatışmalardan kaçarak Türkiye'ye sığınan Suriyelilerin, adli olaylara karışma ve suç oranı 2011'den 2014'ün Haziran dönemine kadar on binde otuz üç olmuştur. Neden olması muhtemel en ciddi güvenlik riski yerel halk arasında var olan tepkinin bir provokasyon neticesinde şiddet içeren kitlesel tepkiye dönüşmesidir. Suriye'de konuşlanmış terör örgütleriyle bağlantılı olabilecekleri veya yardım yataklık yapabilecekleri algısı toplumların arasının gergin olmasına neden olmaktadır (Ağır, Sezik, 2015:116).

2011 yılından bu yana Türkiye'de meydana gelen terör saldırılarında kayıt dışı bulunan Suriyeliler kaynaklı olabileceği algısı yerleşmiştir. Ayrıca kalma süreleri arttıkça ekonomik kaygılar Suriyelilerde de kaygı yaratmıştır. Bu kaygılar karşılıklı olarak iki toplum arasında asayiş sorunu yaratma potansiyeli bulunmaktadır (Öztürk, Çoltu, 2015:194).

### **3.4. Diğer**

Suriyelilerin kendi ülkelerine yakın bölgelerden başlamak üzere yoğunlukla yaşadığı sınır illeri yoğun klinik hizmeti vermekte zorlanmışlardır. Psikolojik rahatsızlıklar en öne çıkan rahatsızlık bağlamında öncelikle psikolog ve diğer uzman doktor yetersizliği ile kapasite sorunu göze çarpmaktadır (Öztürk, Çoltu, 2015:193).

Fiziki şartlar ve sağlık çalışanları bağlamında kapasite sorunu yaşanmaktadır. Sağlık hizmetleri ile ilgili diğer etki; Türkiye'de görülmeyen aşısı bile artık kullanılmayan çocuk felci, kızamık ve şark çıbanı grubu bazı hastalıkların sınır illerinde görülür hale gelmesi toplum sağlığını bozmasıdır (ORSAM Raporu 195, 2015:20).

İlk andan itibaren Barınma Merkezlerine yönlendirilen ancak göçün kitlesel boyutlara ulaşmasıyla Türkiye'nin dört bir tarafına dağılan Suriyelilerin kaldığı konutlar (barınma merkezlerindeki çadır, konteynerler dâhil) kendilerinin de ifade ettiği gibi ailelerine yeterli hacim ve evsafa değildir. Kendileri için güvenli olmayan, iklim şartlarına da çok uygun olmayan yerlerde hayatlarını idame ettirmektedirler (AFAD, 2013:36). Bu şartlardaki konutlarda kalmalarının ana sebebinin kira olduğu, kirayı ödeyemedikleri gibi temel ihtiyaçlar olan giyecek, battaniye, ayakkabı gibi malzemelerden de eksik oldukları ve parklarda geceledikleri tespit edilmiştir (Yüksel, Bulut, Mor, 2014:9).

Suriyelilerin gelmesiyle il veya ilçelerindeki nüfus sayısı (Türk Vatandaşı) oranında bütçe alan belediyelerin çöp toplama, toplu taşıma,

trafik, su temini ve dağıtımı, şehir temizliği, zabıta hizmetleri, inşaatların kontrolü, kültürel faaliyetler gibi görevleri artmıştır. İlave olarak şehirlerin yol, şu şebekesi, kanalizasyon sistemi vb. altyapısı bu birden artan nüfusa göre inşa edilmemiştir (ORSAM Raporu 195, 2015:20).

### Sonuç

2011 yılında 252 Suriyeli ile başlayan göç, sonraları kitlesel bir hale dönüşmüş, yedinci yılında 3.5 milyonu aşan miktara ulaşmıştır. Kısa sürede gerçekleşen göç, Türkiye'de değişik etkiler yaratmıştır. Türkiye Suriyeli sığınmacıları (hukuki adıyla geçici koruma altındaki kişileri) en baştan itibaren komşuluk ilişkileri, akrabalık ve zalimden kaçan mazlumlar olarak algılayarak “açık kapı politikası” ile ülkemize almıştır. Bu kabul ile beraber karmaşık bir süreç ile bölgesel konumunu ciddi etkileyen bir duruma girmiştir. Ülkeye alınan sayısı 3.5 milyonun üzerinde olan Suriyeliler Türkiye'nin birçok konudaki özellikle kalkınmadaki istatistiklerinin düşmesine neden olmaktadır.

Kitlesel akın devletin her türlü merkezi ve yerel mekanizmalarını etkilemiş ve politikaların değişimine sebep olmuştur. Ekonomi, eğitim, güvenlik, sağlık ve uyum gibi temel konularda değişimin izleri görülmeye başlanmıştır. Yedinci yılını dolduran misafirlik süresinin daha ne kadar süreceği belli olmadığından kalıcılığın da olabileceği düşünülerek hem iç hem de dış politikaların değişime uğrayabileceği anlaşılmaktadır.

Uyum ve entegrasyon düşünülürken sorunların en az bugün yaşanan kadar olabileceği, daha da artabileceği kabul edilerek dil, kültür, yaşam farklılıkları olan iki toplumun dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle sınır bölgelerinde, yoğunluklu Suriyelilerin yaşadığı yerlerde boşanmaların arttığı, çok eşliliğin çoğaldığı, çocuk işçilerin yaygınlaştığı, etnik-mezhepsel kutuplaşmaların yer yer görüldüğü unutulmamalıdır.

Sosyal uyum problemi olarak algılanan Suriyeliler; farklı dil, kültür ve yaşam tarzları ile çok eşliliğin ortaya çıkması, buna bağlı boşanmaların artması, kadın ve çocuk istismarının yaşanması, bazı şehirlerde etnik ve mezhepsel kutuplaşmaları körüklemesi ya da yaratması, çarpık yapılaşma ortaya çıkan toplumsal etkiler yaratmışlardır (ORSAM Raporu 195, 2015:16).

Suriyelilere yönelik yerel halkın tepkisini önlemeyi içeren geniş kapsamlı bir politika hayata geçirilmelidir. Konu bir sosyal uyum sorunu olarak ele alınmalı bütüncül bir politika uygulanmalıdır (ORSAM, 2015:9).

Suriyelilerin genel olarak emek piyasası başta olmak üzere Türkiye ekonomisine etkileri olduğu muhakkaktır. Benzer şekilde ekonomiye

etkilerin emek piyasasına da yansımaları vardır. Suriyeliler için yoğun olarak yaşadıkları bölgelerde merkezi ve yerel yönetimler ile ulusal ve uluslararası yardım kuruluşlarının yaptığı harcamaların toplam talebi büyütme, üretim ve istihdamı artırdığı söylenebilir. Türkiye, BM ve Uluslararası toplum Suriyeli sığınmacıların yaralarının sarılması ve yeniden normal hayata tutunmaları için 25 milyar dolar, 12 milyar dolar, 500 milyon dolar gibi açıklanan miktarları harcamışlardır. Bu harcanan miktarlar genel anlamı ile bölgede ekonomiyi canlandırmış ve hareketlendirerek katkı sağlamıştır. İşsizlik üzerine sınırlı etkisi tespit edilmiştir.

Emek piyasasında düşük ücretlere ve sigortasız olarak çalışıldığı gerçeği yerinde bir tespittir. Suriyelilerin kayıt dışı çalıştıkları, işverenlerin verdiği her ücreti kabul ettikleri de doğrudur. Bu Türk işçileri için kötü bir durum yaratmakla beraber Suriyelilerin yürürlüğe geç giren çalışma izni mevzuatı dolayısıyla bu duruma düştüğü anlaşılmaktadır. Yaşları genç olan Suriyeli nüfusun ileride çalışma yaşına geldiklerinde iyi bir yönlendirme ve politika ile boşta bulunan veya yok olmakta olan emek piyasasına ciddi katkılar yapabilme potansiyeli de bulunmaktadır.

Göçün önemli nedenlerinden biri olan işsizlik sorunu, göç olayından sonra da önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Göçün ekonomik sonuçlarında işsizlik kadar önemli bir diğer nokta da, istihdam biçimi ile ilgilidir.

Eğitim konusunda öncelikle zorunlu eğitim yaşındakileri derhal sonrasında geriye kalanlar ile ilgili tedbirler alınarak Türkiye ortalamalarına ve ötesine çıkacak bir strateji geliştirilmelidir. Kampların dışında yaşayan Suriyeli mültecilerin eğitim öğretim hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması için çalışmaların yasal düzenlemeler ile yapılması, sürecin sağlıklı olarak sürdürülebilirliği ve geniş kitlelerin desteğinin sağlanması açısından daha fazla kamuoyu desteği kazanma konusunda çalışmaların yapılması gerekmektedir.

HRW Mülteci Hakları Programı araştırmasının da vurguladığı gibi Türkiye'ye Suriyeli çocuklara gerekli eğitimlerin uygun bir biçimde verilebilmesi için uluslararası çevrelerin de bu çabalara mutlaka destek vermesi ve bir an önce hükümetlere harekete geçme çağrısı yapılması (Human Rights Watch, 2015).

Güvenlik ve asayiş diğer önemli bir husustur. Algı olarak Türklerde, bu tür sorunları Suriyelilerin çıkardığı gibi yanlış bir eğilim vardır. Yapılan araştırmalar bunun doğru olmadığını göstermektedir. Adli olaylara karışma oranları oldukça düşüktür. Ancak Türklerin davacı olma oranı yüksektir. Bu konu ileride iki toplumu karşı karşıya getirebilecek provokasyon



niteliğindeki güvenlik risklerini beraberinde getirmektedir. Kaygı duyulan terör içerikli olayların beraber yaşanan günlük hayatta seri, şeffaf ve adaletli bir şekilde çözülmesiyle üstesinde gelinebilir. Uzun vadede dikkatli, titiz ve kamuoyunu tatmin eden ortak akıl ürünü çözümler getirilirse bu tehdit fırsata dönüşebilir.

### KAYNAKÇA

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (Başbakanlık) (AFAD), Türkiye’deki Suriyeli Sığınmacılar, 2013 Saha Araştırması Sonuçları.

Ağır, O., Sezik, M., “Suriye’den Türkiye’ye Yaşanan Göç Dalgasından Kaynaklanan Güvenlik Sorunları”, Birey ve Toplum Dergisi, Bahar 2015, Cilt:5, Sayı:9.

Canyurt, D., “Suriye Gelişmeleri Sonrası Suriyeli Mülteciler: Türkiye’de Riskler”, *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, sayı:48, Mart-Nisan 2015.

ÇSGB Çalışma Hayatı İstatistikleri:Yabancıların Çalışma İzinleri 2011-2016 Yılları Raporları, <<https://www.cs.gb.gov.tr/home/contents/istatistikler/yabanci-calismaizinleri/>>,Erişim Tarihi:22.07. 2018.

Duruel, M., “Suriyeli Sığınmacıların Türk Emek Piyasasına Etkileri Fırsatlar ve Tehditler”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Haziran 2017, Cilt:3, Sayı:2.

Erdoğan, M., (2015), Türkiye’deki Suriyeliler: Toplumsal Kabul ve Uyum (1.Baskı), Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

GİGM Göç İstatistikleri, <[http://www.goc.gov.tr/icerik3/gecici-koruma\\_363\\_378\\_4713](http://www.goc.gov.tr/icerik3/gecici-koruma_363_378_4713)>, Erişim Tarihi:06.04.2018.

Geçici Koruma Yönetmeliği (2014), 13.10.2014 tarihli 2014/6883 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.

GİGM Suriyelilerle İlgili Çalışmalarımız, [www.goc.gov.tr](http://www.goc.gov.tr), Erişim Tarihi:06.04.2018.

Human Rights Watch, (2015), “When I Picture My Future, I See Nothing: Barriers to Education for Syrian Refugee Children in Turkey”, USA.

Kızılay Suriye Krizi Genel Bilgiler, <<https://www.kizilay.org.tr/KizilayMedya>>, Erişim Tarihi:06.04.2018.

ORSAM Suriyeli Sığınmacıların Türkiye’ye Etkileri Raporu, No:195, Ocak 2015, Ankara.

Oytun, O., “Suriyeli Sığınmacıların Türkiye’ye Etkileri”, ORSAM Ortadoğu Araştırmacısı Yazısı, 2015.

Öztürk, S., Çoltu,S.,”Suriyeli Mültecilerin Türkiye Ekonomisine Etkileri”, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13,ss.188-198.

Sağiroğlu, A.Z. (2016). “Not Only A Burden But Also A Contribution: Impacts Of Syrians On Turkish Economy”, Eroğlu, D. Cohen, J.H., Sirkeci, I. (eds.), *Turkish Migration 2016 Selected Papers*, London.

Tunç, A.Ş., “Mülteci Davranışı ve Toplumsal Etkileri:Türkiye’deki Suriyelilere İlişkin Bir Değerlendirme”, *Tesam Akademisi Dergisi*, Temmuz 2015, 2 (2), 29-63.

Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (YUUK), 6458 sayılı Kanun, 2013.

Yüksel,U., Bulut, M.N.,Mor, Z., “Türkiye’de Bulunan Suriyeli Mülteciler”, *İnfografik Rapor*, Uluslararası Barış Araştırmaları Merkezi, Ankara, 2014.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **MIGRATION FROM SYRIA TO TURKEY: THREATS AND OPPORTUNITIES**

Humanity has continued its mobility throughout the history. The most important reasons of these movements are climate such as the hardness of the winters and the dryness of the summers and geographical conditions such as having above and ground resources. In accordance with the conditions of the present time, disputes between the tribes and the conflicts related to them and civil wars after the establishment of the modern state, the occupations of the countries, the changes of political systems, especially the violations of the human rights and the unequal distribution of these rights, epidemics and concerns about health-related problems, population growth, and lack of resources have led to the shift of people to places of geographies other than where they were born.

Together with geopolitical position in the world and the above-ground sources, Turkish geography has been an area of intense human mobility. Individual or mass migration to Turkey's geography and peripheral countries coming from East to West (Europe) and coming from South (Africa) to the developed countries of North (Europe) has been steady state.

When the unrest that began in 2011 in Syria, soon turned into a civil war with numerous actors, history witnessed one of the most serious humanitarian crises. The first mass Syrian migration towards Turkey began with the admission of 252 Syrian citizens' border crossing from Cilvegozu border customs in the Yayla Dağı, Hatay on 29 April 2011 (Erdoğan, 2015: 5). Turkey implemented "Open Door Policy" to the Syrians arriving in large numbers with reasons such as primarily humanitarian reasons, geographical proximity, close cultures and beliefs (Duruel, 2017: 208). According to the

official records of the Directorate of Migration Management of the Ministry of Internal Affairs (GİGM) as of 24.05.2018, 3,589,384 Syrians were taken under temporary protection (GİGM, 2018). 228,221 (6%) of these Syrians are living in the temporary housing facilities (21 in 10 cities), remaining 3,195,986 (94%) is distributed to all cities of Turkey.

Syrians in Turkey can be seen as a community of young people. 505,904 of Syrian is in pre-school, 1,150,791 is in compulsory education at the age (5-18), 1,863,414 is at working age (18-65 years). It can be concluded from these figures that over 500 thousand Syrians children were born in Turkey. Syrians are 1,947,053 men (55%) and 1,642,331 women (45%).

In this article, the impacts of Syrians, including economic, educational, security and others (including health, shelter, lack of capacity, and integration) will be determined in line with the current researches. Within the scope of economy; It can be said that the Syrians contribute to the Turkish economy in general and the local economy in particular. Especially, as demand increased in the border provinces, basic food items, housing leases and house prices increased, the old tenants were removed and the new ones were in, and the cost of living was raised. Child labor has increased. An issue in the economic sphere is that Syrians should be employed as illegal labor in industrial, agricultural and small-scale enterprises.

In the cities where the industry is relatively developed, Syrians filled the demand for new labor force, which is not preferred by Turkish citizens. In addition, since the basic needs of the people living in the temporary housing facilities are supplied by local firms, they have provided economic income to the companies in the textile and food sectors. The aid that the international community sends to Syria is also sent through these companies. These two issues created an economic opportunity (ORSAM Report 195, 2015: 17-18)

Between the years 2010-2016 there can be said no effect on unemployment rates of Turkey or limited, the regional impact arises. Employment rates have not increased in all cities except Şanlıurfa and Diyarbakır. Şanlıurfa, İstanbul, Mardin, Batman, Şırnak and Siirt observed an increase on the labor force participation parallel to Turkey's average (Duruel, 2017: 214-215).

According to the annual reports by the Ministry of Labor and Social Security work permits from the year 2011 to the present day, Syrians received an increasing number of permits compared to the citizens of other

countries. It shows that Syrians have the potential in the working life. But the workers' wages have fallen in the provinces which are dense by the Syrians and that the local people are unemployed in the informal sectors (ORSAM Report 196, 2015: 33-34).

Within the scope of education; even though some efforts were made to Syrians in particular for children to have education it has been reported that more than 400.000 Syrian children out of 708.000 do not attend school in Turkey (Human Rights Watch, 2015: 22). According to Murat Erdoğan's research, 60% of these children are enrolled in school but most of them are absent. Moreover, having Syrian and Turkish curriculum create both harmony and language problems. There is also a serious threat in schools due to lack of capacity, budget and training quality (Erdoğan, 2017: 27).

In the scope of security issues; implementing open-door policy and humanitarian reasons has led not only to those who have escaped from the persecution of Assad, but also to those who are displaced by different organizations and threats. This uncontrolled appearance has created the impression that there is weakness in security. Bomb attacks in many places, mortal attacks and live bombing have created a sense that security is carried out by people who are unregistered. The idea in the Turkish society that the increase in ordinary crimes such as theft, pickpocketing and begging is caused by Syrians. The perception that the Syrians can be connected to terrorist organizations deployed in Syria may raise the tension between societies (Ağır, Sezik, 2015: 116).

As a result; mass influx affected all central and local mechanisms of the government and led to the change of policies. The traces of change may be seen in the economy, education, security, health, integration and basic services.

The expenditures of central and local administrations and national and international aid organizations in the regions where Syrians live intensively may increase the total demand, increase production and employment. The amounts spent have stimulated the economy in the region. But the limited effect on unemployment was determined.

The low wages and uninsured work in the labor market is valid. It is also true that the Syrians work informally and accept all the wages paid by the employers. The young Syrian population has the potential to make serious contributions to the labor market, which is idle or is in vain, with good guidance when they reach their working age.

Turkey should develop a training strategy in the education issue starting from taking measures to include compulsory education ages immediately later on oldies.

Beyond all mentioned above security is another important concern. There is a wrong tendency in the Turks as perceptions of the Syrians create the security problems. Researches show that this is not true. The forensic incidents are very low. However, the suing rate of Turks is high. This issue brings with it provocative security risks that may confront the two communities in the future. Concerns of the terror activities in the daily life can be overcome with transparent, quick and fair solutions. In the long term, this threat can be turned into an opportunity if it is careful, meticulous and satisfying public opinion with common sense solutions.



## **SERT GÜÇ UNSURLARININ YUMUŞAK GÜÇ ARACI OLARAK ETKİLERİ**

Arda Görkem YATAĞAN<sup>1</sup>

### **Öz**

20'nci yüzyılın başlarından itibaren dünyanın birçok bölgesinde savaşlar ve çatışmalar artış göstermeye başlamıştır. Günümüzde de bu tür çatışmalar değişik boyutlarıyla yaşanmaya devam etmektedir. Sert güç uygulamalarının kazanan tarafta bile meydana getirdiği ağır sonuçlar, onları sert güçten önce farklı yöntem bulma arayışına sevk etmiştir. Bu arayış, yumuşak güç konseptinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Fakat bu konsept, sert gücün anlamını kaybettiği anlamına gelmemektedir. Bu iki gücün uygun şekilde bir kullanılmasına dayanan akıllı güç yaklaşımı popülerite kazanmıştır. Devletlerin dış politikalarında hedeflerine ulaşabilmek için sert ile yumuşak gücün kontrollü ve dengeli bir şekilde kullanıldığı bir dönemin içerisinde bulunmaktayız.

Ordu, devletin bekâsının teminatı ve hedeflerine ulaşmasında etkili bir aktördür. Orduların kendi sınırları içerisinde veya sınırlarından çok uzak topraklarda bile sert güç kullanmadan ülke diplomasisi için katkı sağlayabildikleri tecrübe edilmiştir. Özellikle NATO gibi çok uluslu askeri ortamlar, askeri kazanımların yanı sıra dolaylı olarak ülke yumuşak gücüne katkı sağlamaktadır. Bu platformların etkileri sadece askeri değildir. Uluslararası eğitimlerden/tatbikatlardan törenlere, insani yardım faaliyetlerinden sivil asker işbirliğine birçok alanda askeri unsurlar ve platformalar, farklı şekillerde yumuşak güç unsuru olarak kullanılabilirlerdir.

Bu çalışma içerisinde silahlı kuvvetlerin uluslararası ilişkilerde yumuşak güç olarak kullanımı örneklerle açıklanmaktadır. Çalışma ile silahlı kuvvetler personelinin, silahlı kuvvetlerin yumuşak güç aracı olarak fonksiyonu konusunda farkındalığının artırılması hedeflenmektedir.

**Anahtar Sözcükler** : Yumuşak Güç, Sert Güç, Akıllı Güç  
**Jel Kodu** : F-55

## **Effects Of Hard Power Functions As A Soft Power Instrument**

### **Abstract**

Wars and conflicts have been increasing all around the world since the beginning of 20th Century and they continue to happen with different forms. Heavy results of hard power implementations, even to winner sides, have pushed them to search alternative ways prior to hard power. This motivation has resulted in the emergence of soft power concept. But this concept doesn't mean that hard power has lost its importance. Smart power, which is based on combination of hard and soft power, has gained popularity. We are now in an era of smart power which both hard power and soft power are used in a controlled and balanced way to achieve aims in foreign policy.

It has been experienced that militaries can contribute to country diplomacy inside their country borders or far way from its borders. Additionally to its military gains, multi national military

<sup>1</sup> Yüzbaşı, Kara Kuvvetleri Genel Sekreterliği Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü, arda\_yatagan@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0379-7380  
Geliş Tarihi / Arrived : 26.06.2018  
Kabul Tarihi / Accepted : 30.10.2018

*atmospheres especially like NATO indirectly contribute to soft power of a country. Effects of multinational military atmospheres are not only military. Military forces and military atmospheres can be used as a soft power means in a broad perspective from international training/exercise to military ceremonies, from humanitarian assistance activities to civilian military cooperation.*

*In this study, ways of using military forces as a soft power means are explained with examples. It is aimed to raise the awareness of the armed forces personnel about the soft power functions of the armed forces.*

**Key Words:** Soft Power, Hard Power, Smart Power

**Jel Code :** F-55

## GİRİŞ

Bu makale, bir ülkenin sert güç unsurlarının yumuşak güç aracı olarak kullanılması konusunda sert güç unsurlarının çok boyutlu fonksiyonuna dikkat çekmek suretiyle söz konusu unsurların yumuşak güç etkisi yarattığı alanları ortaya koyma amacını taşımaktadır. Bu çalışmada literatür derlemesi, değerlendirme ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmada yumuşak, sert ve akıllı güç kavramlarına yer verilerek sert güç unsurlarının yumuşak güç olarak kullanıldığı alanlar ve etkileri gözlemlere dayalı olarak açıklanmıştır.

### Güç Nedir?

Güç, iktidar, hükmetmek gibi kavramlar insanın doğasında bulunan ve insanlık tarihi ile şekil değiştirse de temelde genel formunu koruyan kavramlardır. 21'inci yüzyıla kadar, insanlık tarihi birçok savaşa tanıklık etmiştir. Gelişen savaş teknolojisi her geçen gün ilerlemekte ve bu durum muharebelerin yüksek zayıatlı olmasına yol açmaktadır. Günümüz koşulları, yüksek zayıatlı muharebelerin yerine daha akılcı stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Yani, devletlerin, diğer toplumlara ulaşabilen ve etki edebilen aktörleri ile birlikte klasik muharebe silahlarından önce diğer araçlarını kullanarak diplomaside istediklerini elde etme konusunda bir eğilim söz konusudur.

Güç kavramını uluslararası ilişkiler disiplininin merkezine yerleştiren İngiliz tarihçi, öğretim görevlisi ve yazar Edward Hallett Carr, gücü "siyasetin temel unsuru" olarak tanımlamış ve gücün belirleyici rolüne dikkat çekmiştir (Sancak, 2016: 17).

Nye, gücü şu şekilde tanımlamıştır: "Güç, hava durumu gibidir. Herkes ona bağlıdır ve onun hakkında konuşur; fakat çok azı onu anlar. ... Güç aynı zamanda aşk gibidir de.. onu yaşamak, tanımlamaktan ve ölçmekten kolaydır; fakat bu onun gerçekliğini azaltmaz. Sözlükte, gücün

*bir şeyi yapabilme kapasitesi olduğu yazar. En genel anlamıyla, güç, birinin istediği sonuçları elde edebilmesi demektir.”(Nye, 2005: 11)*

Uluslararası İlişkiler disiplininin kurucuları arasında yer alan Hans Morgenthau, gücü; hem uluslararası politikanın en temel amacı, hem de amacın gerçekleştirilmesi için bir araç olarak tanımlarken ulusal bir gücün unsurlarını coğrafya, doğal kaynaklar, endüstri kapasitesi, askeri hazırlık, nüfus, ulusal karakter, ulusal ahlak, diplomasi ve yönetim kalitesi olarak saymıştır (www.diplomat.com). Morgenthau gücü tanımlarken “...insanın insan üzerinde denetim kurmasını ve devam ettirmesini sağlayacak olan her şeyi kapsayabileceğini” ifade etmiştir (www.21yyte.org).

Holsti (1964: 179), gücü “bir ülkenin sahip olduğu imkân ve hareket kabiliyetini ödül, ceza, ikna ve zorlama gibi yöntemler kullanarak karşı tarafın davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda değiştirebilmesi” olarak tanımlamıştır.

Kısacası güç, zorla veya ikna metodu ile üstün gelme yeteneğidir ve insanoğlunun/iktidarın mücadelesinin en temel unsurudur. Güçlü olabilmek için gücü anlamak ve nasıl kullanılabileceğini bilmek önem taşımaktadır.

### **Gücün Kullanılan Araçlara Göre Çeşitleri**

Uluslararası ilişkilerde güç kavramı kullanılan araçlara göre üçe ayrılmaktadır (Nye, 2013: 1-20);

- Sert Güç,
- Yumuşak Güç,
- Akıllı Güç.

#### **Sert Güç**

Çok eski dönemlere uzanan sert güç, yaklaşık 400 yıl önce Niccolo Machiavelli'nin İtalya'daki prenslere, zulüm ve korku politikalarını öğütlemesiyle uluslararası ilişkiler disiplinde bilimsel bir yaklaşım kazanmıştır (Öztürk, 2013: 181-204). Sert güç, klasik yaklaşımın ön planda olduğu güç şeklidir. Klasik yaklaşıma göre askeri güç, gücün diğer formlarına hükmeder ve askeri güç kapasitesi yüksek olan devletler, dünya meselelerini kontrol eder (Keohane ve Nye, 2012: 725-730).

Sert güç, devletlerin istediklerini elde etmek için politikalarında havuç ve sopayı araç olarak kullanmalarıdır. Sert güç; askeri müdahale, baskıcı diplomasi ve ekonomik yaptırımlara dayanmaktadır. Bu gücün kullanımı için silahlı kuvvetler, ekonomik kaynaklar vb. somut kaynakların yeterli olması gerekmektedir (www.e-ir.info).



Sert gücün hedefe ulaşması için üç aşaması bulunmaktadır. Birincisi, yeterli miktarda sert güç kaynağının mevcudiyetidir. Bu aşama, karşı tarafın karar almasında ve plan geliştirmesinde etkilidir. İkincisi, bu kaynakların istenilen noktaya gelinmediği takdirde kullanılabilineceğinin gösterilmesidir. Bu aşama, sert güç kullanılmak istenmediğine fakat gerektiğinde kullanılabilineceğine dair bir mesajdır. Üçüncü aşama ise, sert gücün uygulanmasıdır. Sert gücün uygulanması, ikna ile zorlayıcılık arasında olduğu söylenebilir. Hangi tarafa gideceği konusunda uygulayıcının niyeti ve uygulananın tercihi belirleyicidir. Uluslararası ilişkilerde devletlerin hiçbir üst otoriteyi kabul etmeyeceği teorisi her zaman geçerlidir. Hiçbir üst otoritenin kabul edilmemesi için ise birinci safhada ifade edilen somut kaynakların mevcudiyeti önem taşımaktadır. Sert gücün üstünlüğünü inananlara göre, sert güç uluslararası ilişkilerde belirleyicidir ve diğer güç türlerinin sert güç kadar etkisi bulunmamaktadır (Pallaver, 2011: 85).

### **Yumuşak Güç**

Soğuk savaş dönemi sonrasında gücün bileşenleri, kullanımı ve elde edilmesi açısından radikal değişimler görülmüştür. Nükleer silahların yıkıcı etkisi, ulusalcılığın ön planda olduğu dönemde imparatorluklar inşa etmenin zorluğu, iki dünya savaşı tecrübe etmiş batılı ülkelerin tekrar muharebenin ağır sonuçları ile karşılaşmak istememesi, sert gücün başarısızlıkla sonuçlandığında ortaya çıkan yıkıcı etkileri en ileri toplumları bile yeni bir anlayışa itmiştir (www.theguardian.com). Gücün sadece askeri unsurlardan ibaret olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır (Hoffman, 1975: 183). 1910'da Norman Angell tarafından ifade edilen bu düşünce 1970'lerde telekomünikasyonun gelişmesi ve harp teknolojisinin gelişmesiyle değer yaygınlık kazanmaya başlamıştır. (Keohane ve Nye, 2012: 725-727). Ünlü Çinli komutan, filozof ve askeri bilge Sun Tzu, "Savaşırsan insan öldürmek şart olur. Ancak en iyisi savaşmadan kazanmaktır." sözü ile yumuşak ve akıllı gücün önemine vurgu yapmıştır (www.scienceofstrategy.org).

Yumuşak güç kavramı, 1980'lerin sonunda Joseph Nye tarafından ortaya konmuştur. Joseph Nye, "yumuşak güç" terimini, bir ülkenin başkalarını zorla veya baskı olmadan istediği gibi yapmaya ikna etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır (www.foreignaffairs.com). Nye'ye göre yumuşak güç, başkalarının tercihlerini şekillendirme becerisine dayanır. Yumuşak gücün başarısı; ulusal çıkarları, hedef ülkede uygun şekilde sunabilmekten geçmektedir (Aydoğan, 2011: 6). Yumuşak gücün temelinde cazibe ve benzemeye çalışma yatmaktadır. Yumuşak güç; kültür, ideoloji, kurum, kuruluşlar gibi kaynaklarla ilişkilidir. Bu kaynaklar ne kadar zenginse yumuşak gücün etkileyciliği de o kadar fazla olur. Yumuşak güç

yönetiminde kaynak planlaması büyük önem taşımaktadır. Hedeflenen sonuca ulaşabilmek için bu kaynakların zaman, yer ve şekil açısından kullanımlarının iyi planlanması gerekmektedir.

Yumuşak güç ile başarı elde etmek için bazı prensipler ile hareket edilmelidir. Bu prensipler;

- Gücün göze batmayacak ve diğer aktörleri rahatsız etmeyecek şekilde kullanılması,
- Küresel ve bölgesel aktörlerle iyi ilişkiler geliştirilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması,
- Çoğulcu demokrasi ve yönetim prensiplerine uyulması,
- Aktörlerin karar alma mekanizması içerisinde yer almasıdır. (www.bilgesam.org)

Nye, yumuşak gücün kaynak, araç ve hedeflerini aşağıda tabloda görüldüğü şekilde kategorize etmektedir;

**Tablo-1** : Yumuşak Güç Kaynakları, Araçları ve Hedef Alıcılar

Yumuşak Güç Kaynakları	Araçlar	Hedef Alıcılar
Dış politika	Hükümetler, Medya, STK'lar, Uluslararası Örgütler	Başka hükümetler ve halklar
İç Siyasi Değerler ve Politikalar	Medya, STK'lar, Uluslararası Örgütler	Başka hükümetler ve halklar
Yüksek Kültür	Hükümetler, STK'lar, Uluslararası Örgütler	Başka hükümetler ve halklar
Popüler Kültür	Medya, Piyasa	Başka halklar

**Kaynak:** Nye, 2005: 10-50

### **Akıllı Güç**

“Akıllı güç” kavramına 2006 yılında ABD'nin düşünce üretim merkezi Stratejik ve Uluslararası Araştırmalar Merkezi (Center for Strategic and International Studies-CSIS)'nde kurulan ‘Tarafsız Akıllı Güç Komisyonu’ (Comission on Smart Power) tarafından hazırlanan güç ve

Amerika'nın dünyada onu nasıl kullandığı hakkında bilgi veren 'Daha Akıllı, Daha Güvenli Amerika' (A Smarter More Secure America) adlı raporda (6 Kasım 2017) açıklayıcı olarak yer verilmektedir (Armitage ve Nye, 2007: 27-57). Akıllı güç; ne sert güçtür ne de yumuşak güçtür. Akıllı güç, hedeflere ulaşmak için hem sert hem de yumuşak gücün birleşik bir strateji ile kullanılmasıdır. Akıllı güç, hem güçlü bir ordu hem de ülkenin etkisini artıracak her seviyede ittifaka veya ortaklığa yatırımı gerektirir. İkisinin birleşimi ve kullanımı, diplomasi ve harp sanatıdır. "Sanat" kavramı aslında bu durumu çok iyi karşılamaktadır çünkü gücün hangi durumda, nerede, nasıl kullanılacağına karar vermek ve uygulamak akıl, yetenek ve tecrübe gerektirir.

Akıllı güç ve askeri güç, iki konuda birbiri ile bağlantılıdır. Bunlardan birincisi toplumu şekillendirme, ikincisi ise küresel gücün lanse edilmesinde daha yeni ve modern arayışlardır (www.tandfonline.com).

2006 yılında İsrail-Lübnan arasında Hizbullah tarafından kullanılan taktikler "Hibrid Savaşları" kavramını ortaya çıkarmıştır. Hibrid Savaşları paradigması, silahlı kuvvetlere daha kapsamlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Hibrid savaşları; klasik muharebe, gayrinizami harp ve siber savaş taktiklerinin bir arada kullanıldığı muharebe türüdür. İnsani yardımlardan önleyici tedbirlere, muhasım koşulların geliştirilmesinden muharebe sonrası istikrar kazandırma faaliyetlerine geniş bir alanı kapsamaktadır. Ekonomik ve politik etki, hasım hükümet ve hareketlerinin arzu edildiği şekilde düzenlenmesi için kullanılır (Bond, 2007: 7). Hibrid savaşından galip çıkmak için konvansiyel harp yeterli değildir; ancak akıllı güç stratejileri ile mümkün olabilir.

### **Yumuşak Güç Kaynakları**

Yumuşak güç tatbik edebilmek için bazı kaynaklar ve bu kaynakların stratejik bir planlama ile kullanılması gereklidir. Uluslararası İlişkiler alanında çalışma yapan Prof. Geun Lee (2009: 205-218), genel olarak yumuşak güç stratejilerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Ülkelerin uluslararası platformda kendi imajlarını yaratması,
- Düşman ülkelerin imajını zedeleyerek üçüncü ülkede kendi lehine ortam oluşturmak,
- Yumuşak güç kullanan ülkedeki geçerli olan normların yayılması,

- Başta televizyon olmak üzere çeşitli iletişim araçlarında kahraman ve ünlülerin kullanılması ile subliminal veya açık olarak hedef kitlede istenilen etkinin yaratılması.

Kültür, siyasi değerler ve dış politika başta olmak üzere sayısı zamanla artış gösteren çeşitli araçlar kullanılabilir (Nye, 2015:s.20).

### Sert Güç İle Yumuşak Gücün Karşılaştırması

Yumuşak güç ile sert güç birbiri ile bağlantılıdır. Bunları birbirinden bağımsız düşünmek ve değerlendirmek mümkün değildir. Eş zamanlı kullanımı mümkündür. Öncelik sırası koşullara göre değişkenlik gösterebilir. Sert güç için yumuşak gücün koruyucusu olduğu da söylenebilir. Fakat, her durumda salt yumuşak güç veya salt sert güç yeterli olmayabilir. Dolayısıyla sert güç unsurları daima hazır, yumuşak güç unsurları daima aktif, akıllı güç stratejileri ise sürekli güncel olmalıdır (www.cbsnews.com).

Nye, sert güçle yumuşak güç arasındaki bağı aynı amaçlara ulaşma becerisinin iki farklı yolu olarak açıklamaktadır (Nye, 2004: s.1-10). İç dinamikler, uluslararası ilişkiler ve çevresel koşullara göre zaman faktörü göz önünde bulundurularak iki alternatiften biri seçilebilir veya aynı anda kullanılabilir.

Sert ve yumuşak gücün devletlerin hareket tarzları, kullandıkları birincil araçlar ve hükümet politikaları açılarından karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

**Tablo-2** : Sert ve yumuşak gücün devletlerin hareket tarzları, kullandıkları birincil araçlar ve hükümet politikaları açılarından karşılaştırmaları

	Hareket Tarzları	Birincil Araçları	Hükümet Politikaları
Askeri/Sert Güç	Zorlama Caydırma Koruma	Tehditler Güç	Baskıcı Diplomasi Savaş İttifak
Yumuşak Güç	Cazibe Gündem Belirleme	Değerler Kültür Politikalar Kurumlar	Kamu Diplomasisi Karşılıklı ve Çok Taraflı Diplomasi

**Kaynak:** Nye, 2015: 24

İki güç arasındaki en büyük fark hedef kitlede uyandırılmak istenen duygudur. Sert gücün esasını korku oluştururken yumuşak gücün esasını hayranlık/cazibe oluşturmaktadır. Yumuşak güç, sert güce göre daha fazla gönüllü yorumcular ve alıcılara ihtiyaç duyar (Nye, 2015: 24). Hedef kitlenin verilen mesaja açık olması gerekir. Yerel dinamiklere aykırı mesajların alıcıda kabul görmemesi yüksek olasılıklıdır. Yumuşak gücün, hedef alıcıya rahatsız edecek şekilde uygulanması alıcının uzaklaşmasına neden olabilir. Bir görüşü aşırı şekilde savunan bir kitleye, o görüşe zıt bir mesajın açık şekilde iletilmesi alıcının iletişim yolunu kesmesine ve gönderilecek mesajlara karşı dikkat seviyesini arttırmasına neden olabilir. Dolayısıyla mesajın alıcıya onu rahatsız etmeyecek ve önyargılı yaklaşmasını engelleyecek şekilde verilmesi önemlidir.

Sert güç ile yumuşak gücü ayıran en önemli faktörden birisi de zamandır. Sert güç ile hızlı bir sonuç alma durumu söz konusu olabilir. Yumuşak güçle kısa sürede sonuç alma ihtimali yok denecek kadar azdır. Yumuşak gücün, uzun vadede sonuçları ortaya çıkar.

Sert güç kullanımında araç askeri ve ekonomik kaynaklar iken yumuşak gücün kullanımında kültür, sanat, sinema, mimari, müzik, eğitim sistemi, rekabet ortamı, özgürlükler, demokrasi, insan kalitesi ve sosyal sermaye, tarihi birikim, kültürel zenginlik, bilim ve teknoloji altyapısı, inovasyon kapasitesi, diplomatik becerisi ön plandadır (Aydoğan, 2011: 7).

**Tablo-3 :** Noya'nın Sert ve Yumuşak Güç Ayrımı

Sert Güç	Yumuşak Güç
Zorlama	İkna, İdeoloji
Somut, Gerçeklik	İmaj, Semboller
Ekonomik, Askeri	Kültür, Değerler
Dış Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Bilgi	Güvenilirlik, Saygınlık
Hükümet	Toplum
Kasıtlı/İsteyerek	Kasıtlı değil

**Kaynak:** Sancak, 2016: 114

Kıyaslama yapıldığında yumuşak gücün, daha tehlikeli olduğu söylenebilir. Çünkü sert güç konusunda tahmin edilebilirlik yüksek seviyededir ve tedbir alınabilir. Fakat yumuşak güç için alıcının dikkatsiz olması durumunda savunmasız olduğu söylenebilir. Ayrıca nitelik ve niceliksel olarak sert gücün orantısının ayarlanması mümkün iken yumuşak güç için bu mümkün değildir. Maliyet açısından değerlendirildiğinde, günümüzde muharebenin bedelinin geçmişe nazaran artmış olması ve bu bedelin düşündürücü rakamlara ulaşması dolayısıyla yumuşak gücün daha tercih edilebilir olduğu söylenebilir.(Gray, 2011: 1-52)

### **Sert Güç Unsurlarının Yumuşak Güç Olarak Etkisi**

Nye, askeri gücün sadece sert güç etkisi üretmediğini, askeri kahramanlıkların ve yeteneklerin bazen yumuşak güç etkisi yarattığını ifade ederek Hitler, Stalin ve Osama Bin Ladin'i örnek göstermiştir. Hitler ve Stalin, insanların aklında yenilmezlik efsanesi yaratarak diğerlerinin kendi davalarına katılmalarını sağlamıştır. Osama Bin Ladin ise iyi yönetilen bir ordunun hayranlık kaynağı olabileceğini ifade etmiştir. Ordu kaynaklarının hatalı kullanımının yumuşak güce zarar verebileceğine de değinen Nye, bu konuda İkinci Dünya Savaşı'nda etkili bir yumuşak güce sahip olan fakat hatalı kullanımından dolayı Macaristan ve Çekoslovakya'yı kaybeden Sovyetler Birliği'ni ve ilk etapta Irak işgalinde olumlu bir hayranlık oluşturan fakat devamında Abu Ghraib'de kötü muameleler sonucu yumuşak gücüne zarar veren Amerika'yı örnek olarak göstermiştir (www.foreignpolicy.com). Güçlü devletler açısından önemli olan, karşısındakine güçlü olduğuna inandırmaktır. Diğer bir ifadeyle, stratejik yeterlilik ve güç, askeri gücün politik araç olarak kullanılmasında kilit rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığında son dönemde Türkiye için vurgu yapılan "NATO'nun ikinci büyük ordusu" imajı Türkiye'nin yumuşak gücüne katkı sağlamaktadır.

Meşru bir siyasi otorite altında siyasi çıkarlar doğrultusunda politik bir araç olarak kullanıldığında askeri kaynaklar askeri güçten ziyade akıllı veya yumuşak güç olarak kullanılmış olur. Bir kıyaslama yapıldığında 21'inci yüzyılda askeri gücün geçmişe nazaran daha az politik araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Özellikle gayrinizami harp alanında yumuşak gücün mevcudiyeti, muharebenin seyrine etki edebilecek önemli faktörlerden birisidir. Yumuşak güç, düzenli muharebelere göre çok bileşenli muharebelere daha fazla önem kazanmaktadır. (Gray, 2011: 1-52). Askeri gücün politik maksatlı kullanımına General Sir Rupert Smith, Gücün Kullanımı (The Utility of Force, 2005) isimli kitabında yer vererek bu şekilde güç kullanımının hassasiyetler içerdiğini ifade etmiştir. Smith'e

göre, askeri güç basit bir nicelik veya nitelik değil, asimetrik yönüyle farklı boyutları olan karmaşık bir yapıdır. Askeri gücün kullanımında siyasi kararlılığın nicelik ve nitelikten daha önemli olduğunu ifade eden Smith, savaşın politik, yasal, sosyo-kültürel ve askeri boyutlarının birleşimi ile kazanılabileceğine dikkat çekmiştir (Gray, 2011: 1-52). Askeri gücün yumuşak güç olarak etkisi, daha fazla güven ve anlayış oluşturulmasında yardımcı olur. Yumuşak güç için yapılan yatırımlar, uzun vadede istenilen etkiyi yaratabilir. Bu yüzden yakın askeri ilişkiler, bazen siyasi ve bürokratik ilişkilerden daha etkili olabilir ([www.thestatesman.com](http://www.thestatesman.com)).

Sert güç, her ne kadar askeri araçlarla ilişkilendirilse de insani yardım, zayıf bir ordunun eğitilmesi, güçlendirilmesi vb. görevler ile yumuşak güç olarak kullanılabilir (Mariano ve O'Brien, 2009: 1-9). Bu görevler ile stratejik seviyede kurumlar tarafından ve operatif seviyede bireyler tarafından etki yaratılabilir (Atkinson, 2014: 1-25). Yumuşak güç sadece resmi yetkililer veya kurumsal aktörler tarafından oluşturulmaz. Yurt dışında temsil görevi yürüten bireylerin ülkenin yumuşak gücüne etkisi bulunmaktadır ([www.realclearworld.com](http://www.realclearworld.com)). Dolayısıyla gerek yurt içinde gerek yurt dışında yabancılarla iletişim kurulan tüm ortamlarda bulunan her bireyin tavır ve davranışları önemlidir. Dolayısıyla temsil yeteneği üst seviyede olan uygun personelin seçimi ve bu personele yeterli eğitim verilmesi başarının kriterlerinden birisidir. Alexander L. Vuying (2009:12) de bireysel davranışlardan kaynaklanan etkinin haricinde özellikle insani yardımların ülkenin imajına önemli katkı sağladığını ifade etmiştir. Askeri gücün yumuşak güç aracı olarak kullanılması kapsamında yabancı bir orduya askeri malzeme ve teknoloji satışı, yabancı bir ordunun ekonomik olarak desteklenmesi ve askeri eğitim üç önemli araçtır ve bu araçlar, stratejik, operatif ve taktik ortaklıklara zemin hazırlar (Mariano ve O'Brien, 2009: 1-9).

Markos Kounalakis ve Andras Simonyi “sert-yumuşak güç” kavramına vurgu yapanlar arasında yer almaktadır. Kounalakis ve Simonyi'ye göre askerî gücün barışı koruma veya insani müdahale gibi “yumuşak” amaçlar için kullanılmasıyla “sert-yumuşak güç” ve “yumuşak-sert güç”le karşılaştırılır([www.uscpublicdiplomacy.org](http://www.uscpublicdiplomacy.org)).

Ordular arasında, geniş çerçevede personel değişimi, müşterek eğitim ve yardımlaşma programları yürütülmektedir. Ordular arası etkileşimi, sadece askeri iletişim olarak düşünmek hata olur. Bu etkileşimler, aynı zamanda sosyal ve kültürel paylaşımları da beraberinde getirir. Eski ABD Savunma Bakanı William Perry ([www.belfercenter.org](http://www.belfercenter.org)), bu türden askeri-askeri temasların yabancı askeri personeli etkilemek suretiyle “önleyici savunmanın” bir yönünü oluşturduğunu ifade etmiştir.

Ayrıca, bu temaslar sayesinde diplomatik yollar ile çözülemeyen bazı konular, bu şekilde çözüme kavuşturulabilmektedir.

Askeri psikolojik harekâtlar da askeri gücün yumuşak güç olarak kullanılmasına ve yabancı davranışları etkileyerek doğrudan askeri araçları ortadan kaldırma seçeneğine örnek verilebilir. Mesela, Körfez Savaşı'nda ABD Savunma Bakanlığı Pentagon, "habercilerin silahlandırılması" tabiri ile psikolojik harekâtı etkin olarak kullanmıştır (www.belfercenter.org).

Silahlı kuvvetler, devletlerin iç ve dış politikalarında en önemli stratejik araçlarından birisidir. Akıllı bir dış politika ile askeri güç, "sopa" niteliğinden çok daha fazlası olarak kullanılabilir.

Özellikle günümüzde sert gücün yumuşak güç gibi etki yaratmasının temel nedenleri (www.news.harvard.edu) arasında;

- medyanın günümüzün en önemli silahları arasında yer alması ve askeri güce yumuşak güç olarak da yer vermesi,
- sert güç unsurlarının uluslararası platformlarda rolünün genişlemesi,
- bilgi teknolojisinin ilerlemiş olması ve toplumlararası etkileşimin artması yer almaktadır.

Sert gücün, yumuşak güç olarak kullanılmasının çok önemli bir koşulu vardır: meşruiyet (Doğan, 2016: 70). Yani, görev yapılan ülkede bulunmanın bir meşruiyeti olmalıdır. Aksi takdirde, işgalci vb. nitelendirmeler yapılabilir. Meşruiyet ise yasal düzenlemelerin yanı sıra halk temelinde de rıza gerektirir. Afganistan, Kosova gibi yerlerde Türk askerine yaklaşımın pozitif açıdan farklı olmasının temel sebebi budur.

Günümüzün çok boyutlu muharebe sahasında sert gücün yumuşak güç olarak etkisini iki boyutta (Gray, 2011: 1-53) düşünebiliriz:

- Sert gücün askeri platformlarda yumuşak güç olarak etkisi
- Sivil-Asker işbirliği kapsamında yumuşak güç olarak etkisi

#### **Sert gücün askeri platformlarda yumuşak güç olarak etkisi**

Askeri gücün de yumuşak güç gibi subliminal veya açık bir şekilde algı yaratması mümkündür. Bunun için çeşitli yollar mevcuttur:

- Uluslararası Askeri Ortaklıklar
- Müşterek Tatbikat/Eğitimler
- Törenler



- Uluslararası Sempozyum/Toplantı/Kurslar

### **Uluslararası Askeri Ortaklıklar**

Her alanda uluslararası işbirliğinin arttığı bir çağda küreselleşen tehditler karşısında askeri ortaklıkların yayılması kaçınılmaz olmuştur. Bu ittifaklar, bir millet veya grup hakkında genel bir kanı oluşması için elverişli ortamlardır. Bir ordunun disiplin, cesaret, tecrübe, bilgi vb. açılardan değerlendirilmesinin yanında milletin de ahlak, karakter, çalışkanlık vb. alanlarda değerlendirilmesine imkân tanır.

Brüksel Antlaşması'nın tarafları olan on Batı Avrupa ülkesi (Belçika, Danimarka, Fransa, İzlanda, İtalya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Portekiz, İngiltere) ile ABD ve Kanada arasında 4 Nisan 1949'da imzalanan Kuzey Atlantik Antlaşması ile kurulmuştur. Türkiye, NATO'ya 1952 yılında üye olmuştur (<http://www.mfa.gov.tr>). NATO, sivil olağanüstü operasyonlardan kriz yönetimi operasyonlarına geniş bir yelpazede aktif bir rol almaktadır. Güncel olarak 29 üyesi bulunmaktadır ([www.nato.int](http://www.nato.int)). Bu 29 üye devletin yönetici ve askerleri, toplantı, tatbikat, eğitim vb. platformlarda birlikte görev almaktadırlar. Bu ortamlar, milletin ve ordunun temsili için önemli platformlardır. İyi bir imaj yaratılması çok önemlidir çünkü yaratılan imaj o alanla sınırlı değildir. Kalpleri kazanmış bir ordu, politikada kolaylık sağlar. Kosova, Bosna, Afganistan, Pakistan ve Kıbrıs, tarihsel süreçte Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından bu duruma örnek olarak gösterilebilecek bölgelerdir.

NATO, en kapsamlı ve bilinen askeri organizasyon olmakla birlikte tek değildir. Son dönemde en popüler oluşumlardan birisi de DAES'e karşı oluşturulan ve 73 ülkenin üye olduğu koalisyonudur. Bu iki örneğe ilave olarak ([www.stratejikortak.com](http://www.stratejikortak.com));

- Belarus, Ermenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Rusya ve Tacikistan tarafından kurulan Kolektif Güvenlik Antlaşması Örgütü,
- ABD ile birlikte 19 Güney Amerika ülkesi tarafından 1947 yılında kurulan RİO PAKTI,
- Suudi Arabistan, Katar, BAE, Umman, Yemen ve Bahreyn tarafından kurulan Körfez Arap Ülkeleri İşbirliği Konseyi askeri organizasyonların diğer örnekleridir.

### **Müşterek Tatbikat/Eğitimler**

Müşterek tatbikat ve eğitimler, askeri güçlerin imkân ve kabiliyetlerini sergiledikleri ortamlardır. Ülkeler, ordularını güçlü

göstermek suretiyle gücün temel prensiplerinden “ikna etme” için altyapı oluşturabilirler. Askeri eğitimler ile yabancı ülke subaylarına savunma ve güvenlik konularında kalıcı bir bakış açısı kazandırılır. Bunun maksadı, mevcut ve geleceğin liderlerine analitik yetenek kazandırarak onları operasyonel ve stratejik rollerini oynayabilmek için yeterli olgunluğa ulaşmalarını sağlamaktır. Bu sayede, geleceğin uluslararası liderleriyle bir bağlantı kurulmuş olur. Bu eğitimler ile eğitim veren ülkeye, onun kültür ve değerlerine sempati oluşması sağlanır.

Ülkeler, kendinden küçük ülkelere çeşitli alanlarda askeri eğitim vererek rol model olurlar. Bir ülkenin rol model olması, gücünün bir göstergesidir. Güçlü ordular, rol model görevi üstlenerek etki alanı oluşturabilirler. Bu durumun günümüzde çok yaygın olduğunu söylemek mümkündür. Türk toplulukları içerisinde zaten rol model olan Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yakın zamanda Somali ve Katar'da üs bölgesi açmasıyla gelişme gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu gelişmeler Türk, Somali ve Katar basınında olumlu yer bulmuştur. Eğitim maksadıyla gittiği bu ülkelerde Türkiye'nin gücü hissedilmektedir. Burada önemli olan nokta, yapılan faaliyetlerin medyada reklamının yapılabilmesidir. Çünkü etki yaratacak esas olgu, reklamın nasıl yapıldığıyla ilgilidir.

Türkiye, sadece 2016 yılında 18 adet uluslararası tatbikata katılım sağlamıştır. Bu tatbikatlar; NATO tatbikatları, NATO/ Barış İçin Ortaklık (BİO) Tatbikatları, özel tatbikatlar (ikili-üçlü), davet tatbikatları ve geçiş tatbikatlarıdır ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)). 2017 yılı içinde benzer bir tablo söz konusudur. Uluslararası alanda Türkiye'nin dâhil olduğu askerî eğitim iş birliği faaliyetleri ise aşağıda belirtilen konuları kapsamaktadır ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)):

- Askerî ziyaretler,
- Tatbikatlara gözlemci gönderilmesi,
- Askeri okullarda verilen eğitimler,
- Kısa süreli kurslar,
- Görev başı eğitimi,
- Aile/Birlik/Personel Mübadelesi,
- Askerî tarih ve müzecilik alanında eğitim ve iş birliği.

Silahlı kuvvetlerin müşterek eğitim faaliyetleri arasında askeri öğrencilerin başka bir ülke harp okuluna gönderilmesi bulunmaktadır. Örneğin; 20 dost ülkenin askeri öğrencileri Kara Harp Okulu'nda Harbiyeliler ile birlikte 4 yıl boyunca eğitim ve öğretim görmektedir. Bu süreç içerisinde bu öğrenciler ikili ilişkilerin güçlenmesinde önemli katkılar

sağlamaktadır (www.kho.edu.tr). Türkiye’de 57 dost ülkeden yaklaşık 32 bin misafir askeri personele eğitim/kurs verilmiş ve verilmeye devam etmektedir (www.tsk.tr).

### **Törenler**

Askeri törenler, silahlı kuvvetlerin gücünün ulusal ve uluslararası çapta gösterilmesinin bir yoludur. Resmi günlerde icra edilmekle birlikte tehdit ve kriz zamanlarında törenlerin sayısı artış gösterebilir. Bu törenlerin amacı kuvvet gösterisi ile dostta güven, düşmana korku vermektir.

### **Uluslararası Sempozyum/Toplantı/Kurslar**

Bilgi ve tecrübe alışverişi, çağın en büyük gerekliliklerinden birisidir. Uluslararası işbirliği ile toplumların daha kısa sürede daha uzun mesafe yol alması mümkündür. Uluslararası Sempozyum, toplantı ve kurslar ile fikir ve tecrübe paylaşımı yapılır. Askeri alanlarda icra edilen bu faaliyetlerde esas maksadın dışında bir maksat da karşı ülkeleri istediğin yöne çekebilmektir. Bunun temel şartı ise güçlü olduğunu karşındakine inandırabilmektir. Bu imajı yaratabilmek, psikolojik üstünlüğü ele geçirmek anlamına gelmektedir. Psikolojik üstünlük ise ikna etmenin bir parçasıdır.

### **Sivil-Asker işbirliği kapsamında yumuşak güç olarak etkisi**

Silahlı kuvvetlerin sadece çatışma fonksiyonu yoktur. Silahlı kuvvetlerin sivil faaliyet olarak değerlendirilebilecek çatışma harici fonksiyonları veya hükümet dışı sivil aktörler ile icra edilen faaliyetlerin silahlı kuvvetler ile birlikte yürütülmesi “sivil asker işbirliği olarak tanımlanmaktadır. NATO dokümanlarında ise sivil asker işbirliği, “*NATO komutanı ile sivil, ulusal ve yerel otoritelere ilaveten, uluslararası, ulusal ve hükümet dışı organizasyonlar ve kurumlar arasında, vazifeyi desteklemek maksadıyla yapılan koordinasyon ve işbirliği*” olarak tanımlanmıştır (Türkeş, 2007: 100-101).

Sivil-Asker İşbirliği, soğuk savaşın ardından yeni konseptle birlikte sivil-asker işbirliği olmadan istenilen sonucun alınamayacağını anlaşılmasıyla doğmuş ve popülerite kazanmıştır. İlk olarak Amerika, ardından NATO ve Avrupa Birliği tarafından uygulanmıştır. Körfez Savaşı’nda sivil-asker işbirliğinin zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Sivil asker işbirliği özellikle Balkanlar’da NATO müdahalesinin ardından gelişme göstermiştir. (Grigorov, 2017: 119-123).

Sivil-Asker İşbirliği; Sivil Olağanüstü Hal Planlaması, İnsani Yardım Gerektiren Acil Durumlarda Askeri Yardım ve Dost Ülke Desteği görevlerini kapsamaktadır (Türkeş, 2007: 104-105). Sivil-Asker İşbirliği kapsamında aldığı görevlerde sert güç unsurlarının, görev aldığı veya çeşitli

şekillerde iletişime geçtiği siviller ile medya vasıtasıyla ulaştığı farklı topluluklarda olumlu etki yaratması hedeflenmektedir.

Çatışma ortamının en önemli mağduru sivil vatandaşlardır. Bunun en yakın örneği Suriye'dir. Birleşmiş Milletler raporuna (Eylül 2017) göre büyük bir çoğunluğu Türkiye'de bulunan beş milyonu aşkın göçmen Suriyeli vardır. Suriye bunun en dikkat çekici örneği olmakla birlikte Heidelberg Uluslararası Çatışma Araştırmaları Enstitüsü'nün araştırmaları dünya genelinde 18 savaş ve 400'ün üzerinde kriz durumu olduğunu, bunların 226'sında şiddet kullanıldığını göstermektedir ([www.dw.com](http://www.dw.com)). Çatışma ortamında sivillerin mağduriyetinin engellenmesi içinse sivil-asker işbirliği zorunludur. Sivil-Asker İşbirliği (SAİ) uygulamalarına, çatışma bölgelerinde sivillerin olumsuz koşullardan etkilenmesinin önüne geçmek amacıyla çatışma ortamının küreselleşmesiyle önem verilmeye başlanmıştır.

Soğuk savaşın ardından sivil-asker işbirliğine verilebilecek en dikkat çekici örneklerden birisi Kosova'dır. NATO Kosova Gücü (KFOR) kapsamındaki SAİ uygulamalarının tanımlanan üç temel maksadı arasında "askerî kuvvete destek sağlama" da vardır ([www.nato.int](http://www.nato.int)). Bu ortam, sert gücün yumuşak güç etkisi yaratması için ideal koşulları bulundurur. Arzu edilen etki, hem bir amaç hem de doğal bir sonuçtur.

Sivil-asker işbirliği kapsamında verilebilecek bir diğer örnek ise Afganistan'dır ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)). Hükümet dışı kuruluşlarla ve gönüllü organizasyonlarla SAİ personelinin yerel ve kültürel değerleri dikkate alan çalışmaları, yumuşak güç hedeflerine kolaylık sağlamaktadır.

Bosna Hersek de sivil-asker işbirliğinin etkin olduğu ülkelerden birisi olmuştur.

### **Türk Silahlı Kuvvetleri Tarafından Katkı Sağlanan Uluslararası Harekâtlar**

Türkiye, 1950 yılında katıldığı Kore Savaşı'ndan itibaren barışın korunmasına yönelik uluslararası harekâtlara katılmaktadır. Türkiye'nin o tarihten günümüze kadar katılmış olduğu uluslararası harekâtlar ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)) şunlardır:

- 02 Ocak 1993-22 Şubat 1994 tarihleri arasında BM Somali İnsani Yardım ve Barışı Koruma Harekâtı,
- Bosna-Hersek sorununun çözümü için 04 Ağustos 1993-31 Aralık 1995 tarihleri arasında BM Bosna-Hersek Koruma Gücü ve 2004

yılında Avrupa Birliği Gücü'ne devredilen NATO Uygulama/İstikrar Kuvveti,

- Eski Yugoslavya Federal Cumhuriyeti'ne karşı Adriyatik'te Akdeniz Daimî Deniz Gücü tarafından 13 Temmuz 1992 - 02 Ekim 1996 tarihleri arasında icra edilen Sharp Guard Harekâtı,
- Bosna-Hersek'te icra edilen görev için hava desteğini sağlamak amacıyla icra edilen "Deny Flight"/"Deliberate Forge"/"Joint Guardian" Harekâtı,
- Arnavutluk'ta "ALBA" Harekâtı,
- Makedonya'da "Essential Harvest", "Amber Fox", "Allied Harmony", "Concordia" ve "Proxima" Harekâtları,
- Kongo Demokratik Cumhuriyeti'nde 30 Temmuz-30 Kasım 2006 tarihleri arasında BM Kongo Demokratik Cumhuriyeti Misyonu,
- 25 Nisan 2005 ve 27 Temmuz 2010 tarihleri arasında BM Sudan Misyonu (UN Mission in Sudan - UNMIS),
- 2004-2011 yılları arasında Türkiye'nin NATO kapsamında Irak'a Eğitim Desteği,
- Libya'da yaşanan iç karışıklıkların ardından 29 Mart-31 Ekim 2011 tarihleri arasında NATO Birleşik Koruyucu Harekâtı,
- Afrika Birliğine eğitim ve ulaştırma desteği sağlamak amacıyla Haziran 2005-Aralık 2007 tarihleri arasında BM-Afrika Birliği Darfur Misyonu,
- Somali açıkları ve Aden Körfezi'nde Ekim-Aralık 2008 tarihleri arasında NATO Okyanus Kalkanı Harekâtı,
- 2012-2015 yılları arasında BM Afganistan Yardım Misyonu,
- 11 Eylül 2001 saldırılarını müteakip, terörizme karşı icra edilen Etkin Çaba Harekâtı.

Şu an, Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından hâlen Bosna-Hersek, Kosova, Afganistan, Lübnan ile Somali karasuları ve açıklarında icra edilen barışı destekleme harekâtlarına ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)) katkı sağlanmaktadır:

- Bosna-Hersek'te barış gücü olarak AB ALTHEA Harekâtı,
- Kosova'da güvenliğin tesisi ve sürdürülmesi amacıyla NATO Kosova Gücü,
- 2011 yılından itibaren BM Kosova Misyonu,

- Türkiye'nin Afganistan Uluslararası Güvenlik Yardım Kuvveti ve Kararlı Destek Misyonu,
- Lübnan'da barışın tesisi ve idamesi maksadıyla BM Lübnan Geçici Kuvveti,
- 2015 yılından itibaren BM Somali Yardım Misyonu,
- Korsanlık/deniz haydutluğu ve silahlı soygun eylemleriyle mücadele maksadıyla Birleşik Görev Kuvveti 151,
- Deniz güvenliği harekâtları kapsamında Deniz Muhafızı Harekâtı,
- İstikrar ve güvenliğin sağlanması ile muhtemel krizlerin önlenmesi maksadıyla Savunma Kapasitesi İnşası Girişimi,
- NATO Erken İkaz ve Kontrol Kuvvetine Konya İleri Üs Desteği.

Görüldüğü gibi geçmişten günümüze Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından birçok uluslararası platformda misyon ve harekâtların bir parçası olmuş ve olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla, Türk Silahlı Kuvvetleri, aynı zamanda yumuşak güç unsuru olarak da görev yapmaktadır. Önemli olan nokta ise bu gücün farkında olmak ve stratejik, taktik, operatif seviyede doğru kullanabilmektir. Bu ise, yumuşak gücün önemini anlamakla mümkün olur.

Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından söz konusu görevlerin bir parçası olarak aşağıda belirtilen vazifeler ([www.tsk.tr](http://www.tsk.tr)) icra edilmektedir;

- Türkçe kursları düzenlenerek Türkçe'nin yaygınlaştırılması ve Türk kültürünün tanıtılması,
- Okullara veya hastanelere inşa veya onarımında destek verilmesi,
- Özellikle Müslüman nüfusun bulunduğu bölgelerde Ramazan ayında ihtiyaç sahibi ailelere yardım paketleri dağıtılması,
- Sosyal etkinliklere katılım sağlanması,
- Eğitim ve danışmanlık görevleri ile TSK'nın reklamının yapılarak saygınlık kazandırılması,
- Kalkınma için uygun ortamı oluşturulması,
- İstihkâm ve lojistik destek sağlanması.

Örnek olarak gösterilebilecek en güncel harekâtlardan birisi de Afrin'de gerçekleştirilen Zeytin Dalı Harekâtı'dır. Sivil zayıatın önlenmesi için çok hassas davranılan bu harekâtın sonunda Türkiye tarafından bölgeye götürülen insani yardımlar ve Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin bölge

halkına gösterdiği olumlu davranışlar ve sivil-asker işbirliği çerçevesinde icra edilen faaliyetler Türkiye'nin imajı açısından büyük öneme sahiptir. Harekâtın önemli bir bölümünü bilgi harekâtı oluşturmasının temel nedeni, günümüz operasyonlarında yumuşak gücün öneminin farkına varılmış olmasıdır. Türkiye'nin karşısındaki güçler de bu durumun farkında olarak elindeki medya araçları ile gerçekleri çarpıtmak için büyük çaba göstermiştir. Zeytin Dalı Harekâtı'nın bu anlamda en başarılı hareketlerden birisi olduğu söylenebilir. İlerleyen zamanlarda da sahadaki uygulayıcıların bu bilinçle bireysel hatalara mahal vermeden görevlerine devam etmeleri önem taşımaktadır. Sosyal medyanın önemli bir araç olduğu günümüzde bireysel hatalar, toplumsal yargılara dönüşebilmektedir. Medya savaşlarının hız kazandığı günümüzde askeri gücün yumuşak güç olarak etki sağlaması ancak stratejik seviyede iyi planlama ve operatif seviyede mükemmeliyetçilik ile mümkün olur.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sert güç araçlarının kullanıldığı klasik muharebelerin yaşattığı ağır zayıfların ardından yumuşak güç ve akıllı güç kavramları uluslararası ilişkiler disiplininde önem ve geçerlilik kazanmıştır. Başta süper güç devletler olmak üzere tüm devletler, sert güç araçlarını kullanmadan güçlü olma yollarını bulma arayışına girmişlerdir. Fakat bu durum sert güç araçlarının popüleritesini kaybetmesine neden olacak bir gelişme olmamıştır. Küreselleşen tehdit karşısında silahlı kuvvetlerin küreselleşmesi ve Soğuk Savaş'ın ardından sivil-asker işbirliğinin önem kazanması 20'nci yüzyılın önemli gelişmeleri arasında yerini almıştır. Günümüzde sert güç unsurları, kendi milli sınırları dışarısında da mesafeyi engel olarak tanımadan müşterek görevler almaktadır. Bu ortam içerisinde bireysel ve kurumsal olarak temsil görevi de üstlenilmektedir. Temsil görevinin yerine getiriliş şekli, yumuşak güç açısından önem taşımaktadır. Çünkü bu ortamlar, uzun sürede diğer ülkeleri ikna edebilecek yargıların oluşmasına katkı sağlayabilmektedir.

Yeni gelişmeler ve özellikle sivil-asker işbirliği ile silahlı kuvvetler arasındaki etkileşimin artmasıyla birlikte sert güç aracı olarak silahlı kuvvetlerin yumuşak güç etkisi gözlemlenmeye başlamıştır. Uluslararası askeri ortaklıklar, müşterek tatbikat/eğitimler, törenler ve uluslararası sempozyum/toplantı/kurslar yeni gelişmelere zemin hazırlayıcı platformlar olmuştur. Bu platformlarda, diğer yumuşak güç araçları gibi "ikna etme" için sert gücün de bu maksatla kullanılabileceği tecrübe edilmiştir.

Savaş teknolojisi kadar, hatta ondan daha hızlı gelişim gösteren alanlardan birisi de bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojileri; küresel

gelişmeler, kamu diplomasisi ve ekonomik entegrasyon ile senkronize bir şekilde kullanılmalıdır. Bilginin üretilmesinden alıcıya ulaşmasına kadar tüm araçları kapsayan bilgi teknolojisi hem çağın yakalanmasında gereklilik hem de tehlikeli bir silahtır. Gelişmiş bilgi teknolojisine sahip olmayan ülkelerin yeterli yumuşak güç seviyesine ulaşabileceği düşünülemez. Özellikle medyanın tüm toplumlar üzerinde hızlı bir şekilde etki yaratabildiği günümüz koşullarında silahlı kuvvetlerin yumuşak güç etkisi yaratmasındaki en önemli araçlardan birisi medya ve sosyal ağlardır. Medyayı ve sosyal ağları etkin bir şekilde kullanabilen silahlı kuvvetler, caydırıcılığını ve diğer toplumlar üzerindeki etkisini arttırarak hedeflerine daha kolay ulaşabilirler. Bu durum, silahlı kuvvetlerin medya ile yakın ilişki içerisinde olma gerekliliğini doğurmaktadır. Bu ikili arasındaki "kazan-kazan" ilişkisi, ne kadar profesyonel ve küresel olursa o kadar etkileyici olur. Günümüzde profesyonel bir şekilde harbin bir parçası olarak icra edilen bilgi/algi operasyonlarında tek olmamakla birlikte medya en önemli araçtır. Bu yüzden taktik bilgi toplanmasından propagandaya çeşitli faaliyetleri kapsayan algı/bilgi operasyonları ve algı/bilgi operasyonları ile mücadele, hem muharebenin sonucuna hem de ülkenin yumuşak güç potansiyeline doğrudan etki etmektedir. Günümüzde yumuşak güç etkisi yaratabilen güvenlik güçlerinin de muharebe sahasında yumuşak güç hakkında donanımlı ve eylemleriyle misyonu destekleyen, iletişim yeteneği yüksek askerlerin yetiştirilmesi, geleceği yakalamak açısından önemlidir.

Kısacası silahlı kuvvetlerin, çatışma ortamı içinde veya dışında, diğer toplumlar üzerinde etki yaratmasını sağlayacak her türlü platform doğru yönetildiği takdirde yumuşak güç etkisi yaratması açısından bir fırsat niteliğindedir. Alan ve boyut olarak gittikçe genişleyen muharebe ortamında yumuşak gücün bilincinde süreci profesyonel olarak idare edebilecek yöneticiler ve kendini geliştirmiş silahlı kuvvetler personelinin mevcudiyeti önem taşımaktadır. Ayrıca kurumlar arasındaki koordinasyonun sağlanması ve bireyler tarafından benimsenen genel bir anlayış oluşturulması, başarının en temel kriterlerinden birisidir. Çünkü birkaç kurum ya da bazı kişilerin iyi olması yeterli değildir. Yumuşak gücün arzu edilen seviyeye ulaşması için başarı, topyekûn bilinçli olmaktan ve bilgiyi eyleme dönüştürebilmekten geçmektedir. Silahlı kuvvetlerin yumuşak güç etkisi yaratabilmesi, diğer hükümet dışı aktörler dâhil kurum ve vasıtalarla desteklenmesine bağlıdır. Güvenlik kuvvetlerinin ülkenin geleceğinin teminatı olduğu bilinci ile hareket edebilen bir toplum oluşturulmalıdır. Toplumun genel gelişmişlik seviyesi ile de orantılı olan bu konu, bilim, insan hakları, sanayi vb. alanlarda yeterliği sağlamayı gerektirir. Uzun vadeli planlama ile stratejik yaklaşımın, toplumsal bilinç ile birleştirilerek kurumsal bir harekete dönüştürülmesi ülkenin menfaatine olacaktır.



**TABLO VE ŐEKİLLER**

**Tablo-1** : Yumuşak Gc Kaynakları, Araçları ve Hedef Alıcılar

**Tablo-2** : Sert ve yumuşak gücün devletlerin hareket tarzları, kullandıkları birincil araçlar ve hükümet politikaları açılarından karşılaştırmaları

**Tablo-3** : Noya'nın Sert ve Yumuşak Gc Ayrımı

### KAYNAKÇA

ARMİTAGE Richard L. & NYE Joseph S., (2007), A Smarter, More Secure America, CSIS Commission On Smart Power, Center For Strategic & International Studies, 2007

ATKINSON Carol (2014). Military Soft Power, Rowman & Littlefield Publishers, 978-1-4422-3128-3.

AYDOĞAN Bekir (2011), Güç Kavramı ve Kamu Diplomasisi, Ekopolitik Uluslararası İlişkiler Masası, rapor no. 11-02.

BOND Margaret S. (2007). Hybrid War: A New Paradigm For Stability Operations In Failing States, U.S. Army War College Report.

CHONG Alan (2015). Smart Power and Military Force: An Introduction, 10 Şubat 2018 tarihinde <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01402390.2014.1002915> adresinden alınmıştır.

ÇAVUŞ Tuba (2012). Dış Politikada Yumuşak Güç kavramı Ve Türkiye'nin Yumuşak Güç Kullanımı, KSÜ İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:2

Dünyadaki Tüm Çatışmalar, Anlaşmazlıklar ve Sorunlar, (2018), 05 Nisan 2018 tarihinde <https://www.stratejikortak.com/2016/08/catismalar-anlasmazliklar-sorunlar.html> adresinden alınmıştır.

DW Haber Sitesi, (2017), Suriyeli mülteci sayısı 5 milyonu geçti, 20 Nisan 2018 tarihinde <http://www.dw.com/tr/suriyeli-m%C3%BClteci-say%C4%B1s%C4%B1-5-milyonu-ge%C3%A7ti/a-38217370> adresinden alınmıştır.

GEUN Lee (2009). A theory of soft power and Korea's soft power strategy, Korean Journal of Defense Analysis No. 2(2):205-218

GRAY Colin S. (2011). Hard Power and Soft Power: The Utility Of Military Force As An Instrument of Policy In The 21th Century, Strategic Studies Institute, April 2011, ISBN 1-58487-486-4

GRIGOROV Grigor (2017). Emergence And Development Of Civil-Military Cooperation, International Conference Knowledge-Based Organization, Vol. XXIII, No 1

HOFFMAN Stanley, (1975), "Notes on the Elusiveness of Modern Power", International Journal 30, Spring

HOLGUİN Jaime, (2003), Soft Power and Hard Power <https://www.cbsnews.com/news/soft-power-and-hard-power/> (Erişim tarihi: 02 Mart 2018)

HOLSTI, K. J. (1964). The Concept of Power in the Study of International Relations, 7/4: 179-194.

KAKAR Harsha (2017). Exploiting military soft power, 28 Nisan 2018 tarihinde <https://www.thestatesman.com/opinion/exploiting-military-soft-power-1486425108.html> adresinden alınmıştır.

Kara Harp Okulu (2017). 14 Mart 2018 tarihinde [http://www.kho.edu.tr/map/map\\_anasayfa.html](http://www.kho.edu.tr/map/map_anasayfa.html) adresinden alınmıştır.

KEOHANE Roberto ve NYE Joseph S. (2012). Power and Interdependence, International Organization, Vol. 41, No. 4 (Autumn, 1987)

KOUNALAKİS M. ve SİMONYİ A. (2011). The Hard Truth About Soft Power. Los Angeles: Figuera Press, 27 Mart 2018 tarihinde <http://uscpublicdiplomacy.org/publications/perspectives/CPDPerspectivesHardTruthAboutSoftPower.pdf> adresinden alınmıştır.

MARİANO Stephen J.ve O'BRIEN Charles B. (2009). US Army Africa: Smart FPower in Action, Small Wars Journal, 06 Mart 2018 tarihinde <http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/193-mariano.pdf?q=mag/docs-temp/193-mariano.pdf> adresinden alınmıştır.

NATO Kosovo Force (2018). 03 Mayıs 2018 tarihinde <https://jfcnaples.nato.int/kfor/about-us/welcome-to-kfor> [https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_48818.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_48818.htm) adresinden alınmıştır.

NATO Resmi Sitesi (2018), 03 Mayıs 2018 tarihinde <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html#activities> adresinden alınmıştır.

NYE Joseph (2002). Why Military Power Is No Longer Enough, 20 Ağustos 2018 tarihinde <https://www.theguardian.com/world/2002/mar/31/1> adresinden alınmıştır.

NYE Joseph S. (Reviewed by G. John Ikenberry) (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics, 19 Şubat 2018 tarihinde <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2004-05-01/soft-power-means-success-world-politics> adresinden alınmıştır.

NYE Joseph S., Jr. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics, Chapter 4 - Wielding Soft Power, 09 Nisan 2018 tarihinde [https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/joe\\_nye\\_wielding\\_soft\\_power.pdf](https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/joe_nye_wielding_soft_power.pdf) adresinden alınmıştır.

NYE Joseph S. , Çeviren: R.İnan Aydın (2005). Yumuşak Güç, Elips Kitap,

NYE Joseph S. (2006). Think Again: Soft Power, 26 Şubat 2018 tarihinde <http://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power/> adresinden alınmıştır.

NYE Joseph (2011). The Military and Soft Power 02 Nisan 2018 tarihinde [https://www.huffingtonpost.com/joseph-nye/the-military-and-soft-pow\\_b\\_12117.html](https://www.huffingtonpost.com/joseph-nye/the-military-and-soft-pow_b_12117.html) adresinden alınmıştır.

NYE Joseph S. (2013). *Hard, Soft, and Smart Power*, (Edited by Andrew F. Cooper, Jorge Heine, and Ramesh Thakur), *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*.

ÖZTÜRK Armağan (2013). *Machiavelli Düşüncesinde Cumhuriyetçi Özgürlük Ve Kurucu Lider İmgesi*, Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, Cilt 68, No. 2

PALLAVER Matteo (2011). *Power and Its Forms: Hard, Soft, Smart*, The London School of Economics and Political Science

SANCAK Kadir (2016). *Uluslararası İlişkilerde Güç Kavramı ve Yumuşak Güç*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım

SANDIKLI Atilla (2014), *Yumuşak Güç Savaşları*, 06 Mayıs 2018 tarihinde <http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/0-81-201409106guvenlik-11.pdf> adresinden alınmıştır.

SEMPA Francis P., *Hans Morgenthau and the Balance of Power in Asia*, (2015). 12 Mayıs 2018 tarihinde <https://thediplomat.com/2015/05/hans-morgenthau-and-the-balance-of-power-in-asia/> adresinden alınmıştır.

SHAİ Nachman, *Media Plays Large Role In Shift From Hard To Soft Power*, 2014, 31 Ekim 2018 tarihinde <https://news.harvard.edu/gazette/story/newsplus/media-plays-large-role-in-shift-from-hard-to-soft-power-says-knesset-member-nachman-shai/> adresinden alınmıştır.

ŞENER Bülent, *Dış Politikada Yumuşak Güç Olgusu*, (2014), 20 Mayıs 2018 tarihinde <http://www.21yyte.org/tr/arastirma/politik-sosyal-kulturel-arastirmalar-merkezi/2014/02/10/7423/dis-politikada-yumusak-guc-olgusu> adresinden alınmıştır.

Türk Silahlı Kuvvetleri Resmi Sitesi, 14 Mayıs 2018 tarihinde <http://www.tsk.tr/EgitimOgretimTatbikatlar/TatbikatveGosteriler>, <http://www.tsk.tr/Uluslararasıİlişkiler/AskeriEgitimİsBirliği>, <http://www.tsk.tr/Uluslararasıİlişkiler/BarisiDestekleme> adreslerinden alınmıştır.

TÜRKEŞ Kadir Tamer, *Günümüz Dünyası Savaşlarında Silahlı Kuvvetlerin Devlet Dışı Aktörlerle Ortak Kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, s.100-101

Türkiye Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı resmi sitesi, *Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü – NATO*. 25 Mart 2018 tarihinde <http://www.mfa.gov.tr/nato-tarihce.tr.mfa> adresinden alınmıştır.

VUVİNG Alexander L. (2009). *How Soft Power Works*, Associate Professor, Asia-Pacific Center for Security Studies, American Political Science Association annual meeting, Toronto, September 3

WAGNER Jan-Philipp (2014), *The Effectiveness of Soft & Hard Power in Contemporary International Relations*. 01 Haziran 2018 tarihinde <http://www.e->

ir.info/2014/05/14/the-effectiveness-of-soft-hard-power-in-contemporary-international-relations/ adresinden alınmıştır.

Winning Without Conflict (2010). 25 Mayıs 2018 tarihinde <http://www.scienceofstrategy.org/main/content/winning-without-conflict> adresinden alınmıştır.

WU Irene, (2018), We All Contribute to a Nation's Soft Power, 10 Mayıs 2018 tarihinde [https://www.realclearworld.com/articles/2018/02/08/we\\_all\\_contribute\\_to\\_a\\_nations\\_soft\\_power\\_112703.html](https://www.realclearworld.com/articles/2018/02/08/we_all_contribute_to_a_nations_soft_power_112703.html) adresinden alınmıştır.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **EFFECTS OF HARD POWER FUNCTIONS AS A SOFT POWER INSTRUMENT**

Wars and conflicts has been increasing all around the world since the beginning of 20th Century and they continue to be happen with different forms. Heavy results of hard power implementations, even to winner side, have pushed them search alternative ways prior to hard power. It is undersood that hard problems can be solved with soft solutions. In this context, “soft power” concept has been developed by Joseph Nye; it is described as the ability to attract and co-opt rather than by coercion (hard power) as a means of persuasion. But this concept doesn’t mean that hard power has lost its importance. We now in an era of smart power, which both hard power and soft power are used in a controlled and balanced way to achieve aims in foreign policy. Leadership style morphs into soft power style from hard power style day to day.

There are some differences between hard power and soft power in terms of course of action, tools in implementation, time, the policy followed, situation before and after power implementation. Soft power is based on persuasion while hard power is based on coercion. Level and effect of hard power can be adjustable while it is not possible in soft power. But this doesn’t mean they aren’t the substitutes of each other. They can be used in concurrently, complementary or coordination-based ways. Soft power is a preventive defense approach to protect national interests. Indispensable criteria for success is to set realistic strategies. They should be implemented by dedicated strategies and advanced coordination between institutions should be provided. Utility of hard/soft/smart power depends on interior and exterior factors and varies with situation.

Joseph Nye stated that Hybrid wars era, which we are today in, requires multi-dimensional fight. Actors in fight should be well-coordinated. Military, as an important actor, can be used as both hard power instrument and soft power instrument as also founder of soft power.

It has been experienced that militaries can contribute to country diplomacy inside their country borders or far away from its borders. Additionally to its military gains, multi national military atmospheres especially like NATO indirectly contribute to soft power of country. Militaries can be used as a soft power means in both military atmospheres and sivil military cooperation. Effects of multinational military athmospheres are not only military. Militaries are complex structures with multi dimensions. Militaries and military athmospheres can be used as a soft power means in a broad perspective from international training/exercise to military ceremonies, from humanitarian assistance activities to civilian military cooperation. Platforms which militaries can be used as a soft power means are:

- International Military Cooperations : International military cooperations are important as much as diplomatic relations because it is a way of communication in foreign affairs.
- Joint Exercises and Trainings : These athmospheres facilitate to be believed that you are powerful. This makes you attractive and persuasive.
- Ceremonies : Ceremony is a way of force show. It provides trust for allies and fear for enemies.
- International Symposium, Meeting and Courses : They provide opportunity to discuss ideas and convey perspectives.
- Activities under concept of civilian military operation: Today, as we see especially in Syria and many other places, civilians are major actors which are directly effected from war. Civilian military operations are indispensable to provide stabilization in future and contributes to soft power of country indirectly. A powerful army is a war of attraction and persuasion.

Turkish Armed Forces attracts attention with its active approach by being a part of many multinational organizations/cooperations, participating in joint exercises, trainings, international meetings and executing humanitarian assistance. Turkey participated in 14 global peace support organizations since 1950 and still continues to support 11 peace support

organizations today. Turkey also participates in several multinational military cooperations, organizations and platforms.

Qualified and conscious military staff are required to use military as a soft power instrument. Information technology advances and dimension of wars expand day by day. Also, technology is now an important part of war. Hybrid wars which conventional war, unconventional war and cyber war tactics are used concurrently have a rising trend. As a part of hybrid war, media has a significant role today. Information technology provides a data to be received by millions of people in a second all around the world. So, strategic plans should be combined with trained personnel at tactical level. Due to possibility of mischaracterization of soft power, every actor at each level should fulfill their responsibilities. A strong, well-equipped armed forces which can apply soft power tactics is a bulwark of country.



## TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN TERFİ İŞLEMİ VE YARGISAL DENETİMİ

Rasim TÜTÜNCÜ<sup>1</sup>

### Öz

*Terfi denilen bir idari işlemler elde edilen rütbe; ordu içinde hiyerarşinin oluşumunda, disiplinin tesisi ve korunmasında ve böylece vazifenin yerine getirilmesinde anahtar bir işleme sahiptir. Kanunun aradığı şartları taşıyan personel, rütbe bekleme süresini doldurduğunda normal olarak bir üst rütbeye terfi etmektedir. Ayrıca istisnai olarak; belirli konularda üstün başarı göstermiş personel, Kuvvet Komutanı tarafından seçildiği takdirde emsallerinden bir yıl önce terfi edebilmektedir. 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu'nda "üstün başarı kıdemi" olarak geçen, günlük dilde "mümtaz terfi" ya da "erken terfi" olarak ifade edilen "üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi" işlemi; idarenin takdir yetkisinin yaygın olarak kullanıldığı ve bu nedenle uyumsuzluk konusu olarak sıkça yargıya taşınan bir konudur.*

*İdare, erken terfi ettireceği personeli seçerken, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi sebeplerinden herhangi birine dayanma konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir. Her sınıf ve/veya rütbe için farklı bir sebebe dayanma serbestisini dahi içeren geniş bir takdir yetkisi, terfi onayında kimin hangi gerekçeyle terfi ettiğinin açıklanmaması, konunun özüyle uyumlu olmayan erken terfi sebeplerinin varlığı, subaylıkta geçen hizmet süresinin hesabında yapılan hatalar ve uygulamadan kaynaklanan sorunlar; bu çalışmada, idare hukuku ilke ve kuralları ile yargı kararları ışığında ele alınmış ve mevcut sistemin daha öngörülebilir bir yapıya kavuşturulması amacıyla birtakım çözüm önerileri geliştirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Takdir yetkisi, askerî personel, rütbe, erken terfi, üstün başarı kıdemi.*  
**Jel Kodu :** *K-10*

## Early Promotion Process As a result of Wonderwork in Turkish Armed Forces and Its Judicial Inspection

### Abstract

*The rank obtained as a result of an administrative procedure called as promotion plays a key role in the formation of the hierarchy within the military forces, establishment of the command chain, provision and maintenance of the discipline, and thus fulfillment of the duty. The military person, who meet the required qualifications of the legislation and rank waiting duration can promote the upper rank one year earlier. Also exceptionally; if the military staff is selected by the Chief of Army Commander, he/she can be promoted one year before his/her peers. In the Turkish Military Forces Personnel Law No. 926, this promotion is defined as "the seniority of superiority success", however, it commonly referred as early promotion in the daily language. Early promotion*

<sup>1</sup> Personel Yarbay, Millî Savunma Bakanlığı, rasim\_tutuncu@hotmail.com, ORCID:0000-0002-2265-2451

Geliş Tarihi / Arrived : 25.09.2018  
Kabul Tarihi / Accepted : 21.11.2018



*is a matter of widespread use of discretion by the administration and thereby it is frequently subject to jurisdiction as a matter of dispute.*

*The Administration has a wide margin of discretion in determining the justifications for the early promotion of the military staff. In the selection stage, a different selection criterion can be applied for each branch or rank by the administration. The justification for the promotion is not disclosed to public. Moreover, early promotions which are not compatible with the essence of the law are made and errors are made in the calculation of the service duration. In this study, the early promotion system is discussed in the light of the principles and rules of administrative law and judicial decisions. In addition, a number of recommendations have been presented to make the existing system more predictable.*

**Key words:** Discretion, Military staff, Military rank, Early promotion, The Seniority of Superiority Success

**Jel Code :**K-10

## GİRİŞ

Bir ülke için millî güvenliğin önemi ve bu ihtiyacın karşılanması bakımından ordunun varlığı vazgeçilmezdir. Millî güvenliğin sağlanması ve devletin bekası adına hayati bir rol üstlenmiş olan ordu, telafisi mümkün olmayan zararlara yol açmamak için daima hazır bulunmak zorundadır. Hazır olmak; yeni koşullara göre kendini sürekli yenileme, eğitim, uygun bir teşkilatlanma, içselleştirilmiş etkili bir disiplin ve yüksek moralle mümkün olur.

Etkin, caydırıcı ve saygın bir ordu için, daima hazır olma sorumluluğunu üzerinde taşıyan asker kişiler; millî güvenlik hizmetinin daha etkili, hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi ihtiyacından kaynaklanan nedenlerle, diğer birçok kamu görevlisinden farklı olarak, üniforma giymekte, silah ve rütbe taşımaktadırlar. Rütbe; ordu içinde hiyerarşinin oluşumunda, komuta kademesinin şekillenmesinde, disiplinin tesisi ve korunmasında ve böylece vazifenin yerine getirilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Yeni bir rütbe; askerler için onur duyacakları manevi bir kazanım olduğu kadar, yetki ve sorumlulukların genişlemesinin karşılığı olarak, özlük haklarında bir artış anlamına da geldiğinden, aynı zamanda personel açısından önemli bir moral ve teşvik kaynağıdır.

Rütbe, “terfi” denilen bir idari işlem sonucunda elde edilmektedir. Normal bir terfi için; rütbe bekleme süresinin doldurulması, üst rütbe kadrosunda açık bulunması, kıta hizmetinin tamamlanması ile belli sayıda ve oranda sicile sahip olunması kural olarak yeterlidir. Çalışmamızın konusunu oluşturan ve terfiin özel bir türü olan “üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi”de ise; daha yüksek bir sicil, nitelikli bir hizmet ve başarı aranmaktadır. İşte bu yüksek ve nitelikli vasıfların tespiti, terfi

onayından önce gerçekleştirilen “*üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçim işlemi*” ile olmaktadır.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi, idarenin takdir yetkisinin yoğun olarak kullanıldığı bir alandır. Bu nedenle, idarenin bazen takdir yetkisinin sınırlarını aşarak işlem tesis ettiğine ve bu işlemlerin dönemin görevli ve yetkili mahkemesi olan Askerî Yüksek İdare Mahkemesi (AYİM)<sup>2</sup>nce iptal edildiğine tanık olunmuştur<sup>3</sup>. Bu makaleden amaç; subay ve astsubayların üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfileriyle ilgili mevcut mevzuat ve uygulamayı, AYİM’in kararları ile idare hukukunun ilke ve kuralları çerçevesinde eleştirel bir bakış açısıyla inceleyerek sorunlu alanları belirlemek ve çözüm önerileri geliştirebilmektir. Ayrıca, Anayasa değişikliği ile 27.04.2017’den itibaren AYİM’in kaldırıldığı dikkate alındığında, söz konusu çalışmanın, bu tür davalara bakacak olan genel idari yargı yerleri için de yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada; öncelikle üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin hukuksal niteliği ve özellikleri üzerinde durulmuş, ikinci bölümde literatür taraması yapılarak erken terfi işlemi idari işlemin unsurları açısından incelenmiş, üçüncü bölümde mevcut mevzuat ve uygulamadan kaynaklanan sorunların yargı kararları ışığında değerlendirilmesine yer verilmiş, dördüncü bölümde erken terfi işleminin yargısal denetimine değinilmiş ve çalışma daha iyi bir erken terfi sistemi için birtakım çözüm önerileriyle sonlandırılmıştır.

## **I. ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN TERFİ İŞLEMİ VE ÖZELLİKLERİ**

### **A. Tanımı ve Kapsamı**

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; belli bir rütbedeki muvazzaf subay ve astsubayların, ilgili mevzuatın aradığı niteliklere sahip olmaları ve belirlenen kontenjana girmeleri hâlinde bir üst rütbeye bir yıl erken terfi etmeleri sonucunu doğuran bir idari işlemdir.

---

<sup>2</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda Değişiklik Yapılmasına Dair 6771 sayılı Kanun’un 16.04.2017 tarihinde halkoyuna sunulmasıyla birlikte kesin sonuçların açıklandığı 27.04.2017’den itibaren Anayasa’nın askerî yargıyı düzenleyen hükmü yürürlükten kaldırılmıştır.

<sup>3</sup> AYİM 1. Dairesi’nin 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararı; AYİM 1. Dairesi’nin 23.11.2010 tarihli, E.2010/136, K.2010/1153 sayılı kararı; AYİM 1. Dairesi’nin 09.02.2010 tarihli, E.2009/1095, K.2010/145 sayılı kararı, AYİM Dergisi, S. 25; AYİM 1. Dairesi’nin 26.02.2008 tarihli, E.2007/958, K.2008/231 sayılı kararı; AYİM 1. Dairesi’nin 04.05.2006 tarihli, E.2005/1122, K.2006/587 sayılı kararı; AYİM 3. Dairesi’nin 20.05.2004 tarihli, E.2004/525, K.2004/828 sayılı kararı, AYİM Dergisi, S. 20, Kitap 2, s. 802; AYİM 1. Dairesi’nin 07.05.2002 tarihli, E.2001/1433, K.2002/730 sayılı kararı.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yalnızca muvazzaf subay ve astsubaylar yararlanmaktadır. Sözleşmeli askerî personel üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi hükümlerine tabi değildir.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden; subaylarda, yüzbaşı ve binbaşı, astsubaylarda ise astsubay kıdemli üstçavuş ve astsubay başçavuş rütbelerinde yararlanılabilmektedir. Muvazzaf astsubayların üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi şartları muvazzaf subaylarla birebir aynı olduğundan, gereksiz tekrarlara meydan vermemek için makalenin kapsamı, muvazzaf subaylarla sınırlı tutulmuştur.

## **B. Hukuksal Dayanak, Verilme Usul ve Esasları**

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin usul ve esasları, 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu'nun "*Rütbe Terfi Şartları ve Esasları*" başlıklı 38. maddesinin ikinci fıkrasının 23.06.2016 tarih ve 6722 sayılı Kanun'la değişik c) bendi ile aynı bent uyarınca çıkarılmış bulunan Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin 15.07.2009 tarih ve 27289 sayılı Resmi Gazete ile değişik a) bendinde ayrıntısıyla düzenlenmiştir<sup>4</sup>.

Yüzbaşı veya binbaşı rütbesindeki bir personelin<sup>5</sup> üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanabilmesi için öncelikle, 926 sayılı Kanun'un 38. maddesinin ikinci fıkrası c) bendinde belirtilen şu asgari şartları sağlaması zorunludur:

- a) Rütbe bekleme süresinin bitiminden bir yıl önce, bulunduğu rütbeye ait her yılki sicil notu, sicil tam notunun % 95 ve daha yukarısı olmak.
- b) Rütbe bekleme süresinin bitiminden bir yıl önce, sicil notu ortalaması sicil tam notunun % 95<sup>6</sup> ve daha yukarısı olmak.

<sup>4</sup> Muvazzaf astsubayların üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi şartları, 926 sayılı Kanun'un 85. maddesinin ikinci fıkrasının 23.06.2016 tarih ve 6722 sayılı Kanun'la değişik b) bendi ile aynı maddenin son fıkrası uyarınca çıkarılmış bulunan Astsubay Sicil Yönetmeliği'nin 15.07.2009 tarih ve 27289 sayılı Resmi Gazete ile değişik 73. maddesinde düzenlenmiştir.

<sup>5</sup> Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanmakta olan üsteğmenler, 926 sayılı TSK Personel Kanunu'nun 38. maddesinin ikinci fıkrasının c) bendinde 23.06.2016 tarih ve 6722 sayılı Kanun'la yapılan değişiklikle kapsamdan çıkarılmışlardır.

<sup>6</sup> Daha evvel % 90 olan sicil notu ortalaması şartı, 926 sayılı TSK Personel Kanunu'nun 38. maddesinin ikinci fıkrasının c) bendinde 23.06.2016 tarih ve 6722 sayılı Kanun'la yapılan değişiklikle % 95'e çıkarılmıştır.

Yukarıda belirtilen asgari şartları taşıyan aday personel, Yönetmelik'te belirtilen esaslar doğrultusunda rütbelere göre kendi sınıfları içinde (kurmaylar sınıflarına bakılmaksızın kendi aralarında) ayrı ayrı sıralanırlar. Bu şekilde sıralanan subaylardan, kendi sınıfı mevcudunun veya mevcudun azlığı nedeniyle birleştirilen sınıfların toplam mevcudunun; muharip sınıflar için % 8'ine kadarı, yardımcı sınıflar için % 4'üne kadarı ilgili kuvvet komutanı, Jandarma Genel Komutanı veya Sahil Güvenlik Komutanı tarafından bir üst rütbeye yükseltilebilir<sup>7</sup>.

926 sayılı TSK Personel Kanunu'nun üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi usul ve şartlarını düzenleyen 38. maddesinin ikinci fıkrasının c) bendinde 23.06.2016 ve 6722 sayılı Kanun'la birtakım değişiklikler yapılmıştır. Buna göre; subaylarda "üsteğmen", astsubaylarda "astsubay üstçavuş" rütbeleri üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek rütbelere arasından çıkarılarak üstün başarı kıdeminden yararlanmanın kapsamı daraltılmış, aday olmada aranan sicil notu ortalaması şartı da %90'dan %95'e yükseltilmiştir. Ancak söz konusu değişikliklerin henüz Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerine yansıtılmadığı görülmektedir.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiye esas sıralamanın nasıl yapılacağı Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinde ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Buna göre, Kanun'un aradığı asgari şartları sağlayan personel "Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu" adındaki bir form üzerinde sicil notu ortalamasına göre sıralanmaktadır. Yönetmeliğe göre genel kural, sicil notu ortalaması en yüksek olandan başlamak üzere (*Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'ndaki sıralamaya göre*) kontenjan nispetinde personeli üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırmaktır. Ancak aynı Yönetmelik'le idareye, sicil notu ortalamasını esas alan sıralamadan (*genel kuraldan ya da sebepten*) ayrılabilme hususunda biri olumlu diğeri olumsuz iki tür takdir yetkisi tanınmıştır. Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinin üçüncü paragrafının son cümlesine göre idare;

- a) Bulunduğu rütbede daha fazla süre, fiilî olarak, kıta komutanlığı görevi yapan personele,

---

<sup>7</sup> Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinin birinci paragrafına göre; kurmay subaylar sınıflarına bakılmaksızın kendi aralarında; muharip sınıflarda mevcudu 12 ve daha az olan sınıflar, yardımcı sınıflarda mevcudu 24 ve daha az olan sınıflar, sınıflarına bakılmaksızın birleştirilerek sıralanırlar. Aynı bendin dördüncü ve beşinci paragraflarına göre de; sınıf kontenjanlarının küsuratlı çıkması durumunda; küsuratların üst tama çevrilmesi ya da küsuratların toplamları sonucu ortaya çıkacak kontenjan artışının nasıl dağıtılacağı, sınıf özellikleri ve hizmet ihtiyacı dikkate alınarak yetkili idare tarafından kararlaştırılacaktır.

- b) Komando ihtisas kursu veya Özel Kuvvetler ihtisas kursu görmüş ve komando birliklerinde veya Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında görev yapmış olan personele,
- c) İç güvenlik harekâtında görev yapan ve madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilen personele,
- d) Subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele,

üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfide öncelik verebilecektir (*olumlu takdir yetkisi*). Buna göre idare; Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nda geride olsa dahi, bu sebeplerden herhangi birinin kapsamına giren personeli, kontenjan nispetinde üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden öncelikli olarak yararlandırabilecek, diğer bir ifade ile sicil notu ortalamasına göre yapılan sıralamadan (*genel kuraldan ya da sebepten*) ayırabilecektir. Kuşkusuz, aynı sebep kapsamında kontenjan miktarından fazla personel olması durumunda bunlar arasındaki öncelik, yine sicil notu ortalamasına yani Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'ndaki sıraya göre belirlenecektir.

İdarenin sıralamadan (*genel kuraldan ya da sebepten*) ayrılma konusundaki ikinci takdir yetkisi ise, Yönetmeliğin 116. maddesinin a) bendinin altıncı paragrafına göre;

- a) Mahkemelerce veya disiplin amirlerince cezalandırılmış olan personeli veya
- b) Mahkemelerde<sup>8</sup> herhangi bir suçtan yargılaması devam eden personeli,

seçmeme yönündeki (*olumsuz*) takdir yetkisidir. Buna göre idare, kontenjana girmiş olsa dahi, bu nitelikleri taşıyan bir personeli üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırmayabilecektir.

Bu düzenlemelerle, yetkili idarenin olumlu veya olumsuz olarak kullanabileceği takdir yetkisi, objektifleştirilmiştir. Sonuç olarak; idarenin, sicil notu ortalaması en yüksek olandan başlanmak suretiyle kontenjan miktarı kadar personeli üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırması genel kuralından ya da sebebinden, belirtilen iki istisna dışında hangi nedenle olursa olsun ayrılabilmesi hukuken mümkün değildir.

---

<sup>8</sup> Anayasa değişikliğine ilişkin 6771 sayılı Kanun'un 16.04.2017 tarihinde halkoyuna sunulmasıyla birlikte, Anayasa'nın askerî yargıyı düzenleyen hükmü 27.04.2017'den itibaren geçerli olmak üzere yürürlükten kalktığından, Yönetmelik metninde geçen "Askerî" ifadesinin çıkarılması uygun olacaktır.

AYİM de, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi mevzuatını bu şekilde anladığını ve yorumladığını neredeyse, tüm kararlarında dile getirmiştir<sup>9</sup>.

İdarenin, belli bir sınıf ve rütbedeki personeli üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırırken, birden fazla sebebi tüketmesi söz konusu olabilir. Takdir yetkisi kullanılarak tercih edilen sebep kapsamındaki personel ile kontenjan doldurulmamışsa, bu durumda boş kalan kontenjan yine takdir yetkisi kullanılarak diğer sebeplerden birinin tercih edilmesiyle doldurulabilecektir.

Kanun'a göre; üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden, yüzbaşı rütbesinde bir defa ve binbaşı rütbesinde bir defa olmak üzere en fazla iki defa yararlanılabilmektedir.

### **C. Hukuksal Niteliği ve Özellikleri**

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; idarenin kamu gücü kullanarak tek yanlı irade açıklamasıyla tesis ettiği, kesin ve yürütülebilir nitelikli bir idari işlemdir.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; bir personeli önceden genel, soyut, sürekli ve kişilik dışı kurallarla düzenlenmiş bir statüye soktuğundan maddi açıdan şart (*koşul*) işlem; yazılı şekilde tesis edildiğinden, dış dünyaya yansıma bakımından sarıh (*açık*) işlem; ilgisine bir hak tanıdığından, hukuki etkisine göre yapıcı, yararlandırıcı ve etkisi devam eden bir işlemdir<sup>10</sup>.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; birden fazla idari işlemin, nihai işlemi oluşturmak üzere birbirini izlemesi şeklinde olduğundan, iradenin yansıması bakımından dar anlamda birleşme işlem (*zincir işlem*)'dir. Burada, birden fazla iradenin farklı zamanlarda bir araya gelerek işlemin oluşumuna katılması söz konusudur. Salt "*ayrılabilir işlem kuramı*"<sup>11</sup> çerçevesinde ele alınıp incelendiğinde, bir üst rütbeye terfi şeklindeki son işlemin iki ayrı evreden oluştuğu görülmektedir. Bunlardan ilki "*üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edeceklerin seçimi*" işlemi, ikinci evre ise "*terfi onayı*" işlemidir. Terfi onayından önce tesis edilen

<sup>9</sup> AYİM 1. Dairesi'ne ait, 03.07.2012 tarihli, E.2012/156, K.2012/773; 21.02.2012 tarihli, E.2011/1424, K.2012/177; 29.06.2010 tarihli, E.2009/960, K.2010/743; 26.02.2008 tarihli, E.2007/958, K.2008/231; 11.05.2006 tarihli, E.2005/959, K.2006/615 sayılı kararlar.

<sup>10</sup> İdari işlemin çeşitleri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz., AKYILMAZ, Bahtiyar/SEZGİNER, Murat/ KAYA, Cemil, Türk İdare Hukuku, 9. Baskı, Savaş Yayınevi, Ankara 2018, s. 328-341.

<sup>11</sup> Salt ayrılabilir işlem kuramı çerçevesinde ayrıntılı bilgi için bkz., SEZGİNER, Murat, İptal Davasının Uygulama Alanı Bakımından Ayrılabilir İşlem Kuramı, Yetkin Yayınları, Ankara 2000.

seçim işlemi; içinde bir irade açıklamasını, bir kararı barındırması nedeniyle icrai, ilgilileri üzerinde etki yaratan bir idari işlemdir<sup>12</sup>. Son işlem olan terfi onayı ise; genellikle ilk işlemin paralelinde ve onunla birebir aynı içerikte tesis edilerek uygulama derecesinde kaldığından, çalışmamızın konusunu üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçim işlemi oluşturmaktadır.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi, takdir yetkisine dayalı bir işlemdir. Zira idare işlemini, Yönetmelik'te sınırlı sayıda düzenlenmiş sebeplerden herhangi birine dayandırma konusunda bir serbestiye sahiptir. Ancak idarenin sahip olduğu takdir yetkisinin, tesis edeceği işlemin sebebinin belirlenmesinden sonra artık bağlı yetkiye dönüştüğünü kabul etmek gerekir.

## II. ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN TERFİ İŞLEMİNİN İDARİ İŞLEMİN UNSURLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İdari işlem; yetki, şekil, sebep, konu ve amaç (*maksat*) unsurlarından oluşmaktadır<sup>13</sup> ve bunlara aynı zamanda iptal nedenleri de denilmektedir<sup>14</sup>. Hukuka uygun bir işlem, bu unsurların tam olarak bulunması ile mümkün olabilmektedir.

### A. Yetki Unsuru

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin konu, yer, zaman ve kişi itibarıyla hangi makam veya organ tarafından tesis edileceği, bu işlemin yetki unsurunu anlatır. İdarenin kanuniliği prensibine göre; yetki daima kanuni bir dayanağa, önceden yayımlanmış bir hukuk kuralına dayanmak zorundadır.

Belirtmekte fayda var ki; üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçiminde hangi idari makam ya da organın irade açıklamaya ve bu işlemi tesis etmeye yetkili olduğu, kişi yönünden yetkiyi

<sup>12</sup> Zincir işlemin irdelendiği örnek bir karar için bkz. AYİM Daireler Krl.nun E.2010/57, K.2010/56 sayılı kararı, "...Yüksek Askeri Şura öncelikle bir üst rütbeye atanacakları seçmekte, müteakiben müşterek kararname ile bir üst rütbeye atamalar yapılmakta, dolayısıyla birden fazla işlemin birleşmesi ile rütbe terfi işlemi gerçekleşmektedir..."

<sup>13</sup> ÖZAY, İl Han, Günışığında Yönetim, İstanbul 2002, s. 375 vd.

<sup>14</sup> GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, Yönetmelik Yargı, 14. Bası, Ankara 2001, s. 200; GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref / TAN, Turgut, İdare Hukuku, C. 2 (İdari Yargılama Hukuku), Ankara 1999, s. 393; ONAR, Sıddık Sami, İdare Hukukunun Umumi Esasları, 3. Baskı, C. I, Hak Kitabevi, İstanbul 1966, s. 281.

ifade eder. Bu bağlamda, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçiminde yetki, ilgili kuvvet komutanı, Jandarma Genel Komutanı veya Sahil Güvenlik Komutanındadır. Bu makamlar dışında bir kişi ya da merciin yapmış olduğu üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi seçim işlemi, kişi yönünden yetkisizlik hâlini oluşturur.

Yine, zaman yönünden yetki kavramı, idari makamların konu yönünden sahip oldukları yetkiyi kullanabilecekleri süreyi ifade eder. 926 sayılı Kanun'un "*Terfi Zamani*" başlıklı 33. maddesine göre, muvazzaf subayların terfi tarihi 30 Ağustos'tur. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi de terfiin özel bir türü olduğundan, bu konuda yetkinin 30 Ağustos tarihine kadar kullanılması gerekmektedir.

## **B. Şekil Unsuru**

"Usul" ve "şekil" farklı anlamlara gelmekle beraber, 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu'nun (İYUK) 2. maddesinde idari işlemin unsurlarından biri olarak sayılan "şekil", hem işlemin hazırlanmış usulünü hem dış görünüşünü ifade eder şekilde kullanılmıştır. Başka bir ifadeyle, idari işlemin unsuru olarak şekil, aslında doğru bir belirlemeyle "usul – şekil"dir<sup>15</sup>.

İdari işlemlerin belirli şekil ve usullere uyularak yapılması gereği, hem idareye izleyeceği yolları göstererek kolaylık sağlamak hem de yönetilenler açısından güvence sağlamaktadır<sup>16</sup>. Bu açıdan, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi etmeye aday personelin belirlenmesinde esas alınan ve bir hazırlık işlemi niteliğindeki "Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu"nun, sağlıklı bir seçim için gerekli tüm bilgileri ihtiva edecek şekilde düzenlenmiş olması önemlidir. Zira işlemin sonucunu etkileme gücüne sahip usuli noksanlık ya da sakatlıklar iptal nedeni olabilmektedir<sup>17</sup>. Bu açıdan bakıldığında, Yönetmelik ekinde yer alan "Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu"nun ihtiyaca yanıt vermekten uzak olduğu görülmektedir.

Tek "*şekil*" olmamakla beraber "*yazılı şekil*", idari işlemlerde en çok karşımıza çıkan ve hem yargısal korunma hem hukuki güvence açısından tercih edilen şekildir<sup>18</sup>. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi de yazılı şekle tabi olup her yıl terfi emri ile birlikte yayımlanmakta ve terfi edenlere tebliğ edilmektedir.

<sup>15</sup> ÖZAY, İl Han, *Günüşığında Yönetim*, İstanbul, 2004, s. 491.

<sup>16</sup> TAN, Turgut, "İdari İşlemin Geri Alınması", SBF Yayınları, Ankara, 1970, s.111.

<sup>17</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz., GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, *Yönetmelik Yargı*, 30. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 2010, s. 218.

<sup>18</sup> AKYILMAZ/SEZGİNER/KAYA, age., s. 371-383.



### C. Sebep (Neden) Unsuru

İdareyi, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemini tesis etmeye sevk eden hukuki veya fiili etkenler, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebep unsurunu oluşturur.

İdarece tesis edilen üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin bir sebebe dayanması ve bu sebebin de ilgili mevzuata aykırı olmaması gerekir. Aksi hâlde yapılan işlem, sebep unsuru bakımından hukuka aykırı olur. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminde gösterilen ya da başvuru üzerine açıklanan sebep; bu işlem için öngörülen sebep değilse ya da gösterilen sebep başka bir hukuksal sonuç doğuruyorsa veyahut sebep olarak gösterilen olgu ile tesis edilen kıdem verme işlemi arasında kamu yararı yönünden normal bir ilişki yoksa, sebep yönünden sakatlık durumu ortaya çıkar ve üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin iptali gerekir.

926 sayılı Kanun'un 38. maddesinin ikinci fıkrası c) bendi ile; üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfinin asgari şartları ve sınıflara göre kıdem alacak personel miktarının (kontenjanının) tespitine esas oranlar düzenlenmiş, terfi işleminin sebeplerine ise yer verilmemiştir. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebeplerinin neler olduğu, Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinin üçüncü paragrafında düzenlenmiştir. Sınırlı sayıda düzenlendiği anlaşılan söz konusu sebepler şunlardır:

#### 1. Sicil Notu Ortalaması Yüksek Olan Personele Kıdem Verme

İdare, takdir yetkisini kullanıp özel sebeplerden herhangi birine öncelik vermediyse, Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinin üçüncü paragrafına göre genel kural, sicil notu ortalamasını esas alan Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'ndaki sıralamaya göre kontenjan nispetinde personele kıdem vermektir. Bu yüzden, sicil notu ortalaması üstün olan personelin tercih edilmesi, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin genel sebebidir.

Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nda bu şekilde sıralanan subaylardan sicil notu ortalaması aynı olanların kendi aralarındaki sıralamanın nasıl olacağı, Subay Sicil Yönetmeliği'nin 116. maddesinin a) bendinin ikinci paragrafında düzenlenmiştir. Buna göre, sicil notu ortalamasının aynı olması durumunda eşitlik bozulana kadar sırasıyla;

- a) Bulunulan rütbedeki geçerli sicil notlarının ortalaması,

- b) Eşitlik bozuluncaya kadar sıra ile bir önceki rütbelerine ait geçerli sicil notlarının ortalaması,
- c) Bulunulan rütbede daha fazla sayıda, ayrı birinci ve ikinci sicil üstünden sicil almış olma,
- d) Yönetmeliğin “Kıdem ve kıdem sıralarının saptanması” başlıklı 93. maddesi hükümleri dikkate alınacaktır.

Bu ayrıntılı düzenlemeyle, eşitliğin bozulmama olasılığı bütünüyle ortadan kaldırılmıştır.

İdare genel kurala ya da sebebe uyarak sicil notu ortalamasına göre üstün başarı kıdemi nedeniyle terfi edecek personeli tespit etmek yerine, aynı paragrafın son cümlesinde yer alan aşağıdaki özel sebeplerden bir ya da birkaçına dayanarak da terfi edecek personeli seçebilmektedir.

## **2. Bulunduğu Rütbede Daha Fazla Süre Fiilî Olarak Kıta Komutanlığı Yapan Personele Öncelik Verme**

İdare takdir yetkisini kullanarak, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfide, bulunduğu rütbede daha fazla süre ile fiilî olarak kıta komutanlığı yapan personele öncelik verebilecektir. Buna göre; kıta komutanlığı görevi en fazla olan personel, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu’ndaki sıralama esas alınarak kontenjan nispetinde üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırılacaktır. Kıta komutanlığı görev süresinin hesabında Subay Sicil Yönetmeliği’nin 15. maddesi gereği; kurs, izin, üç aydan az süreli geçici görev, istirahat, hastane ve hava değişimi gibi yasal mazeret sürelerinin toplam olarak bir ayı, fiilî görevden sayılmaktadır.

## **3. Özel Kuvvetler İhtisas veya Komando İhtisas Kursu Görmüş ve Özel Kuvvetler Komutanlığı Tim Kadrolarında veya Komando Birliklerinde Görev Yapmış Olan Personele Öncelik Verme**

İdare takdir yetkisini kullanarak üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfide; Özel Kuvvetler Komutanlığında ve komando birliklerinde görev almayı özendirmek maksadıyla, Özel Kuvvetler ihtisas veya komando ihtisas kursu görmüş ve Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında veya komando birliklerinde görev yapmış personele öncelik verebilecektir. Buna göre; Özel Kuvvetler ihtisas veya komando ihtisas kursu görmüş ve Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında veya komando birliklerinde görev yapmış personel, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu’ndaki sıralama esas alınarak kontenjan nispetinde üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırılacaktır.

Bu sebeple üstün başarı kıdeminden yararlanabilmek için “*Özel Kuvvetler ihtisas veya komando ihtisas kursu görmüş*” ve “*Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında veya komando birliklerinde görev yapmış olmak*” şartlarının birlikte (*kümülatif olarak*) gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Yönetmelik metninde geçen “*...birliklerinde görev yapmış olan personele...*” ifadesini, yalnızca görev yapmış olanları değil hâlen görev yapmakta olanları da kapsayacak şekilde geniş yorumlamak gerekmektedir. Ancak yine de söz konusu ifadenin, uygulama birliği sağlamak ve olası anlam karışıklığını önlemek amacıyla “*...birliklerinde görev yapan personele...*” şeklinde düzeltilmesi uygun olacaktır. Söz konusu kursları ikinci kez görmek mümkün olmadığından, bu sebebe bağlı olarak yalnızca bir kez üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanılabilecektir. Hakkaniyet ilkesi açısından yorum yoluyla böyle bir sonuca ulaşılsa da, uygulamada yaşanabilecek sorunları önlemek amacıyla bu hususun Yönetmeliğe ilave edilmesinde yarar bulunmaktadır.

#### **4. İç Güvenlik Harekâtında Görev Yapan ve Bu Nedenle Madalya, Şerit Rozet veya Ödül İle Taltif Edilmiş Olan Personele Öncelik Verme**

İdare takdir yetkisini kullanarak üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfide, iç güvenlik harekâtında görev yapan ve madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilmiş personele öncelik verebilecektir. Buna göre; iç güvenlik harekâtında görev yapan ve madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilmiş personel, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu’ndaki sıralama esas alınarak üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden kontenjan nispetinde yararlandırılacaktır.

Bu sebeple üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanabilmek için “*iç güvenlik harekâtına katılmak*” ve “*bu nedenle madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilmiş olmak*” şartlarının birlikte (*kümülatif olarak*) gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Aynı somut sebebe dayalı olarak üstün başarı nedeniyle erken terfiden bir defadan fazla yararlanılamaması gerekir. Ancak farklı bir iç güvenlik harekâtı nedeniyle alınmış madalya, şerit rozet ya da ödül söz konusu olması durumunda, yeni sebebe dayanarak ikinci defa üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanmak mümkündür. Hakkaniyet ilkesi açısından yorum yoluyla böyle bir sonuca ulaşılsa da, uygulamada yaşanabilecek sorunları önlemek amacıyla bu hususun Yönetmeliğe ilave edilmesinde yarar bulunmaktadır.

Madalya, şerit rozet veya ödülün çeşidi konusunda Yönetmelik hükmünde herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bu açıdan, iç güvenlik harekâtı nedeniyle alınmış olmak kaydıyla her çeşit madalya, şerit rozet veya ödül bu kapsama girebilir. Ancak, bu sebep kapsamında kontenjan

miktarından fazla personel olması durumunda; madalya, şerit rozet veya ödüllerin hem her birinin kendi içinde hem birbirleri arasında çeşitli ölçütlere göre (*hak ediş esasları ve verilme usulleri, veren makamın unvanı ve rütbesi vb.*) yorum yoluyla bir üstünlük ya da öncelik sıralaması yapılabilir. Örneğin; muharebe harekâtı şerit rozeti olan personel, idari ve lojistik şerit rozeti olana tercih edilebilecektir. Nitekim AYİM de bir kararında<sup>19</sup>, idarenin üstün cesaret ve feragat şerit rozetini diğer bütün şerit rozetlere tercih etmesini hukuka uygun bularak davanın reddine karar vermiştir.

### **5. Subaylıkta Geçen Hizmet Süresi Fazla Olan Personele Öncelik Verme**

İdare takdir yetkisini kullanarak, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfide subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verebilecektir. Buna göre; subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personel, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'ndaki sıralama esas alınarak kontenjan nispetinde üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırılabilir.

Subaylıkta geçen hizmet süresi en fazla olan personel, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi aday en yaşlı neşet grubuna mensup personel olmaktadır. Aslında “neşet” veya “neşet grubu” yerine “neşet yılı” teriminin kullanılması, amaca hizmet etmesi bakımından daha uygun düşmektedir. Statüye giriş yılını ifade eden “neşet yılı” teriminin, idari işlemlerde ve yargı kararlarında sıklıkla geçmesine rağmen mevzuatta açıkça yapılmış bir tanımının bulunmaması, zaman zaman bu konuda karışıklıklara yol açmaktadır. Ancak 926 sayılı Kanun'da yer alan muhtelif düzenlemelerden<sup>20</sup> “neşet yılı” teriminin, “kademe ilerlemesi veya üst rütbeye yükselmeye esas subaylığa nasıp tarihi” temel alınarak bu tarihin ait olduğu “yıl” anlamında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Nitekim AYİM de bir kararında<sup>21</sup>, hizmet süresinin hesabında, “kademe ilerlemesi veya üst

<sup>19</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 29.06.2010 tarihli, E.2009/960, 2010/743 sayılı kararı.

<sup>20</sup> “Neşet yılı” terimine kaynaklık eden “kademe ilerlemesi veya üst rütbeye yükselmeye esas subaylığa/astsubaylığa nasıp tarihi” ifadesi, 926 sayılı Kanun'un; fakülte ve yüksekokul kaynağından subay olacaklarla ilgili olarak 14'üncü maddenin son fıkrası ile 35'inci maddenin d) ve e) bentlerinde, TSK adına okunan fakülte ve yüksek okul kaynağından subay olacaklarla ilgili olarak 64'üncü maddenin birinci fıkrasında, fakülte/yüksek okul/meslek yüksek okulu kaynağından astsubay olacaklarla ilgili olarak 82'nci maddenin birinci fıkrasında, astsubay kaynağından subay olacaklarla ilgili olarak 109'uncu maddenin üçüncü fıkrasında açıkça geçmektedir. Asıl kaynak olan harp okulları veya astsubay meslek yüksek okullarından mezun olanların neşet yılı ise, mezuniyet tarihinin ait olduğu yıl esas alınarak belirlenmektedir.

<sup>21</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 06.03.2012 tarihli, E.2011/1573, K.2012/246 sayılı kararı.

*rütbeye yükselmeye esas subaylığa nasıp tarihi*"nin<sup>22</sup> esas alınması gerektiğini belirtmiştir. AYİM'in bu tespiti, özellikle statü değiştiren personelin (*uzman erbaşlıktan astsubaylığa, astsubaylıktan subaylığa geçenler*) hizmet süresinin hesabında, personelin sicil numarasıyla neşet yılının uyumsuz olduğu durumlar dikkate alındığında, olası mağduriyetlerin önlenmesi açısından idare tarafından göz önünde bulundurulmalıdır<sup>23</sup>. Ayrıca 926 sayılı Kanun'un muhtelif hükümlerinde dolaylı olarak zaten bir tarifi bulunan, pratik kolaylık sağlaması bakımından idari işlemlerde ve yargı kararlarında sıklıkla kullanılan "neşet yılı" teriminin, Kanun'da veya Yönetmelik'te açıkça bir tanımının yapılmasının uygulama birliği sağlamak bakımından faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bir karışıklığa yol açmamak için; statüye ilk giriş tarihi ile bir ilgisi olmayan ancak lisansüstü öğrenim, üstün başarı kıdemi vb. sebeplerle kıdem alan personelin hangi neşet yılıyla emsal olduğunu göstermek amacıyla kullanılan "*emsal neşet yılı*" teriminin tanımının da ayrıca yapılması gerekmektedir.

#### **Ç. Konu Unsuru**

İdari bir işlemin doğurduğu sonuç, o işlemin konu unsurunu oluşturur. İdarenin, idari işlemin konusunu seçmek bakımından bir serbestîsi söz konusu değildir. Zira, idari işlemlerin doğuracakları sonuçlar önceden mevzuatla gösterilmiştir. Bu durum, idare hukukunun statüer bir hukuk dalı olmasının ve idarenin kanuniliği ilkesinin zorunlu bir sonucudur<sup>24</sup>. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin konusu, ilgili personelin normal rütbe bekleme süresinin bitiminden bir yıl önce bir üst rütbeye terfi ettirilmesidir.

#### **D. Amaç (Maksat) Unsuru**

Amaç, idari işlem ile ulaşılmak istenen nihai sonuçtur<sup>25</sup>. Kamu hizmetlerini yürütmekle yükümlü bulunan idarenin tüm işlem ve eylemleri

<sup>22</sup> Türk Dil Kurumu sözlüğünde "çıkma, ileri gelme" anlamlarına gelen, idarenin yazışmalarında ve AYİM kararlarında sıklıkla geçen ancak mevzuatta bir tanımına rastlamadığımız "neşet yılı" teriminin bu anlamda kullanıldığını kabul etmek gerekir.

<sup>23</sup> AYİM bile bu konuda zaman zaman hatalar yapmıştır. Örneğin; astsubay kaynağından subay olmuş iki personelin "kademe ilerlemesi veya üst rütbeye yükselmeye esas subaylığa nasıp tarihleri"ni (neşet yıllarını) açık yasa hükümlerine rağmen yanlış hesap etmiştir. AYİM 1. Dairesi'nin 06.03.2012 tarihli, E.2011/1573, K.2012/246 sayılı kararına konu olayda davacının gerçekte 1997 olan neşet yılı 1998; AYİM 1. Dairesi'nin 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararına konu olayda ise davacının gerçekte 1998 olan neşet yılı 1999 olarak tespit edilmiştir.

<sup>24</sup> AKYILMAZ/SEZGİNER/KAYA, age., s. 398-403.

<sup>25</sup> ONAR, C. I, s. 316.

“kamu yararı amacı”na yönelik olmak zorundadır. Bu anlamda idari işlemlerin kamu yararı amacı geneldir ve değişmez. Mevzuatta özel bir amacın belirlendiği ya da hiçbir amacın belirlenmediği hâllerde dahi idare, işlemlerinde kamu yararını gözetmek zorundadır. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminde de idare, kamu yararı amacına uygun işlem tesis etmek durumundadır.

### III. MEVCUT MEVZUAT VE UYGULAMADAN KAYNAKLANAN SORUNLARIN YARGI KARARLARI İŞİĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, bazıları dava konusu da yapılmış, uygulamada en sık karşılaşılan sorunlar ve AYİM’in bu sorunlara yaklaşımı, idare hukukunun temel ilke ve kuralları bağlamında ele alınmıştır.

#### A. “Subaylıkta Geçen Hizmet Süresi Fazla Olan Personele Öncelik Verme” Özel Sebebine Dayalı Erken Terfi İşleminde Kaynaklanan Sorunlar

Uygulamada sorun yaşanan ve bu nedenle genellikle dava konusu olan sorunlu alanlardan biri, “subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme” özel sebebine dayalı üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemidir.

İdare; hukuka aykırılığı mahkeme kararıyla tespit edilmiş olmasına rağmen<sup>26</sup>, “subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme” sebebinin, buldukları rütbeye nasıpları aynı olmak kaydıyla en yaşlı neşet yılı ile birlikte bir sonraki neşet yılına (aralarındaki bir yıllık hizmet süresi farkını dikkate almaksızın) uygulayarak bunlardan sicil notu ortalaması yüksek olanları kontenjan nispetinde erken terfi ettirmektedir<sup>27</sup>. İdarenin; erken terfi ettireceği personeli yalnızca hizmet süresi fazla olan neşet yılı içinden seçmesi gerekirken böyle davranmayıp en yaşlı neşet yılı yanına aynı nasıplı bir sonraki neşet yılını da katarak bunlar arasından seçim yapması, Yönetmelik hükmüne aykırı düşmektedir. Zira idarenin, tesis ettiği üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebebi olarak gösterdiği

<sup>26</sup> AYİM 1. Dairesi’nin 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararı.

<sup>27</sup> Örneğin, idare, tamamı AYİM 1. Dairesi’ne ait olan; 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararda aynı nasıplı 1997 ve 1998 neşetlileri; 21.02.2012 tarihli, E.2011/1424, K.2012/177 sayılı kararda aynı nasıplı 1992 ve 1993 neşetlileri; 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararda aynı nasıplı 1996 ve 1997 neşetlileri; 09.03.2010 tarihli, E.2009/1020, K.2010/257 sayılı kararda aynı nasıplı 1990 ve 1991 neşetlileri aralarındaki hizmet süresi farkını dikkate almaksızın aynı statüde kabul etmiş ve bunlardan sicil notu ortalaması yüksek olanları kontenjan nispetinde erken terfi ettirmiştir.

maddi olgu (*ardışık iki neşet yılını hizmet süreleri aynıymış gibi kabul etmesi*) ile mevzuatın öngördüğü soyut sebebin (*hizmet süresi fazla olan personel*) birbiri ile tutarlı ve uyumlu olmadığı açıktır. İdare bu uygulamasıyla Yönetmelik'te öngörülen soyut sebebin çizdiği sınırın dışına çıkmaktadır.

GÖZÜBÜYÜK'e göre, idareye belli konularda takdir yetkisinin tanınması, idarenin keyfi olarak hareket edebileceği anlamına gelmez. İdarenin, takdir yetkisini kullanırken bazı ilkelere uyması gerekir. Bunlar, kısaca şöyle sıralanabilir<sup>28</sup>:

- 1) İdare, yasaların (düzenleyici işlemin) koyduğu sınırlar içinde kalmalıdır.
- 2) İdare, takdir yetkisini kullanırken eşitlik ilkesine önem vermelidir.
- 3) Takdir yetkisi, kamu yararı için kullanılmalıdır.
- 4) Takdir yetkisi, gerekçeli olarak kullanılmalıdır.

Şimdi, idarenin; "*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme*" sebebini, aralarındaki hizmet süresi farkını dikkate almaksızın ardışık iki ayrı neşet yılına mensup personele uygulamasını bu ilkeler çerçevesinde değerlendirelim.

Öncelikle idarenin, hukukun çizdiği sınırlar içinde kalmadığı açıktır. Zira "*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme*" ifadesi, yoruma ihtiyaç göstermeyen, sınırları ve kapsamı nesnel bir biçimde belirlenebilen bir ifadedir. Söz konusu ifadenin kapsamına yalnızca hizmet süresi fazla olan neşet yılına mensup personelin girdiği açıktır. Bu nedenle, idare tarafından erken terfi ettirilecek personelin bu neşet yılı içinden seçilmesi zorunludur. Aksi durum, idarenin bireysel işlemleri ile Yönetmelik hükümleriyle çizilen sınırları dilediğince genişletip daraltma yetkisinin olduğu anlamına gelir ki, bir hukuk devletinde idarenin böyle bir serbestiye sahip olması asla düşünülemez. Nitekim idarenin bütünlüğü ilkesine aykırı olarak, kuvvet komutanlıkları arasında da bu konuda bir uygulama birliğinin olmadığı görülmektedir<sup>29</sup>. İdare; "*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme*" sebebini, buldukları rütbeye nasıpları aynı olmakla birlikte hizmet süreleri farklı iki ayrı neşet yılına mensup personele uygulamakla, Yönetmelik hükümlerinin çizdiği

<sup>28</sup> GÖZÜBÜYÜK, Yönetmelik, 30. Baskı, s. 241.

<sup>29</sup> AYİM 1. Dairesinin 03.07.2012 tarihli, E.2012/156, K.2012/773 sayılı kararı; AYİM 1. Dairesinin 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararı.

sınırın dışına çıkarak kendi koyduğu kurala uymamakta, dolayısıyla takdir yetkisini objektif sınırlar içinde kullanmamaktadır<sup>30</sup>.

İdarenin işlemi eşitlik ilkesine de aykırılık oluşturmaktadır. Eşitlik ilkesi, aynı hukuki durumda bulunanlara aynı kuralların uygulanmasını gerektirir. Aynı hukuksal durumlar aynı, ayrı hukuksal durumlar farklı kurallara bağlı tutulursa Anayasa'nın öngördüğü eşitlik ilkesi ihlal edilmiş olmaz<sup>31</sup>. Bu açıdan, aralarında bir yıl hizmet süresi farkı bulunan iki ayrı neşet yılına mensup personelin, Yönetmelik'te "*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personel*" şeklinde tanımlanan hukuksal statünün içinde bir arada bulunmaları düşünülemez. Farklı hukuksal durumda bulunanlar arasında eşitlikten söz edilemez<sup>32</sup>. Başka bir ifadeyle, hizmet süreleri açısından eşit konumda (*aynı hukuksal durumda*) bulunmadıkları aşikâr olan bu iki farklı neşet yılına mensup personele aynı kuralları uygulamak, Anayasa'nın 10. maddesinde ifadesini bulan eşitlik ilkesine açıkça aykırılık oluşturmaktadır.

Yönetmelik'te açıkça, "*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme*"den bahsedilmesine rağmen, idarenin hizmet süresi daha az olan personeli de erken terfi ettirecek şekilde uygulamada bulunması, kamu yararına ve hizmet gereklerine de aykırı düşmektedir. Aralarında bir yıl hizmet süresi farkı bulunan iki farklı neşet yılını aynıymış gibi kabul eden bu uygulama, genellikle en yaşlı neşet yılına mensup bir kısım personelin kıdem alamamasına yol açmaktadır. Zira çeşitli nedenlerle kıdem alarak en yaşlı neşet yılına "*emsal neşet yılı*" olarak katılan genç neşetli personel, genellikle sicil notu ortalamaları yüksek olan personel olduklarından yapılan sıralamada yine üst sıralarda yer almakta ve kontenjana genellikle bu personel girmektedir<sup>33</sup>. Özetle; Kanun'un ve

<sup>30</sup> Nitekim AYİM 1. Dairesi 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararında; idarenin, aynı nasıplı 1996 ve 1997 neşetliler arasındaki hizmet süresi farkını gözetmeden sırf sicil notu ortalamasına göre önde olması nedeniyle 1997 neşetli personele kıdem verme işlemini hukuka aykırı bulmuştur.

<sup>31</sup> Anayasa Mahkemesi'nin 13.05.2010 tarihli, E.2009/15, K.2010/64 sayılı kararı, Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi, S. 48, C. I, s. 64.

<sup>32</sup> Anayasa Mahkemesi'nin 16.12.2010 tarihli, E.2008/24, K.2010/115 sayılı kararı, Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi, S. 48, C. I, s. 223.

<sup>33</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararına konu olayda, kontenjan iki ve en yaşlı neşet 1997 olmasına rağmen iki 1998 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 21.02.2012 tarihli, E.2011/1424, K.2012/177 sayılı kararına konu olayda kontenjan on beş ve en yaşlı neşet 1992 olmasına rağmen sekiz 1992 ve yedi 1993 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararına konu olayda, kontenjan bir ve en yaşlı neşet 1996 olmasına rağmen 1997 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 09.03.2010 tarihli, E.2009/1020, K.2010/257 sayılı kararına konu olayda kontenjan üç ve en yaşlı neşet 1990 olmasına rağmen bir 1990 ve iki 1991 neşetli personel erken terfi ettirilmiştir.



Yönetmeliğin aradığı şartlara sahip ve daha önce hiç kıdem almamış personel dururken, daha önce çeşitli nedenlerle bir yıl kıdem almış ve üstelik hizmet süresi bir yıl eksik personele kıdem verilmesinin haklı bir gerekçesi olamaz. Bu nedenle, mevcut uygulama kamu yararı ve hizmet gereklerine de açıkça aykırılık oluşturmaktadır.

İdare, bir mahkeme kararında<sup>34</sup> yaptığı savunmada bu uygulamasını, “*daha çok personeli ödüllendirerek motivasyonu arttırmak*” gerekçesine dayandığını ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, mevcut uygulama idarenin kendi belirttiği gerekçeyle de çelişmektedir. Zira idare, seçim işlemini ardışık iki neşet yılına mensup personel içinden yaptığında, terfi edenler genellikle genç neşet yılına mensup personel olmaktadır<sup>35</sup>. Genç neşet yılına mensup personel, daha önce çeşitli nedenlerle bir defa kıdem almış personeldir. İdare bu şekilde davranmak yerine, Yönetmeliğin lafzına ve amacına uygun olarak daha önce hiç kıdem almamış en yaşlı neşet yılına mensup personel içinden seçim yapmış olsa, kuşkusuz daha fazla sayıda personeli ödüllendirmiş ve işte asıl o zaman kendi belirttiği gerekçeye uygun bir işlem yapmış olur.

İdarenin söz konusu uygulamasının hukuka aykırı olduğu AYİM kararlarında da sabittir. Yüksek Mahkeme; Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nda 1996, 1997 ve 1998 neşet yıllarına mensup subayların yer aldığı ancak hizmet süresi kriterinin (sebebinin) aralarında bir öncelik gözetilmeksizin 1996 ve 1997 neşetlilere uygulandığı bir davaya ilişkin kararının gerekçesinde bu konuyu irdelemiş ve “... *Subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verildiğinde; 1998 neşetli 1'inci ve 2'nci ile 1997 neşetli 3'üncü sıradaki personelden daha fazla hizmet süresine sahip ilk kişi olan 1996 neşetli 4'üncü sıradaki personele kıdem verilmesi gerekirdi. Oysa davalı idare kıdemi 4'üncü sıradaki personele değil, ondan daha az hizmet süresine sahip olan 3'üncü sıradaki personele vermiştir. İdare öncelik verdiğini belirttiği kriteri uymamış olduğuna göre, kıdem verilen kişiyi belirttiği kriteri esas alarak belirlemediği ortaya çıkmaktadır...*” saptamasıyla idarenin, 1996 ve 1997 neşet yılları arasındaki

<sup>34</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararı.

<sup>35</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. AYİM 1. Dairesi'nin 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226 sayılı kararına konu olayda, kontenjan iki ve en yaşlı neşet 1997 olmasına rağmen iki 1998 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 21.02.2012 tarihli, E.2011/1424, K.2012/177 sayılı kararına konu olayda kontenjan on beş ve en yaşlı neşet 1992 olmasına rağmen sekiz 1992 ve yedi 1993 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararına konu olayda, kontenjan bir ve en yaşlı neşet 1996 olmasına rağmen 1997 neşetli personel; AYİM 1. Dairesi'nin 09.03.2010 tarihli, E.2009/1020, K.2010/257 sayılı kararına konu olayda kontenjan üç ve en yaşlı neşet 1990 olmasına rağmen bir 1990 ve iki 1991 neşetli personel erken terfi ettirilmiştir.

hizmet süresi farkını gözetmeden, sırf Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nda önde olması nedeniyle 1997 neşet yılına mensup personele kıdem verme işlemini hukuka aykırı bulmuştur.<sup>36</sup>

AYİM'in konuyla ilgili kararları<sup>37</sup> tarandığında; birçok davanın redle sonuçlandığı ancak bu şekilde sonuçlanan söz konusu davaların tamamında, davacıların, hizmet süresi bakımından kıdem verilenlerden daha az hizmet süresine sahip kişiler oldukları ve davalarının bu nedenle reddedildiği görülmektedir. AYİM, söz konusu davalarda; idarenin ardışık iki neşet yılı uygulamasını hukuka aykırı bulsa da, sırf buna dayanarak tüm seçim işlemini iptal etmemiş, davayı yalnızca davacı açısından karara bağlamıştır. Ayrıca neden bu şekilde hareket ettiğini bir kararında, *“Diğer yandan, idarenin sıralamadan ayrılmasına cevaz veren herhangi bir olumlu ve olumsuz hale aykırılık durumunda, tüm seçim işleminin batıl olduğunu söylemek, iptal davasının objektifliği dikkate alındığında bir karmaşaya yol açacak mahiyettedir. Zira, objektiflik sebebiyle verilecek iptal kararı herkese etkili olduğundan ve idareye gereğince uygulama yapmak zorunluluğu yüklediğinden, verilen kademeleri geri alması sonucunu doğuracaktır. Önemle belirtmek gerekir ki, idarenin sıralamadan ayrılmasına imkân veren hallerde uyulmadığını tespit ettiği durumlarda, Mahkememizin bugüne kadar ki müstakar uygulaması, sil baştan yaparak sıraya dönmek değil, kritere uygun kişinin davasını kabul şeklinde gerçekleşmiştir.”* şeklinde açıkça belirtme gereği duymuştur. Söz konusu kararlarda, davacıların hiçbirinin hizmet süresi kıdem verilenlerden fazla olmadığına göre; durumları kriteri (sebebi) karşılamadığından, Mahkemenin yerleşik uygulamasına uygun olarak sırf bu sebeple davalarının reddedilmesi doğaldır.

İdari yargıda, başka bir sorunu çözmek amacı ile de olsa bir işlemin hukuka uygun olup olmadığı incelenmiş ise, bunun yargı kararında belirtilmesi idareyi bağlar<sup>38</sup>. Ancak idarenin, mahkeme kararına rağmen, *“subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme”*

<sup>36</sup> AYİM 1.Dairesi'nin 08.03.2011 tarihli, E.2010/1153, K.2011/661 sayılı kararı.

<sup>37</sup> *“Diğer yandan, idarenin sıralamadan ayrılmasına cevaz veren herhangi bir olumlu ve olumsuz hale aykırılık durumunda, tüm seçim işleminin batıl olduğunu söylemek, iptal davasının objektifliği dikkate alındığında bir karmaşaya yol açacak mahiyettedir. Zira, objektiflik sebebiyle verilecek iptal kararı herkese etkili olduğundan ve idareye gereğince uygulama yapmak zorunluluğu yüklediğinden, verilen kademeleri geri alması sonucunu doğuracaktır. Önemle belirtmek gerekir ki, idarenin sıralamadan ayrılmasına imkân veren hallerde uyulmadığını tespit ettiği durumlarda, Mahkememizin bugüne kadar ki müstakar uygulaması, sil baştan yaparak sıraya dönmek değil, kritere uygun kişinin davasını kabul şeklinde gerçekleşmiştir.”* (AYİM 1.D. 29.02.2012 tarih ve E.2011/1595, K.2012/226)

<sup>38</sup> **ULER**, Yıldırım, İdari Yargıda İptal Kararlarının Sonuçları, Ankara 1970, s. 70.

sebebini, buldukları rütbeyle nasıpları aynı olmakla birlikte hizmet süreleri farklı iki ayrı neşet yılına mensup personele uygulamaya devam ettiği görülmektedir<sup>39</sup>. Anayasa'nın 138. maddesi gereği idareler, mahkeme kararlarına uymak zorundadır. Bu nedenle, idarenin hukuka aykırılığı mahkeme kararıyla saptanmış bu uygulamadan vazgeçerek Yönetmelik hükmünün sözüne ve ruhuna uygun biçimde yalnızca en yaşlı neşet yılına mensup personel içinden kontenjana girenlere kıdem vermesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **B. Üstün Başarılı Personel Sıralama Formunun Oluşturulmasından Kaynaklanan Sorunlar**

İdare, kıdem verme işlemini hangi sebebe dayandırırsa dayandırsın, tercih edilen sebep kapsamındaki personel kontenjan miktarından fazla olduğu takdirde bunlar arasındaki öncelik, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'ndaki sıralamaya göre belirlenecektir. Hak kayıplarına yol açmamak için sıralamanın doğru bir şekilde yapılması son derece önemlidir.

Yönetmelik hükümlerinin incelenmesinden, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nun oluşturulmasında tamamen objektif ölçütlerin dikkate alındığı, idarenin bu konuda hiçbir takdir yetkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu alanda sorunlar daha çok sicil notu ortalamaları aynı olan adaylar arasındaki eşitliği bozmada kullanılan ölçütlerde ortaya çıkmaktadır. Yaşanan sorunlardan biri; sicil notu ortalaması eşitliğini bozmada idarenin, eşitlik bozuluncaya kadar sıra ile teğmen rütbesine (dâhil) kadar geçerli sicil notlarının ortalamalarına bakmasıdır.

Yönetmelik hükümlerine göre eşitliği bozmada başvurulacak ilk ölçüt, *“bulunulan rütbedeki geçerli sicil notlarının ortalaması”*dir. Bu durumda eşitlik varsa, ikinci ölçüt olarak *“eşitlik bozuluncaya kadar sıra ile bir önceki rütbelere ait geçerli sicil notlarının ortalamalarına bakılarak”* sıralama tespit edilecektir. İdare bu ikinci ölçütü, yüzbaşı ve binbaşılar için, gerektiğinde teğmen sicillerini de kapsayacak şekilde uygulamaktadır<sup>40</sup>. 926 sayılı Kanun'un *“Tarifler”* başlıklı 3. maddesinin 09.01.2003 tarih ve 4788 sayılı Kanun'la değişik n) bendine göre sicil notu ortalaması, yüzbaşı rütbesinden itibaren tüm rütbelere için üsteğmenliğe nasıptan itibaren alınan

<sup>39</sup> Tamamı AYİM 1. Dairesi'ne ait olan, 06.03.2012 tarihli, E.2011/1573, K.2012/246; 29.02.2012 tarihli, E.2011/1595, K.2012/226; 21.02.2012 tarihli, E.2011/1424, K.2012/177 sayılı kararlar.

<sup>40</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 06.03.2012 tarihli, E.2011/1573, K.2012/246 sayılı kararına konu olan dava konusu işleminde idare, yüzbaşı rütbesinde bir personelin teğmen sicillerini dikkate almıştır.

siciller dikkate alınarak belirlenmektedir<sup>41</sup>. Başka bir ifadeyle, sicil notu ortalamasının hesabında yüzbaşı rütbesinden itibaren mesleğe ait ilk rütbenin (*teğmen*) sicilleri dikkate alınmamaktadır. Zira söz konusu düzenlemenin gerekçesine ilişkin Millî Savunma Komisyonu Raporunda<sup>42</sup> da “*Teğmenlikte geçen sürelerin ise teğmenlerin değişik sınıflarında bulunmaları, öğrenci sayılmaları ve idari sorumluluk taşımamaları nedeniyle sicil yönünden dikkate alınmadığı,*” şeklinde bu husus açıkça ifade edilmiştir.

Kanun koyucu, “*sicil notu*” ve “*sicil notu ortalaması*” terimleri ile ilgili olarak usule ve teknik ayrıntıya ilişkin hususları düzenleme konusunda idareye yetki vermişse de, 926 sayılı Kanun’da düzenlenmiş *özlük hakları* ile ilgili birçok konunun asli ve esaslı unsurlarından olan bu terimlerin tarifini, kapsamını ve sınırlarını belirleme yetkisini her zaman kendinde tutmuştur<sup>43</sup>. Bu nedenle, 926 sayılı Kanun’un 3/n) maddesinde yer alan yüzbaşı rütbesinden itibaren teğmen sicillerinin dikkate alınmayacağına ilişkin kurala, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi de dâhil herhangi bir konuda istisna getirilecek ise, bunun, kanuni idare ilkesi ve Anayasa’nın 128/2’nci maddesi karşısında mutlaka kanunla yapılması gerekmektedir. Örneğin; terfi sırasındaki albayların değerlendirme notunun belirlenmesinde teğmen sicillerinin de dikkate alınacağına ilişkin 926 sayılı Kanun’un 54. maddesinin birinci fıkrası böyle bir istisnai hükümdür. Bu örnek; yüzbaşı rütbesinden itibaren teğmen sicillerinin dikkate alınmamasına ilişkin 926 sayılı Kanun’un 3/n) maddesinde yer alan genel kurala ayrık bir düzenleme anlamına geldiğinden, kanun koyucu haklı olarak bu konuyu, münhasıran kendisi düzenlemiştir.

Sorunu, belirtilen mevzuat hükümleri çerçevesinde değerlendirdiğimizde; kanunda aksi öngörülmediği sürece idarenin, tesis edeceği düzenleyici veya bireysel bir işlemle, 926 sayılı Kanun’un 3/n) maddesini bertaraf edecek şekilde, yüzbaşı ve daha üst rütbelere için teğmen sicillerini de dikkate alan bir uygulamada bulunamaması gerekir. Ayrıca idarenin düzenleyici ya da bireysel işlemi, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi konusunu düzenleyen Kanun’un 38. maddesinin çizdiği çerçeveyi aşmamalıdır. Kanun’daki düzenlemenin kapsamını ve sınırını belirleyen anahtar ifade “*sicil notu ortalaması*” terimidir. Bu terimin

<sup>41</sup> Bu bentteki ilk değişiklik 28.07.1998 tarih ve 4374 sayılı Kanun’la yapılmış ve yüzbaşı rütbesinden itibaren mesleğin ilk rütbesine ait sicillerin dikkate alınmayacağı ilk defa o zaman düzenlenmiştir.

<sup>42</sup> TBMM Millî Savunma Komisyonu’nun 4788 sayılı Kanun’a ilişkin 08.01.2003 tarihli, Esas Nu.:1/325, Karar Nu.:2 sayılı raporu.

<sup>43</sup> Nitekim, 926 sayılı Kanun’un 3. maddesi üzerinde 28.07.1998 tarih ve 4374 sayılı Kanun ve ardından 09.01.2003 tarih ve 4788 sayılı Kanun’la yapılan değişiklikler hep “*sicil notu*” ve “*sicil notu ortalaması*” terimlerinin tanımı ve kapsamı ile ilgilidir.

Kanun'daki tanımından hareketle, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminde yüzbaşı ve binbaşı rütbelerindeki bir personel için teğmen sicilleri dikkate alınmamalıdır. Nitekim AYİM, konuyla ilgili olarak önüne gelen bir üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi davasında; astsubay başçavuş rütbesindeki bir astsubayın sicil notu ortalamasının hesabında, 31.08.1998 tarihinde yürürlüğe konulan Astsubay Sicil Yönetmeliği gereği astsubay çavuş rütbesine ait sicillerin dikkate alınmadığını, dolayısıyla bu rütbeyle ait disiplin cezalarının da idarece dikkate alınmamasında hukuka aykırılık bulunmadığına karar vermiştir<sup>44</sup>.

### C. Takdir Yetkisinin Kullanılmasından Kaynaklanan Sorunlar

Yönetmelik hükümlerine göre idare, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemini, sicil notu ortalaması üstün olanı erken terfiden yararlandırma şeklindeki genel sebebe ya da takdir yetkisi kapsamındaki özel sebeplerden herhangi birine dayandırma konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir. Üstelik bu takdir yetkisi, her sınıf ve/veya rütbe için farklı bir sebebe dayanma serbestisini dahi içermektedir. Sebepler arasında bir öncelik veya üstünlük sıralaması bulunmadığından, böyle bir takdir yetkisi hakkaniyete uygun olmayan birtakım sonuçlara yol açabilecek potansiyele sahiptir. Örneğin; idare, takdir yetkisini kullanarak belli bir sınıf ve rütbede “subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele” öncelik vererek bu sınıf ve rütbedeki personel içinde bulunan, “iç güvenlik harekâtında görev yapması nedeniyle madalya, şerit rozet veya ödül almış ya da Özel Kuvvetler ihtisas/komando ihtisas kursu görmüş ve Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında/komando birliklerinde görev yapmış bir personeli” göz ardı edebilecektir<sup>45</sup>. Yönetmelik hükümlerine uygun ve takdir yetkisi kapsamında bulunsun dahi, bu niteliğe sahip bir personelin erken terfiden yararlandırılmaması, önünde “üstün başarı” sıfatı bulunan bir idari işlemin ne kadar adil ve hakkaniyete uygun olduğunu tartışmalı hâle getirecektir.

Olası haksız uygulamaların önüne geçmek maksadıyla, mevcut sistemin daha nesnel ve personel tarafından da öngörülebilir bir yapıya kavuşturularak idarenin geniş takdir yetkisinin makul sınırlara çekilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; üstün başarı kıdemi

<sup>44</sup> AYİM 1. Dairesi'nin 26.03.2002 tarihli, E.2001/1077, K.2002/524 sayılı kararı.

<sup>45</sup> Nitekim AYİM 1. Dairesi'nin 06.03.2012 tarihli, E.2011/1573, K.2012/246 sayılı kararına konu olayda idare, subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verdiğinden, Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu'nun 6. sırasında bulunan bir personel, iç güvenlik harekâtında görev yapması nedeniyle şerit rozetle taltif edilmiş olmasına rağmen erken terfiden yararlandırılmamıştır.

nedeniyle erken terfi işleminin sebepleri önceden genel ve objektif bir düzenlemeyle kendi aralarında bir üstünlük ve öncelik sıralamasına sokularak bu sebepler tüm sınıf ve rütbelere belirlenen öncelik sıralamasına göre uygulanabilir veyahut bu sebeplerden her birine önem derecesine uygun bir puan verilerek ortaya çıkacak değerlendirme notuna göre yapılacak sıralama esas alınabilir.

### **Ç. Üstün Başarı Kıdemi Nedeniyle Erken Terfi İşleminin Gerekçesinin Yayınlanmamasından Kaynaklanan Sorunlar**

İdare, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiine karar verdiği personelin kimliklerini yayımlamakta, ancak kimin hangi gerekçeyle erken terfiden yararlandığını açıklamamaktadır. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin birden fazla sebebinin olması ve idarenin bunlardan herhangi birini tercih etme konusunda geniş bir takdir yetkisine sahip bulunması, personelin kimin hangi gerekçeyle erken terfiden yararlandığını ya da yararlanmadığını bilmesini neredeyse imkânsız hâle getirmektedir. Beklenti içinde olan ve neden erken terfiden yararlanamadığını bilmeyen birçok personel bu nedenle idari veya yargısal yollara başvurmak zorunda kalmaktadır.

Ayrıca, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi, ilgililerin hak ve çıkarlarına değinen bir idari işlem olduğundan olabilecek itirazlara olanak vermek için gerekçeli olmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. İdari işlemlere karşı itirazda bulunmak veya dava açmak, işlemin dayanaklarını bilmekle mümkündür. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminde gerekçenin gösterilmesi, işlemi yapan idareyi; idari işlemin dayandığı maddi ve hukuksal nedenleri açıklamaya, uyguladığı kanunu kavramaya, doğru ve anlamlı olgular ortaya koymaya ve denetim yapmaya zorlar. İşleminde gösterilen gerekçe; işlemin kanuna uygunluğunu değerlendirme, itiraz edip etmeme ve yargı yoluna gidip gitmeme konusunda işlemin ilgililerine yardımcı olur. İdari işlemin kendilerine bildirilmesi ile işlemin sebepleriyle ilgili olarak gerekçe sayesinde bilgi sahibi olan kişiler; bu yolla, karar aleyhine kanun yollarına başvurmanın bir fayda sağlayıp sağlamayacağını önceden tahmin ederek yersiz ve gereksiz başvurulardan kaçınacaklardır<sup>46</sup>. Gerekçenin açıklanması, konuyla ilgili şüphe ve söylentileri daha baştan engelleyerek idareye duyulan güven duygusunun güçlenmesine katkı sağlayacağı gibi idarenin ve yargının iş yükünü de azaltacaktır.

---

<sup>46</sup> **AZRAK**, Ali Ülkü, Umumi İdari Usulün Teorik Esasları ve Çeşitli Hukuk Sistemlerinde Gelişimi, Doktora Tezi, İstanbul, 1964, s. 217-218.

Bugün Avrupa’da birçok ülkede, takdir yetkisine dayalı işlemlerde gerekçe yükümlülüğüne uyulması genel kabul görmektedir<sup>47</sup>. Örneğin; Alman ve İspanyol İdari Usul Kanunlarına göre, idarenin takdir yetkisi kapsamındaki işlemlerinin gerekçelendirilmesi zorunluluğu vardır<sup>48</sup>. Zira takdir yetkisinin doğru kullanılıp kullanılmadığı, idari makamın takdirle ilgili kanuni sınırları bilip bilmediği, bu sınırların aşılp aşılmadığı, takdir yetkisinin amaca uygun kullanılıp kullanılmadığı gerekçe ile denetlenebilecektir. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi de takdir yetkisinin kullanıldığı işlem türlerinden biri olduğuna göre, idarenin, kıdem alan personelin kimlikleriyle birlikte işlemin gerekçesini de açıklaması uygun olacaktır.

Türk hukuk sisteminde idari işlemlerin gerekçeli olacağına dair genel bir kural bulunmamaktadır<sup>49</sup>. Buna rağmen idare, hukuk devleti ilkesinin bir gereği olarak özellikle takdir yetkisine dayalı işlemlerinde işleminin gerekçesini açıklamalıdır. Ayrıca işlem dava konusu yapıldığında, mahkemenin talep etmesi üzerine, idare işlemin gerekçesini yani sebep unsurunu zaten açıklamak zorundadır. O hâlde, personeli bu yolları denemek zorunda bırakmadan, daha işin başında işlemle birlikte gerekçesinin de yayımlanması yerinde bir uygulama olacaktır.

#### IV. ÜSTÜN BAŞARI KIDEMİ NEDENİYLE ERKEN TERFİ İŞLEMİNİN YARGISAL DENETİMİ

Hukuk devletinin olmazsa olmaz unsurlarından biri, idarenin yargı denetimine tabi tutulmasıdır. İdare, işlem ve eylemlerinde kamu yararını gerçekleştirmek için üstün ve ayrıcalıklı yetkilerle donatıldığından, sahip olduğu kamu kudretini kanunsuz ve keyfi kullanması hâlinde yargı denetimi sayesinde hukuka uygun davranmaya zorlanır<sup>50</sup>. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi de bir idari işlem olduğundan yargı denetimine tabidir.

Kuvvet komutanı, Jandarma Genel Komutanı veya Sahil Güvenlik Komutanı’nın üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personeli

<sup>47</sup> Gerekçe ilkesi, üyesi bulunduğumuz Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi’nin 77/31 sayılı, “İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında Karar”ının IV. ilkesi olarak karşımıza çıkar: “Haklarını, özgürlüklerini veya çıkarlarını ihlal edici nitelikte bir idari işlem söz konusu olduğunda, ilgili, bu işlemin dayanağı olan nedenlerden haberdar edilir. Bu bilgi, ya idari işlemin metninde nedenlerin belirtilmesi şeklinde veya ilgilinin isteği üzerine, makul süre içinde yazılı olarak ayrıca kendisine verilir.”

<sup>48</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. **AKYILMAZ**, Bahtiyar, İdari Usul İlkeleri Işığında İdari İşlemin Yapılış Usulü, Yetkin Yayınları, Ankara, 2000, s. 199-213.

<sup>49</sup> **GÖZLER**, Kemal, İdare Hukuku, C. I, Bursa, 2003, s. 720.

<sup>50</sup> **ATAY**, E. Ethem, İdare Hukuku, Turhan Kitabevi, 6. Baskı, Ankara 2018, s. 135.

seçim işlemi; usuli süreç içerisinde bağımsız, yeni hukuki durum ve sonuç yaratan icrai nitelikte bir idari işlemidir. Söz konusu işlem, nihai işlem olan terfi onayının tamamlanmasından sonra yayımlanarak ilgisine tebliğ edilmekle (*yürürlüğe girmekle*) iptal davasına konu olabilmektedir. Ancak üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi mahiyeti itibarıyla yararlandırıcı bir işlem olduğundan, genellikle, bu işlemden bir hak kaybına ya da menfaat ihlaline uğradıklarını düşünenler, terfi edemediklerini öğrendiklerinde, erken terfiden yararlanmama şeklindeki menfi işlemi dava konusu yapmaktadırlar.

#### **A. Görevli ve Yetkili Mahkeme**

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; asker kişileri ilgilendiren ve askerî hizmete ilişkin bir idari işlem olduğundan, yakın bir tarihe kadar bu konudaki görevli ve yetkili mahkeme Anayasa'nın 157 ve AYİM Kanunu'nun 20/1. maddesi uyarınca AYİM'di. 6771 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 16.04.2017 tarihinde yapılan halk oylamasıyla kabul edilerek kesin sonuçların 27.04.2017 tarihinde yayımlanmasıyla birlikte Anayasa'nın askerî yargıyı düzenleyen maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Askeri yargının ortadan kalkmasıyla birlikte, Millî Savunma Bakanlığında çalışan kamu görevlilerini ilgilendiren ve askerî hizmete ilişkin idari işlem ve eylemlerden doğan uyuşmazlıkların yargısal denetiminde, henüz ayrıca bir düzenleme yapılmadığından, genel idari yargı yerleri yetkili hâle gelmiştir.

Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi özlük haklarına ve paraya ilişkin bir konu olduğundan, İYUK'un "*Kamu görevlileri ile ilgili davalarda yetki*" başlıklı 33. maddesinin 3. fıkrası uyarınca yetkili mahkeme, ilgilinin görevli bulunduğu yer idare mahkemesidir. Ancak Hükümet tarafından 12.06.2017 tarihinde TBMM'ye gönderilen "*Anayasa Değişikliğine Uyum Amacıyla Yargıya İlişkin Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı*"yla; 1602 sayılı Askerî Yüksek İdare Mahkemesi Kanunu yürürlükten kaldırılmakta, İYUK'a ilave edilen bir maddeyle, Millî Savunma Bakanlığı ve Genelkurmay Başkanlığında çalışan kamu görevlilerini ilgilendiren ve askerî hizmete ilişkin idari işlem ve eylemlerden doğan uyuşmazlıkların Ankara idare mahkemelerinde görülmesi ile Hâkimler ve Savcılar Kurulunun, ihtisaslaşmanın sağlanması amacıyla bu uyuşmazlıklara bakacak mahkemeleri belirlemesi hüküm altına alınmaktadır.



## B. Dava Açmada Ehliyet, Süre ve Husumet

Bir kişinin davacı olabilmesi için öncelikle objektif ehliyet olarak da adlandırılan “*davada taraf olma ehliyeti*” ile “*dava açabilme ehliyeti*”ne sahip olması gerekir. 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’na göre; bunlardan birincisi için “*hak ehliyeti*”ne, ikincisi için ise “*fil ehliyeti*”ne sahip olunmalıdır. İYUK’un 2. maddesine göre; iptal davası açabilmek için ikinci şart, idari işlemde dolayı “*menfaatin ihlal edilmiş*” olmasıdır. Sübjektif ehliyet olarak da adlandırılan menfaat; meşru, kişisel ve güncel olmalıdır<sup>51</sup>.

İdari davalarda “süre” kamu düzeninden olup davanın açılması sırasında ilk incelenecek konulardan biri olarak İYUK’ta düzenlenmiştir. İYUK’un 7. ve 8. maddelerinde düzenlenmiş olan süre, mahkemece re’sen dikkate alınmakta, süresinde açılmayan davalar süre aşımı nedeniyle reddedilmektedir. 926 sayılı Kanun’da üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi davalarına karşı ayrı bir süre öngörülmediğinden, 60 günlük genel dava açma süresi burada da geçerli olacaktır. Bireysel idari işlemlere karşı açılacak idari davalarda dava açma süresi, kural olarak, idari işlemin ilgiliye yazılı olarak bildirim (tebliği) ile başlar. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminden bir hak kaybına ya da menfaat ihlaline uğradıklarını düşünenler, genellikle erken terfiden yararlanmama şeklindeki menfi işlemi dava konusu yapmaktadırlar. Doğal olarak, erken terfiden yararlanmama şeklindeki bu menfi işlemin ilgisine tebliği söz konusu olmamaktadır. Yazılı bildirim bulunmadığı böyle durumlarda, öğrenme üzerine dava açma süresinin başlayacağı kabul edilmektedir. Gerek Danıştay ve gerekse AYİM yerleşik içtihatlarında<sup>52</sup>, yazılı bildirim yapılmadığı ancak ilgilinin işlemi öğrendiğinin kesin olarak kabul edildiği hâllerde, öğrenme tarihi (*ittula tarihi*) yazılı bildirim olarak kabul edilmektedir. Buna göre davacının, normal terfi tarihi olan 30 Ağustos’ta terfi etmediğinde, idarenin menfi işlemi, işlemin sonuçlarını bizzat yaşayarak öğrendiğini (*muttali olduğunu*) ve dava açma süresinin de bu tarihten itibaren başladığını kabul etmek gerekir. Ancak ilgili personelin, hakkındaki menfi işlemi 30

<sup>51</sup> ONAR, C. III, s. 1781; ALAN, Nuri, “İptal Davasının Ön ve Esastan Kabul Şartları”, Danıştay Dergisi, Yıl 13, S. 50-51, 1983, s. 31; ÖZDEK, Yasemin, “İptal Davasında Menfaat Koşulu” Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 1, Mart 1991, s. 107; AKYÜREK, Akman, “Danıştay Kararlarında İptal Davalarının Menfaat İhlali Koşulunun Kişisellik Unsuru”, Danıştay Dergisi, Yıl 21, S. 81., s. 30.

<sup>52</sup> Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu’nun 03.10.1997 tarihli ve E.1996/86, K.1997/460 (ARSLAN, Ahmet/SINMAZ, Emin/ DÜNDAR, Tuncay, İdari Yargılama Usulü ile İlgili Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu Kararları, Ankara 2005, s. 359); AYİM 1. Dairesi’nin 11.11.2008 tarihli, E.2008/1060, K.2008/943 sayılı kararı, AYİM Dergisi, S. 24, Kitap 1, Genelkurmay Basımevi, Ankara 2009, s. 122-124.

Ağustos'tan önceki bir tarihte öğrendiği açıkça anlaşılıyorsa, süreyi bu tarihten itibaren başlatmak gerekir.

Dava dilekçesinde bir kamu tüzel kişininin davalı olarak gösterilmesine “*husumet*” denir. İptal davasında davalı, kural olarak dava konusu işlemi tesis eden idari makamdır. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçim işlemini kuvvet komutanı, Jandarma Genel Komutanı veya Sahil Güvenlik Komutanı tesis etse de, söz konusu makamlar kamu tüzel kişiliğine sahip bulunmadığından davalı olarak gösterilemezler. Bu nedenle; terfi onayının Bakan tarafından imzalanıp yayımlanmasıyla birlikte terfi edemediğini öğrenen personelin açacağı menfi işlemin iptali davasında, Devlet tüzel kişiliğini kendi görev alanında temsil eden Millî Savunma Bakanlığı (*jandarma personeli için İçişleri Bakanlığı*) davalı olarak gösterilecektir.

### **C. Kanun Yolları**

İYUK'un 45. maddesinin 1. fıkrasına göre; idare mahkemelerinin kararlarına karşı, mahkemenin bulunduğu yargı çevresindeki bölge idare mahkemesine, kararın tebliğinden itibaren otuz gün içinde istinaf yoluna başvurulabilir. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi ile ilgili davalar İYUK'un 46'ncı maddesine göre Danıştay'a temyize götürülecek konular arasında bulunmadığından, istinaf başvurusu üzerine bölge idare mahkemesinin verdiği karar, aynı Kanun'un 45. maddesinin 6. fıkrası uyarınca kesin olacaktır.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Türk Silahlı Kuvvetlerinde üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi sistemini incelediğimiz bu çalışmada, bir kısmı mevzuat değişikliği de gerektiren, ayrıntılarına ve gerekçelerine önceki bölümlerde yer verdiğimiz bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kapsamda; daha şeffaf, öngörülebilir ve nesnel bir üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi sistemi için yapılmasını gerekli gördüğümüz değişikliklere ait öneriler özetle şunlardır:

a. Takdir yetkisinin kullanıldığı işlem türlerinden biri olan üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemi; ilgililerin hak ve çıkarlarına dokunan bir idari işlem olduğundan gerekçeli olarak yayımlanması, hem idare hem personel açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır. Zira kimin hangi gerekçeyle erken terfiden yararlandığının bilinmesi, ilgililere itiraz ya da dava yolu bakımından yol gösterici olur. Her şeyden önce işlemin gerekçesinden ikna olan kişi, işlem kendisi için olumsuz dahi olsa, itiraz ya da dava yoluna başvurmadan kaçınabilir. Gerekçe gösterilmesi; idareyi

hukuka uygun işlem yapmaya zorlar, yersiz ve gereksiz başvuruları engelleyerek hem idarenin hem yargının iş yükünün azalmasına katkı sağlar.

b. İdare, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işlemini mevzuatta sınırlı sayıda düzenlenmiş sebeplerden herhangi birine dayandırma konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir. Üstelik bu takdir yetkisi, her sınıf ve/veya rütbe için farklı bir sebebe dayanma serbestisini dahi içermektedir. Olası haksız uygulamaların önüne geçmek amacıyla, mevcut sistemin daha nesnel ve personel tarafından da öngörülebilir bir yapıya kavuşturularak idarenin geniş takdir yetkisinin makul sınırlara çekilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebepleri önceden genel ve objektif bir düzenlemeyle kendi aralarında bir üstünlük ve öncelik sıralamasına sokularak bu sebepler tüm sınıf ve rütbelere belirlenen öncelik sıralamasına göre uygulanabilir veyahut bu sebeplerinden her birine önem derecesine uygun bir puan verilerek ortaya çıkacak değerlendirme notuna göre yapılacak sıralama esas alınabilir.

c. Takdir yetkisinin yoğun olarak kullanıldığı, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin seçimi işleminin, sağlıklı ve hukuka uygun bir karar alınmasını sağlamak amacıyla, içinde hukukçular dâhil farklı birimlerden personelin yer aldığı bir kurul tarafından yapılarak Kuvvet Komutanı'nın onayına sunulması uygun olacaktır.

ç. İdare, hukuka aykırılığı mahkeme kararıyla tespit edilmiş olmasına rağmen, “*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele öncelik verme*” sebebini, aynı nasıplı olmak kaydıyla en yaşlı neşet yılına mensup personelle birlikte bir sonraki neşet yılına mensup personele (*aralarındaki bir yıllık hizmet süresi farkını dikkate almaksızın*) uygulayarak bunlardan sicil notu ortalaması yüksek olanları erken terfiden yararlandırma uygulamasına devam etmektedir. Anayasa'nın 138. maddesi gereği idareler, mahkeme kararlarına uymak zorundadır. İdarenin bu uygulamasından vazgeçerek, Yönetmelik hükmünün sözüne ve ruhuna uygun olarak yalnızca en yaşlı neşet yılı içinden personel seçmesi uygun olacaktır.

d. Subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personel üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırılacaksa, bu personelin belirlenmesinde “*neşet yılı*” dikkate alınmaktadır. Pratik kolaylık sağlaması bakımından idari işlemlerde ve yargı kararlarında sıklıkla geçmesine rağmen “*neşet yılı*” teriminin mevzuatta açıkça yapılmış bir tanımının bulunmaması, zaman zaman subaylıkta geçen hizmet süresinin hesabında hata yapılmasına neden olmaktadır. 926 sayılı Kanun'da yer alan muhtelif düzenlemelerden neşet teriminin, “*kademe ilerlemesi veya üst rütbeye yükselmeye esas subaylığa nasıp tarihi*” temel alınarak bu tarihin ait olduğu yıl şeklinde kullanıldığı

anlaşmaktadır. Nitekim AYİM de kararlarında hizmet süresinin hesabında, “*kademe ilerlemesi veya üst rütbeye yükselmeye esas subaylığa nasıp tarihi*”nin esas alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle söz konusu terimin tanımına Kanun’da veya Yönetmelik’te yer verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ancak bir karışıklığa yol açmamak için ayrıca “*emsal neşet yılı*” teriminin de tanımının yapılması gerekmektedir.

e. “*Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi*” ifadesinin önündeki “*üstün başarı*” sıfatından da açıkça anlaşıldığı üzere, Kanun’un amacı, “*başarılı*” personelin kıdem verilmek suretiyle erken terfiden yararlandırılmasıdır. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebepleri bu açıdan incelendiğinde, “*subaylıkta geçen hizmet süresi fazla olan personele kıdem verme*”nin, “*başarı*” kavramıyla bağdaşmadığı ortadadır. Bu nedenle, söz konusu sebebin Yönetmelik kapsamından çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

f. İdare, sicil notu ortalaması eşitliğini bozmak amacıyla yüzbaşı ve binbaşı rütbesindeki personel için teğmen sicillerine (dâhil) kadar inmektedir. Kanun’un üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi hükümlerinin (md. 38) kapsamını ve sınırını belirleyen anahtar ifade “*sicil notu ortalaması*” terimidir. Bu terimin Kanun’daki tanımından (md. 3/n)) hareketle, idarenin yüzbaşı ve binbaşı rütbelerindeki bir personel için teğmen sicillerini dikkate alma yetkisinin bulunmadığı değerlendirilmektedir. Bu konuda Kanun’a uygun şekilde Yönetmelik’te değişiklik yapılması veya uygulamada değişikliğe gidilmesi uygun olacaktır.

g. Özel Kuvvetler ihtisas veya komando ihtisas kursu görmüş ve Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında veya komando birliklerinde görev yapmış personele öncelik verme ile iç güvenlik harekâtında görev yapan ve madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilmiş personele öncelik verme sebeplerine bağlı olarak aynı somut olay kapsamında yalnızca bir kez üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlanılabilecektir. Hakkaniyet ilkesi açısından yorum yoluyla böyle bir sonuca ulaşılsa da, uygulamada yaşanabilecek sorunları önlemek maksadıyla bu hususun Yönetmeliğe ilave edilmesinde yarar bulunmaktadır.

h. Yönetmelik hükümlerine göre idare; kontenjana girmiş olsa bile, mahkemelerden veya disiplin amirlerinden ceza almış ya da mahkemelerde herhangi bir suçtan yargılaması devam eden personeli, olumsuz takdir yetkisini kullanarak üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfiden yararlandırmayabilir. Buna göre; basit bir disiplinsizlik eylemi nedeniyle “uyarma” cezası almış bir personel erken terfiden yararlandırılmayabilecek, fakat henüz yargılaması başlamamış ancak soruşturma kapsamında olan bir

personel erken terfiden yararlanabilecektir. Basit bir disiplin cezası nedeniyle bir personelin erken terfiden yararlandırılmaması, ölçülülük ilkesi ve hakkaniyetle bağdaşmamaktadır. Bu nedenle, Yönetmelik'te geçen “*disiplin amirlerince cezalandırılmış olanları*” şeklindeki genel ifadenin, lisansüstü öğrenim kıdemi verilmesi uygulamasındaki benzer şekilde nitelik ve/veya nicelik olarak daha ağır bir disiplin cezası ile değiştirilerek kapsamının daraltılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

1. 926 sayılı TSK Personel Kanunu'nun üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi esaslarını düzenleyen 38. maddesinin ikinci fıkrasının c) bendinde, 23.06.2016 ve 6722 sayılı Kanun'la birtakım değişiklikler yapılmıştır. Buna göre; subaylarda üsteğmen, astsubaylarda astsubay üstçavuş rütbeleri üstün başarı kıdemi verilecek rütbeler arasından çıkarılarak üstün başarı kıdeminden yararlanmanın kapsamı daraltılmış, aday olmada aranan sicil notu ortalaması şartı da %90'dan %95'e yükseltilmiştir. Söz konusu değişikliklerin Subay ve Astsubay Sicil Yönetmeliklerine yansıtılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

i. Üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi edecek personelin belirlenmesinde esas alınan bir hazırlık işlemi niteliğindeki “*Üstün Başarılı Personel Sıralama Formu*” Yönetmelik'teki şekliyle ihtiyaçlara yanıt vermekten uzaktır. Söz konusu form, üstün başarı kıdemi nedeniyle erken terfi işleminin sebeplerine ilişkin tüm bilgileri (*sicil notu ortalaması, her rütbeye ait geçerli sicil notları, bulunduğu rütbeye ait kıta komutanlığı fiili görev süresi, Özel Kuvvetler ihtisas/komando ihtisas kursu ve Özel Kuvvetler Komutanlığı tim kadrolarında/komando birliklerinde görev yapma durumu, iç güvenlik harekâtında görev alma ve bu nedenle madalya, şerit rozet veya ödül ile taltif edilme, neşeti ve subaylık hizmet süresi, ceza durumu, herhangi bir suçtan yargılamasının olup olmadığı*) içerecek şekilde yeniden düzenlenirse, bu hem idarenin hem yargının işini kolaylaştıracaktır.

### **KAYNAKÇA**

- AKYILMAZ Bahtiyar, **İdari Usul İlkeleri Işığında İdari İşlemin Yapılış Usulü**, Yetkin Yayınları, Ankara 2000
- AKYILMAZ Bahtiyar/SEZGİNER Murat/KAYA Cemil, **Türk İdare Hukuku**, 9. Baskı, Savaş Yayınevi, Ankara 2018
- AKYÜREK Akman, “Danıştay Kararlarında İptal Davalarının Menfaat İhlali Koşulunun Kişisellik Unsuru”, **Danıştay Dergisi**, Yıl 21, S. 81
- ALAN Nuri, “İptal Davasının Ön ve Esastan Kabul Şartları”, **Danıştay Dergisi**, Yıl 13, S. 50-51, 1983
- ARSLAN Ahmet /SINMAZ Emin/DÜNDAR Tuncay, **İdari Yargılama Usulü ile İlgili Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu Kararları**, Ankara 2005
- ATAY E. Ethem, **İdare Hukuku**, Turhan Kitabevi, 6. Baskı, Ankara 2018
- AZRAK Ali Ülkü, **Umumi İdari Usulün Teorik Esasları ve Çeşitli Hukuk Sistemlerinde Gelişimi**, Doktora Tezi, İstanbul, 1964
- ÖZAY İl Han, **Günüşğında Yönetim**, İstanbul 2004
- GÖZLER Kemal, **İdare Hukuku**, C. I, Bursa, 2003
- GÖZÜBÜYÜK A. Şeref, **Yönetmelik Yargı**, 14. Bası, Ankara 2001
- GÖZÜBÜYÜK A. Şeref, **Yönetmelik Yargı**, 30. Baskı, Ankara 2010
- GÖZÜBÜYÜK A. Şeref / TAN Turgut, **İdare Hukuku**, C. 2 (İdari Yargılama Hukuku), Ankara 1999
- ONAR Sıddık Sami, **İdare Hukukunun Umumî Esasları**, 3. Baskı, C. I-II-III, Hak Kitabevi, İstanbul 1966
- ÖZDEK Yasemin, “İptal Davasında Menfaat Koşulu” **Amme İdaresi Dergisi**, C. 24, S. 1, Mart 1991
- SEZGİNER Murat, **İptal Davasının Uygulama Alanı Bakımından Ayrılabilir İşlem Kuramı**, Yetkin Yayınları, Ankara 2000

TAN Turgut, “İdari İşlemin Geri Alınması”, **SBF Yayınları**, Ankara, 1970

ULER Yıldırım, **İdari Yargıda İptal Kararlarının Sonuçları**, Ankara  
1970

## **EXTENDED SUMMARY**

### **EARLY PROMOTION PROCESS AS A RESULT OF WONDERWORK IN TURKISH ARMED FORCES AND ITS JUDICIAL INSPECTION**

The rank obtained as a result of an administrative procedure called as promotion plays a key role in the formation of the hierarchy within the army, establishment of the command level, provision and maintenance of the discipline, and thus fulfillment of the duty. The early promotion procedure due to high success is a special type of promotion. The subject of this study is an administrative procedure which results in the promotion of the commissioned and non-commissioned officers to a higher rank a year earlier after having the required qualifications of the relevant legislation. They are included in the determined quota.

Captains and majors in the commissioned officer group; master sergeants and senior master sergeants in the non-commissioned officer group can benefit from the early promotion procedure due to high success. It is obligatory to meet the minimum requirements of the Turkish Armed Forces Personnel Law N°. 926 in order for these officers to benefit from this procedure.

The early promotion procedure due to high success is a definite and executive procedure that the Administration establishes with unilateral will using public power. When examined in the context of the *"theory of severable acts"* it is observed that the last procedure of promotion to a higher rank consists of two separate phases. The first phase is the *"selection of the officer who will benefit from the early promotion procedure due to high success"* and the second phase is the *"promotion approval"*. The selection phase prior to the promotion approval, also a subject of this study is an executive procedure with a description of will and decision, and is an administrative procedure in terms of the impact on the concerned parties.

The early promotion due to high success is an administrative procedure based on discretion. Because, the Administration has the freedom to attribute its procedure on any of the limited number of regulated reasons.

The authorization for the selection of the officer to be promoted belongs to the related Chief of Army Commander, General Commander of the Gendarmerie and General Commander of the Coast Guard. The candidate officer to be promoted is listed in the "Form for Placement of the High Successful Officers" as a preparation procedure. The early promotion due to high success is subject to a written form and is



published every year with the promotion order and is notified to the relevant parties.

The reasons for the early promotion procedure due to high success are regulated in the "Service Record Regulation for the Commissioned Officers". The apparently limited numbers of reasons for this procedure are as follows:

The main reason for the early promotion procedure due to high success is the preference of the officers with higher service record grade average.

However, instead of selecting the officer who will be promoted according to the general rule or reason, the Administration can also determine the officers to be promoted in accordance with one or more of the following special reasons given in the last sentence of the same paragraph. Accordingly, the Administration can give priority to the officers serving actively more time as a Troop Commander in the same rank; to the officers taking the Special Forces or Commando specialization courses and employed in the Special Forces Command team positions or Commando Units (in order to encourage participation in the Special Forces Command and Commando Units); to the officers engaged in internal security operations and having received medal, ribbon badge or awards and to the officers having more service time as Commissioned Officer.

The subject of the early promotion procedure due to high success is the promotion of the relevant officer to a higher rank one year before the end of the regular rank waiting period. As all administrative procedures, the early promotion procedure must comply with the aim of public benefit.

The early promotion is a procedure in which administrative discretionary power is used extensively. For this reason, it was witnessed that the Administration sometimes established procedures exceeding the limits of discretionary power which were canceled by the Military Supreme Administrative Court (AYİM), the competent court of that period. The problems arising from the current legislation and application can be stated as follows: Implementation of the reason of "giving priority to the officers having more service time as Commissioned Officer" to the officers employed on different dates; (having different lengths of service but promoted to the actual rank on the same date); examination of the service record averages until the lieutenant rank by the Administration in order to break the equality in the service record average; use of very wide administrative discretionary power; lack of clarity for the grounds of early promotion.

As an administrative procedure, the early promotion is subject to judicial review. On the other hand, as there is no further regulation for

the judicial settlement of disputes arising from the administrative proceedings and actions relating to military service and concerning public officers working in the Ministry of National Defense. General administrative tribunals have become competent after the disappearance of the military jurisdiction.

As the early promotion procedure is a matter of personal right and money, the competent court for any case involving public officers is the administrative court located in the place of service of the officer in accordance with Article 33, subparagraph 3 of the Administrative Jurisdiction Procedures Law.

Any officer whose interests are violated due to early promotion procedure has the right to file a lawsuit. As there is no separate period determined for early promotion cases in the Law no. 926, a 60-day trial period will be valid here. For any case for the cancellation of the negative procedure, the defendant should be Ministry of National Defense (and Ministry of Interior for Gendarmerie and Coast Guard officers).

As the cases relating to the early promotion are not among the issues to be appealed before Council of State in accordance with article 46 of the Administrative Jurisdiction Procedures Law, any decision of the regional administrative court for the appeal shall be final and definite in accordance with article 45 subparagraph 6 of the same law.

The recommendations for the amendments that are deemed necessary and appropriate for more transparent, predictable and objective early promotion system are as follows:

a. As the early promotion procedure due to high success is one of the administrative procedures in which discretionary power is extensively used and the rights and interests of the relevant parties are taken into account, the reasoned publication of the same will have beneficial consequences for both the Administration and the officers.

b. As an extensive discretionary power is used for the selection of the officer to be promoted in accordance with the early promotion procedure, for a lawful decision to be taken, the decision should be evaluated by a board of officers from different units including lawyers and the eligible candidates must be submitted to the approval of the Force Commander.

c. It is deemed necessary for the Administration to make preference only among the oldest officers who began to serve earlier and served more years in terms of "giving priority to the officers serving actively more time as commissioned officers".

ç. As it causes errors in the calculation of the service time of the commissioned officers, the "graduation/beginning date" term definition

should be included in the Law or the Regulation.

d. It is deemed necessary to exclude from the scope of the Regulation of the reason "promotion of the officers serving actively more time as commissioned officers" as it does not comply with the concept of success.

e. When taken into consideration that the Administration has no authority or power to examine the service record averages until the lieutenant rank in order to break the equality in the service record grade averages of the officers having the ranks of captain and major, it will be better to make amendments in this respect in the Regulation in pursuant to the Law or in the existing applications.

f. It is deemed useful to implement an amendment in the Regulation in terms of any priority for the promotion and in order for the officers assisted to the Special Forces or Commando specialization courses and employed in the Special Forces Command team positions or the officers engaged in internal security operations and received medal, ribbon badge or awards to benefit only once from the early promotion procedure due to high success.

g. In accordance with the principles of fairness, it is deemed necessary to implement an amendment in the Regulation in order to prevent an officer not being able to benefit from the early promotion procedure due to high success for a simple disciplinary action.

h. It is deemed necessary to reflect in the "Service Record Regulation for the Commissioned and Non-Commissioned Officers" of the amendments carried out in the Turkish Armed Forces Personnel Law N°. 926 by the Law N°. 6722 dated 23.06.2016.

i. It is deemed necessary to amend the "Form for Placement of the High Successful Officers" in a way that it includes all the information about the reasons for the early promotion procedure due to high success.

## **Kara Harp Okulu Bilim Dergisine Katkıda Bulunacak Yazarlar İçin Rehber/Author Guidelines**

1. Dergiye alınan çalışmaların, özgün, bilimsel kuram ve metodolojiye uygun olması; mevcut uygulama ve kuramlara katkıda bulunması esastır. Çalışmalar Türkçe veya İngilizce hazırlanabilir ve daha önce yurt içi ve yurt dışında herhangi bir yerde yayımlanmamış ve yayın için gönderilmemiş olmalıdır. Yazıların e-posta, khobilimdergisi@kho.edu.tr adresine gönderilmesi gerekmektedir.

2. Yayımlanan çalışmalarda görüşler yazara aittir ve kesinlikle Türk Silahlı Kuvvetlerinin resmi 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. Dergide en az iki hakem tarafından incelenip yayımlanabilir oluru almış çalışmalar yayımlanır.

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

4. 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.

5. Çalışmaların sayfa uzunluğu 5000-7000 kelime 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 ve 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 numarası, sonra diğer yazarların unvanı, bağlı olduğu kurum/kuruluş adresleri, e-posta adresleri ve ORCID numaraları yer almalıdır.

6. Türkçe çalışmalarda yazar isimlerinin altında 200 kelimelik bir Türkçe öz ve çalışmanın içeriğini yansıtacak şekilde anahtar kelimeler (3 ile 10 arasında) yer almalı ve alt satırda da JEL kodlama sistemine göre ilgili olduğu bilimsel alan kodu büyük harfle yazılmalıdır.

Ardından İngilizce başlık (12 punto, küçük harfle, ilk harfleri büyük), öz, anahtar kelimeler ve Jel kodu verilmelidir. 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. Ayrıca kaynakça kısmından sonra bilimsel yazım kurallarına uygun 1000 kelimelik Genişletilmiş Özete (Extended Summary) yer verilecektir. Giriş, ana konu başlıkları ve sonuç olarak yapılandırılacak Genişletilmiş Özet, Türkçe makaleler için İngilizce, İngilizce makaleler için Türkçe olarak hazırlanacaktır.

7. 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.

8. Her tablo ve şekil için sıra numarası verilmeli (Tablo 1, Şekil 2 gibi); tabloların başlığı üstte, şekillerin 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 ayraç içinde ve sayfanın sağ tarafında yer almalıdır.

9. Kara Harp Okulu Bilim Dergisinde beş seviye başlık kullanılmaktadır. Zorunlu olmadıkça beş seviyenin dışına çıkılmamalıdır. Başlıklara numara verilmemelidir.

**Birinci Seviye** [1. seviye]

**İkinci Seviye** [2. seviye]  
 (1,25 cm) **Üçüncü seviye** [3. seviye]  
     *Dördüncü seviye* [4. seviye]  
     *Beşinci seviye* [5. seviye]

10. Dipnot vermekten olabildiğince kaçınılmalıdır. Dipnot verilmesi gerekiyorsa dipnotlar numaralandırılarak makale sonuna son not olarak kaynakçadan 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.

11. 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.*

12. Ekler başlıklandırılırken; “Ek A”, “ Ek B” şeklinde sıralanmalı ve ek içinde “Başlıklar” bölümünde ifade edilen başlıklandırma kurallarına uyulmalıdır. Ek içindeki tablolar “Tablo A1, B1” şeklinde sıralanarak isimlendirilmelidir.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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>).

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

18. Kaynakça 11 punto olarak düzenlenecektir. 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.

**Yazarı belli olmayan web sitesi makalesi**

New child vaccine gets funding boost. (2001). 21 Şubat 2011'de  
[http://news.ninemsn.com.au/health/story\\_13178.asp](http://news.ninemsn.com.au/health/story_13178.asp) adresinden alınmıştır.

Kaynakça ile ilgili ayrıntılı hususlar için APA (American Psychology Association)'nın bilimsel yazı kriterlerine, *Publication manual of American Psychological Association* (6. baskı, 2009)'a bakınız.

**İletişim bilgileri:**

**Adres:** Kara Harp Okulu Dekanlığı, 06654 Bakanlıklar/ANKARA.

**Telefon:** 0312 4175190 / 5126

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

**Web :** "http://www.kho.edu.tr/akademik/kho\_bilim\_dergi/dergi/index.htm"



## **Authors' Guidelines for Contributing to Science Journal of Turkish Military Academy**

1. To be accepted to the journal, studies/articles should be unique, convenient to scientific studies and methodologies, and should contribute to current applications and theories. Studies/articles can be written either in English or in Turkish; but these studies/articles should not be published or sent to be published to any domestic or foreign party before. These studies/articles should be sent to Defense Sciences Institute via e-mail at [khobilimdergisi@kho.edu.tr](mailto:khobilimdergisi@kho.edu.tr)

2. *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/study sent to the journal. The studies/ articles sent to the journal are evaluated by at least two referees and published only after their consent and approval.

3. Studies/articles sent to the journal are regularly examined against plagiarism. The application named *iThenticate* is used to prevent plagiarism.

4. Studies/articles should 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.

5. Articles/studies should be in 5000-7000 word limits, Times New Roman 12 font, justified, single-spaced and convenient to A4 sheet. Page numbers should be at the right top, and spaces should be right:4 cm, left:4 cm, bottom:4,6 cm, top:4,6 cm, and gutter:0. The paragraphs should start at an indent; spacing should 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 should be Times New Roman 14 font size, bold and centered. The names of the authors should 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 should be stated clearly), e-mail, and ORCID number. Other authors' titles and the addresses of their organizations, e-

mails, and ORCID numbers should be stated followingly. Related JEL code of the studies/ articles should be put at the end of the title with capital letters in paranthesis

6. The studies/articles prepared in Turkish should include a 200-word abstract and key words (3 to 10 words) in Turkish, followed by title(in small letters with first letters capital), abstract and key words in English. The rules for the studies/articles in English should follow the same rules but vice versa for the language. Both of these abstracts should be in Times New Roman 12 font, single-spaced, and in italics. In addition, a 1000-word Extended Summary that is convenient to scientific writing rules should 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.

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

8. The tables and figures should be numbered (Figure 1, Table 1). The titles of tables should be at the top, while the titles of figures should be at the bottom of the figure. These titles should be centered and the first letter should be uppercased. The content of the tables and figures should be in Times New Roman 10 font size. For the statistics, no more than three numbers should be used after the comma. Equations should have a number that should be in brackets and located at the right side of the sheet.

9. Five title levels are used in Defence Sciences Journal and these levels should not be exceeded, if it is not compulsory. Titles should not have numbers.

	<b>First Level</b>	<b>[1st Level]</b>
<b>Second Level</b>		<b>[2nd Level]</b>
<b>(1,25 cm)Third Level</b>		<b>[3rd Level]</b>
<b><i>Fourth Level</i></b>		<b>[4th Level]</b>
<b><i>Fifth Level</i></b>		<b>[5th Level]</b>

10. Endnotes should be avoided at the most possible level. If it is necessary to use endnotes, those endnotes should be located at the end of the article before References. Each article in listings should 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.

11. Each tested hypothesis should be indicated separately and numbered individually (Hypothesis 1, Hypothesis 1a, 1b). Hypotheses should 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.*

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

13. Citations should be arranged alphabetically according to the last names of authors. In different studies of the same author/authors, the study with previous date should be stated before. The same studies of the same author/authors should 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 should include the names of all authors. Following citations should 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.

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

15. 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 should be in alphabetical order, and each should be separated by a semicolon. For example: (Abrahams, 2000; Sullivan and Hellman,1999). Secondary sources should be stated as (Blau, from Tamer in 1963,2003), according to Tamer(2003) referencing Blau (1964).

16. When citing electronic sources, general rules are valid (last name, year). If these information are not reachable, the link of the source should be stated in parentheses. When citing a very professional web site, database or the website of a project, the link should be stated in parentheses and the source should 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>).

17. 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.

18. The References should be in 12 font size. 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*. <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index> adresinden alınmıştır.

#### **Articles with Unknown Authors**

New child vaccine gets funding boost. (2011). 21 Şubat 2011'de [http://news.ninemsn.com.au/health/story\\_13178.asp](http://news.ninemsn.com.au/health/story_13178.asp) adresinden alınmıştır.

For detailed information, see APA (American Psychology Association) scientific writing rules at Publication Manual of American Psychological Association (edition 6, 2009).

#### **Contanct Information:**

**Adress:** Kara Harp Okulu Dekanlığı, 06654 Bakanlıklar/ANKARA.

**Phone:** +90 312 4175190 / 5126

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

**Web :** "http://www.kho.edu.tr/akademik/kho\_bilim\_dergi/dergi/index.htm"