

# Göç ve Girişimcilik: Mali Olmayan Müdahalelerin Suriyeli Girişimciler Üzerindeki Etkisi

Nazlı KAZANOĞLU\*

*Geliş tarihi:* 14/11/2022

*Kabul tarihi:* 16/12/2022

*Atf:* Kazanoğlu, N., “Göç ve Girişimcilik: Mali Olmayan Müdahalelerin Suriyeli Girişimciler Üzerindeki Etkisi”, Ortadoğu Etütleri, 14-2 (2022): 205-226

*DOI:* 10.47932/ortetut.1203984

**Öz:** 2011 yılında başlayan Suriye iç savaşı milyonlarca kişinin göç etmesine neden olmuştur. En çok Suriyeliyi ağırlayan ülkelerden biri olan Türkiye şu anda 3,6 milyon Suriyeliye ev sahipliği yapmaktadır. Türkiye önceleri bu bireyleri “misafir” statüsünde kabul edip onlara ilk insani müdahaleyi yapmıştır. Fakat zaman içerisinde özellikle savaşın derinleşmesi ve bu bireylerin Türkiye’de görece daha kalıcılaşmaları ile birlikte Suriyeli mültecilerin ekonomik entegrasyonunu amaçlayan uzun vadeli ve daha sürdürülebilir müdahalelerin arayışına girilmiştir. Bu bağlamda, özellikle son beş yıldır Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ulusal ve uluslararası insani yardım kuruluşları, kalkınma ajansları, sivil toplum kuruluşları, ticaret odaları, toplum temelli örgütler ve belediyeler gibi çeşitli kurumların desteği ile Suriyeli bireylerin kendi işletmelerini açabilmeleri ve bu işletmeleri başarılı bir şekilde yönetebilmeleri adına bir dizi mali ve mali olmayan girişimcilik odaklı destekler vermektedir. Fakat zaman zaman bu müdahalelerin beklenen sonuçları getirmediği, Suriyeli bireylerin kapasitelerini geliştirmekte yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Yapılan müdahalelerin istenilen sonuçlarına ulaşması ve özelde Suriyeli girişimcilere genelde ise topluma faydalı olabilmeleri adına bu makale Türkiye’de bulunan Suriye menşeli küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) yönelik tasarlanan ve uygulanan mali olmayan müdahalelerin işlevselliğini ve Suriyeli KOBİ’ler üzerinde yarattığı değişimleri incelemeyi ve alternatif müdahale modelleri oluşturmayı hedeflemiştir. Bir başka deyişle bu makalede Türkiye’de bulunan Suriyeli KOBİ’lerin kendilerine yönelik tasarlanan eğitim, mentorluk ve ağ oluşturma gibi aktivitelerin ne kadar faydalı olduğu araştırılmış, olası eksiklikler tespit edilmiş ve yeni müdahale yöntemleri geliştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve derinlemesine mülakat tekniklerinin beraber kullanıldığı bu çalışma Suriyeli KOBİ’lere yönelik tasarlanan mali olmayan müdahalelerin uygulanma safhasında uygulayıcı kurumlar arasında koordinasyonsuzluk, müdahalelerin belli bir coğrafyada yoğunlaşması ve KOBİ’lerin ekonomik durumlarının eğitimlerde öğrendiklerini günlük iş hayatlarında uygulamalarına yetmiyor oluşu gibi bir dizi sorun tespit etmiştir. Bu bağlamda müdahalelerin beklenen sonuçlara ulaşması ve Suriyeli KOBİ’lerin kapasitelerinin geliştirilip potansiyellerine ulaştırabilmeleri adına Suriyeli girişimcilerin dil problemlerine odaklanması, yapılan projelerin sonucunda etki analizi yapılması ve aracı ve uygulayıcı kurumlar arasındaki iletişimi artırmak için bir ağ kurulması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplumsal ekoloji, demokratik özerklik, Bookchin, özgürlükçü belediye, komünal ekonomi

\* Nazlı Kazanoğlu: Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi-TR, nazli.kazanoglu@nisantasi.edu.tr ORCID: 0000-0002-0176-0816

# Migration and Entrepreneurship: The Impact of Non-Financial Interventions on Syrian Entrepreneurs

Nazlı KAZANOĞLU\*

*Received:* 14/11/2022

*Accepted:* 16/12/2022

*Citation:* Kazanoglu, N., “Migration and Entrepreneurship: The Impact of Non-Financial Interventions on Syrian Entrepreneurs”, *Middle Eastern Studies*, 14-2 (2022): 205-226

*DOI:* 10.47932/ortetut.1203984

**Abstract:** The Syrian Civil War, which started in 2011, has displaced more than eleven million Syrians, both internally and externally. Around 3.6 million of those eleven million Syrians who had to leave their homes are now living in Türkiye. During the first years of their arrival, the Turkish government has considered these Syrian refugees as ‘guests’ and provided them with the primary welfare services. Yet, in the tenth year of their arrival, these Syrian refugees have reached the capacity to be active within the Turkish labour market. Although the majority of them work in various precarious insecure jobs, there are also a significant number of Syrian refugees who have started their own businesses. Since their establishment, these Syrian businesses have not only provided new jobs and livelihoods to the Syrian population living in Türkiye but also increased Türkiye’s export rates due to their already existing contacts in the Middle East and North Africa (MENA) Region. Accordingly, the Turkish government has replaced the primary humanitarian aid repertoire with long-term entrepreneurship-focused interventions, which are relatively more sustainable. This article thus represents an endeavour to explore the effectiveness of these entrepreneurship-focused non-financial interventions. This article asserts, based on an extensive review of the literature and policy documents, as well as 31 in-depth interviews with Syrian entrepreneurs and implementing organisations, that while these entrepreneurship-focused non-financial interventions have successfully empowered the Syrian business owners, some unanticipated and unexpected incidents have occurred within the field.

**Keywords:** Entrepreneurship, refugee entrepreneurship, Syrian Civil War, migration, forced migration.

\* Nazlı Kazanoglu: Dr. Faculty Member, Nişantaşı University-TR, nazli.kazanoglu@nisantasi.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-0176-0816

# الهجرة وريادة الأعمال: تأثير التدخلات غير المالية على رواد الأعمال السوريين

نازلي قازانجي أوغلو\*

تاريخ الاستلام: 2022/11/14 تاريخ القبول: 2022/12/16

اقتباس: قازانجي أوغلو، ن.، "الهجرة وريادة الأعمال: تأثير التدخلات غير المالية على رواد الأعمال السوريين"، دراسات الشرق الأوسط، 205-226 (2022): 2-14

معرف الغرض الرقمي: 10.47932/ortetut.1203984

## الملخص

أدت الحرب الأهلية السورية، التي بدأت في عام 2011، إلى نزوح أكثر من 11 مليون سوري داخليًا وخارجيًا. يعيش الآن حوالي 6,3 مليون من هؤلاء الأحد عشر مليون سوري الذين اضطروا إلى مغادرة منازلهم في تركيا. خلال السنوات الأولى من وصولهم، اعتبرت الحكومة التركية هؤلاء اللاجئين السوريين «ضيوفًا» وقدمت لهم خدمات الرعاية الأساسية. ومع ذلك، في السنة العاشرة من وصولهم، وصل هؤلاء اللاجئون السوريون إلى القدرة على أن يكونوا ناشطين في سوق العمل التركي. على الرغم من أن الغالبية منهم يعملون في وظائف مختلفة وغير مستقرة، إلا أن هناك أيضًا عددًا كبيرًا من اللاجئين السوريين الذين بدأوا أعمالهم التجارية الخاصة. منذ تأسيسها، لا توفر هذه الشركات السورية وظائف وسبل عيش جديدة للسكان السوريين الذين يعيشون في تركيا فحسب، بل تزيد أيضًا من معدلات التصدير في تركيا نظرًا لاتصالاتهم الحالية من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA). وفقًا لذلك، استبدلت الحكومة التركية مجموعة المساعدات الإنسانية الأولية بتدخلات طويلة الأجل تركز على ريادة الأعمال، وهي أكثر استدامة نسبيًا. وبالتالي فإن هذه المقالة هي محاولة لاستكشاف فعالية هذه التدخلات غير المالية التي تركز على ريادة الأعمال. بالاعتماد على مراجعة شاملة للأدبيات ووثائق السياسة مع 13 مقابلة متعمقة مع رواد الأعمال السوريين والمنظمات المنفذة، تؤكد هذه المقالة أنه في حين أن هذه التدخلات غير المالية التي تركز على ريادة الأعمال قد نجحت في تمكين أصحاب الأعمال السوريين، إلا أن بعض النتائج والأحداث التي حصلت في أرض الواقع لم تكن متوقعة.

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال، ريادة الأعمال للاجئين، الحرب الأهلية السورية، الهجرة، الهجرة القسرية.

\* نازلي قازانجي أوغلو: دكتور، عضو هيئة تدريسي، جامعة نيشان ناشي-تركيا، nazli.kazanoglu@nisantasi.edu.tr  
رقم أوركيد: 0000-0002-0176-0816

## Giriş

15 Mart 2011’de Suriye’de iktidara karşı başlayan eylemlere Nisan 2011’de Suriye ordusunun müdahale etmesi ile birlikte Ortadoğu tarihinin en büyük insani krizlerinden biri olarak kabul edilen Suriye iç savaşı başlamıştır. Modern tarihin en karmaşık savaşlarından biri olan bu savaş başladığı günden itibaren beş milyondan fazla insanı mülteci durumuna düşürmüş ve dört yüz binden fazla cana mal olmuştur.<sup>1</sup> Dahası altı milyondan fazla Suriyeli birey ülke içinde farklı bir yerde beş milyondan fazla Suriyeli birey ise Suriye dışında yaşar hâle gelmiştir. Bir başka deyişle savaş, başladığı günden bugüne on bir milyondan fazla kişinin göç etmesine neden olmuştur. En çok Suriyeliyi ağırlayan ülkelerden biri olan Türkiye bu on bir milyondan fazla Suriyelinin 3,6 milyonuna ev sahipliği yapmaktadır. Türkiye önceleri “misafir” statüsünde kabul edilen bu Suriyelilerin dil öğrenimlerinden barınmalarına kadar her türlü insani ihtiyacını çeşitli kurumların desteği ile karşılamıştır.<sup>2</sup> Fakat zaman içerisinde özellikle savaşın derinleşmesi ve Suriyelilerin ülkemizde görece daha kalıcılaşmalarıyla yeni çözümler aranmaya başlanmıştır. Bu bağlamda Nisan 2013 yılında çıkarılan Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu, uluslararası korumadan yararlananlara bir başka deyişli ülkemizde bulunan savaş mağduru Suriyeli bireylere resmi olarak iş piyasasına ulaşma hakkını tanımıştır.<sup>3</sup> Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) en güncel verilerine göre bugün Geçici Koruma Statüsü altında yaşayan 3,6 milyon Suriyelinin 1,6 milyonu iş piyasasında aktif olarak bulunmaktadır.<sup>4</sup> Birçoğu hâlâ kayıtsız, güvencesiz ve korumasız olarak çalışsalar da kendi iş yerini açanların sayısı da azımsanamayacak kadar fazladır. Building Markets tarafından 2017 yılında yayımlanan “Hikâyenin Öteki Yüzü: Türkiye’deki Suriyeli KOBİ’ler Üzerine Bir Pazar Araştırması” raporuna göre şu anda Türkiye’de gayri resmi ve kayıt dışı olanlar ile birlikte Suriye menşeli küçük ve ortak büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) sayısı on bini geçmiş bulunmaktadır.<sup>5</sup>

Kuruldukları günden bugüne Suriye menşeli KOBİ’ler bir yandan Türkiye’de kalıcı oldukları öngörülen Suriyeli bireylerin entegrasyonunu hızlandırırken diğer yandan da Türk ekonomisine gözle görülür katkılar sağlamaktadır. Öncelikle 2018 yılından günümüze her ay en az doksan ile yüz arasında

1 “Turkish-Syrian Business Partnerships Part II An Opportunity in Progress”, *Building Markets*, September 2020.

2 Emel Topçu, “Türkiye’deki Suriyeli kadınlar kurban ya da sosyal girişimci.” *Mukaddime* 11, no. 1, 2020, s. 97- 123.

3 Nazlı Üstün, “Suriyelilerin Türk İşgücü Piyasasına Entegrasyonu Sorunlar-Öneriler,” *KTO*, Şubat 2016.

4 “Uluslararası Göç İstatistikleri 2019”, *TÜİK*, 17 Temmuz 2020.

5 “Another Side to the Story”, *Building Markets*, October 2021.

yeni şirket kuran Suriyeli girişimciler Türkiye’de yabancılar tarafından sahip olunan tüm şirketlerin beşte birini temsil etmektedir ve böylelikle yüzlerce kişiye istihdam olanağı sunmaktadır.<sup>6</sup> Building Markets tarafından 2021 yılında hazırlanan KOBİ snapshot: Türkiye’nin Güney Bölgesindeki Küçük İşletmeler raporuna göre Türkiye’de bulunan Suriye menşeli KOBİ’ler ortalama 9,4 kişiyi istihdam etmekte ve istihdam edilen bu kişilerin çoğunu daha önceleri kayıt dışı çalışan kişiler arasından seçmektedir.<sup>7</sup> Bir başka deyişle Suriyeli KOBİ’ler ülkemizin en ciddi ekonomik problemlerinden biri olan kayıt dışı çalışma probleminin çözümüne önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca kendi kültürlerine ait ürünleri işleyen ve bunları bir katma değere çeviren Suriyeli girişimciler Türkiye’deki servis sektörünün de hareketlenmesine hizmet etmektedirler. Bunun yanı sıra, sahip oldukları uluslararası ağlar, Arapça ve İngilizce gibi birden çok dili konuşabilme becerileri sayesinde Suriyeli girişimciler Türkiye’nin hâlihazırda var olan ihracat varış noktalarını genişletebilmeleri ve dolayısı ile Türkiye’nin ihracat faaliyetlerini artırabilmesi açısından büyük bir potansiyel taşımaktadır. Bu doğrultuda, en güncel TÜİK dış ticaret istatistiklerine göre Türkiye’den Ortadoğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki pazarlara yapılan ihracatta yüzde yirmilik bir artış gerçekleşmiştir.<sup>8</sup> Öte yandan, mültecilerin istihdama katılımları hatta kendi iş yerlerini yürütmeleri aksi takdirde kamu bütçesinden yapılacak olan mültecilere dil öğretme ve mülteciler için sosyal ağlar oluşturmak gibi birçok faaliyetin mülteciler tarafından yapılabilmesine imkân sağlayacaktır ve böylelikle mültecilere yönelik kamu harcamalarında gözle görülür düşüşler yaşanacaktır.<sup>9</sup>

Fakat yukarıda bahsedilen bütün bu olumluluklarına rağmen Suriyeli girişimciler dil ve kültür farklılıkları, geleceklerinin belirsizliğinden ve sevdiklerinden ayrı kalmanın da etkisiyle yaşadıkları bir dizi travmadan ötürü Türk girişimcilerin karşılaştıkları sorunların dışında da bir dizi sorunla karşılaşmaktadırlar. Act Human Social Inclusion Initiative adlı bir kalkınma ajansında sunulan bir araştırmaya göre; Türkiye’deki Suriyeli girişimcilerin çoğu bu sebeplerden ötürü hem ayrımcılığa maruz kalmakta hem de iş hayatının akışında bilgisizlerinden ötürü Türk muadillerinden geri kalmaktadırlar. Bu bağlamda bir yandan hâlihazırda kurmuş oldukları on bini aşkın KOBİ ile Türk ekonomisine ve Türk iş gücü piyasasına diğer yandan da 420 milyon nüfuslu Arap coğrafyası ile olan organik bağları sebebi ile Türkiye’nin dış ticaretine ciddi

6 Topçu, *a.g.e.*, s. 97- 123.

7 “SME Snapshot: Syrian Small Businesses in the Southern Region of Turkey”, *Building Markets*, 19 April 2021.

8 “Uluslararası Göç İstatistikleri 2019”, *TÜİK*, 17 Temmuz 2020.

9 Sin Yi Cheung ve Jenny Phillimore. “Refugees, Social Capital, And Labour Market Integration In The UK.” *Sociology*, 48, no. 3, 2014, s. 518-536.

getirileri olan Suriye menşeli KOBİ'lerin güçlendirilmesi ve kapasitelerinin geliştirilmesi için özellikle son beş yıldır Türk hükûmeti ulusal ve uluslararası insani yardım kuruluşları, kalkınma ajansları, sivil toplum kuruluşları, ticaret odaları, toplum temelli örgütler ve belediyeler gibi çeşitli kurumların desteği ile bir dizi mali ve mali olmayan girişimcilik odaklı destekler vermektedir. Bir başka deyişle, ülkemize geldikleri ilk yıllarda Suriyeli göçmenlere yapılan insani müdahaleler zaman içinde yeterli olmamaya başlamış ve yerini kademeli olarak Suriyeli mültecilerin ekonomik entegrasyonunu amaçlayan uzun vadeli ve daha sürdürülebilir müdahalelere bırakmıştır.

Bu bağlamda bu makalenin amacı Türkiye'de bulunan Suriye menşeli KOBİ'lere yönelik tasarlanan ve uygulanan mali olmayan müdahalelerin işlevselliğini ve KOBİ'ler üzerinde yarattığı değişimleri incelemektir. Bir başka deyişle bu makalede Türkiye'de bulunan Suriyeli KOBİ'lerin kendilerine yönelik tasarlanan eğitim, mentorluk ve ağ oluşturma gibi aktivitelerin ne kadar faydalı olduğu araştırılmış ve olası eksiklikler tespit edilmiştir. Makalenin birinci bölümünde bu araştırma boyunca yararlanılan araştırma teknikleri açıklanmıştır. Yöntem bölümünü takip eden ikinci bölümde araştırmanın dayandırıldığı teorik çerçeve sunulmuştur. Makalenin üçüncü bölümünde ise Türkiye'deki Suriye menşeli KOBİ'lere dair genel durum ve KOBİ'lerin mevcut zayıflıkları ve ihtiyaçları aktarılmıştır. Makalenin dördüncü bölümündeki amaç ise 2019 yılından bu yana, Suriyeli KOBİ'lere yönelik tasarlanan ve uygulanan mali olmayan müdahale repertuarını açıklamak olmuştur. Makalenin beşinci bölümünde ise bu müdahalelerin KOBİ'ler için ne kadar faydalı olduğu ve olası yetersizlikleri tartışılmıştır. Makalenin son bölümünde ise bu saptamalar ve dünyadan alınan iyi örnekler harmanlanarak Türkiye'deki Suriyeli KOBİ'lerin güçlendirilmesi ve kapasitelerinin geliştirilmesi için örnek teşkil edebilecek modeller sunulmuştur. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve derinlemesine mülakat teknikleri birlikte kullanılmıştır. Günümüzde Türkiye'de bulunan Suriye menşeli KOBİ'lerin kendilerine yönelik düzenlenen mali olmayan müdahalelerden ne derece ve ne yönde yararlandığını anlayabilmek adına Kasım 2021 ile Ocak 2021 arasında 10 aracı kurum ve 21 Suriyeli girişimci ile toplam 31 derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Toplanan veri daha sonra tematik analiz veri çözümleme tekniği ile analiz edilmiştir.

## Yöntem

Türkiye'de bulunan Suriye menşeli KOBİ'lere yönelik tasarlanan ve uygulanan mali olmayan müdahalelerin işlevselliğini ve KOBİ'ler üzerinde yarattığı değişimleri incelemeyi ve alternatif müdahale önerileri getirmeyi

amaçlayan bu makalede, olgu ve olayları derinlemesine bütüncül bir perspektifte ortaya koyan<sup>10</sup> nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gerekli veri gözlem ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat teknikleri birlikte kullanılarak toplanmıştır. Kasım 2021 ile Ocak 2021 arasında 21 adet daha önceden TÜRKONFED, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Kızılay ve Uluslararası Çalışma Örgütü gibi farklı kurumlar tarafından düzenlenen girişimcilik odaklı mali olmayan müdahalelerden yararlanmış Suriyeli girişimci iş yerinde ziyaret edilmiş ve bu programların faydaları, zararları, eksikleri ve KOBİ'lerin güncel problemleri hakkında mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ek olarak analizin kuvvetlendirilmesi adına ise 10 adet uygulayıcı kurum ile de görüşülmüştür. KOBİ'ler yerlerinde ziyaret edilirken uygulayıcı kurumlar ile görüşmeler uzaktan gerçekleştirilmiştir. Daha sonra toplanan veri tematik analiz veri çözümlene tekniği ile analiz edilmiştir.

## Çatışma Bölgelerinde Girişimcilik Kuramı

Birçok düşünür içinde bulunduğumuz dönemi “göç çağı” olarak tanımlamaktadır.<sup>11</sup> Bu da hem göç kavramının kendisinin hem de göçmenlerin sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik ve sosyo-politik durumlarının yoğun bir akademik ilgi çekmesine sebep olmuştur. Bu bağlamda günümüzde hem genel çerçevesi ile göçmenlere hem de özel olarak mültecilere odaklanan çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Fakat mülteci girişimciliğini konu alan araştırmaların sayısı maalesef yok denecek kadar azdır. Hem ulusal hem de uluslararası literatürde kapsamlı bir mülteci girişimciliği tanımı da bulunmamaktadır. En genel tanımı ile mülteci girişimciler hukuki statüsü mülteci olan ve geldikleri ülkede hayatta kalabilmek için farklı sebeplerden ötürü bir iş kuran ve bu işi kurmasından dolayı doğabilecek her türlü riski alan kişiler olarak tanımlanmaktadır<sup>12</sup>. Bu tanımın yanı sıra Max Weber'in Kültür Kuramı, Ayrımcılık Kuramı, Aracı Azınlık Kuramı, Dışa Kapalı Politika Kuramı ve Karma Gömülülük Kuramı gibi kuramlar mülteci girişimciliği olgusunu açıklamaya çalışmışlardır. Fakat bu kuramların hiçbiri bu makalenin temel sorunsalı olan ev sahibi ülkede mülteci girişimciliğine neden önem verilmesi ve kaynak aktarımı yapılması gerektiğinin üzerinde durmamıştır. Bu bağlamda bu makale yeni gelişen Çatışma Bölgelerinde Girişimcilik Kuramına dayanmaktadır.

10 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011, s. 446.

11 Mehmet Eryılmaz, “*Mülteci Girişimciliği*,” *Girişimcilik*, ed. Himmet Karadal, Ankara: Nobel Yayınevi, 2021.

12 *A.g.e.*

Mültecilerin en marjinal göçmen grupların arasında olduğunu öne süren Baranik ve arkadaşlarına göre mültecilerin anavatanlarını terk etme sebepleri ile göçmenlerin anavatanlarını terk etme sebepleri birbirinden çok farklıdır ve bu farklılık iki grubun girişimcilik deneyimlerine de yansımıştır.<sup>13</sup> Göçmenler ülkelerini içinde buldukları durumdan daha iyi bir duruma gelmek için terk ederlerken mülteciler ülkelerini hayatta kalabilmek için zoraki olarak terk ederler.<sup>14</sup> Bir başka deyişle mülteci göçünde can güvenliği temel unsurdur. Mülteciler yaşadıkları psikolojik travmalar, ailelerinden ve sevdiklerinden zoraki olarak uzaklaşma, ev sahibi ülkede karşılaştıkları dışlanma ve ayrımcılık gibi nedenlerden ötürü göçmen grupları arasında girişimci olmaya en yatkın olanlardır.<sup>15</sup> Bunun temel sebebi yaşadıkları zorluklardan ötürü mülteciler girişimciliğin doğasında olan risk ve belirsizliklere oldukça alışkınlardır. Aynı zamanda mülteciler bir girişimcinin sahip olması gereken en önemli özellik olan dayanıklılığa da sahiptir.<sup>16</sup> Son olarak, geldikleri ülkede yeni bir hayata başlamaya çalışan mülteciler bunu “son şansları” olarak gördüklerinden ötürü kurdukları işletmeleri yaşatmak ve büyütmek için diğer göçmen gruplara ve yerel girişimcilere göre daha fazla çaba sarf ederler.<sup>17</sup>

Mültecilerin deneyimlerinin birer girişimciye dönüşmelerinde önemli bir rolü olduğunu vurgulayan çatışma bölgelerinde girişimcilik kuramı mülteci girişimciliğini sadece mültecilerin çerçevesinden değil ev sahibi toplumların çerçevesinden de ele almıştır. Bu bağlamda Bizri, mültecilerin her ne kadar onlara ev sahipliği yapan ülkelere sınırlı mali kaynaklar ve çok sınırlı becerilerle gidiyor ve orada yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için ev sahibi ülkenin ekonomisine yük oluyor gibi gözüküyor olsalar dahi, uzun vadede ev sahibi ülkelerin hem vergi gelirlerine hem de gayri safi milli hasıllarına önemli katkılar da bulunacaklarını ileri sürmüştür. Bir başka deyişle uzun vadede mülteci girişimciler ev sahibi ülkelerde istihdam yaratmaktadırlar. İlk olarak, sosyologların “anklav etkisi” olarak adlandırdığı mülteci girişimcilerin kendi etnik ve kültürel kaynaklarını gelire dönüştürebilme kapasiteleridir. Mültecilerin kendi yerel yemekleri, kostümleri ve yerel ürünleri ev sahibi ülkede gelire dönüştürdükleri ve dönüştürebilecekleri kaynakların başlıcalarıdır. Bunun yanı sıra, birden çok dili konuşabiliyor olmaları ve kendi anavatanları

13 Lisa E. Baranik, Carrie S. Hurst, ve Lillian T. Eby, “The stigma of being a refugee: A mixed-method study of refugees’ experiences of vocational stress,” *Journal of Vocational Behavior*, 105, 2018, s. 116-130.

14 Baranik, Hurst ve Eby, *a.g.e.*, s. 116-130.

15 Rima M. Bizri, “Refugee-entrepreneurship: A Social Capital Perspective,” *Entrepreneurship & Regional Development* 29, no. 9-10, 2017, s. 847-868.

16 Bizri, *a.g.e.*, s. 847-868.

17 Dina Gericke vd., “How Do Refugees Use Their Social Capital For Successful Labor Market Integration,” *Journal of Vocational Behavior* 105, 2018, s. 46-61.

ve anavatanlarının komşu ülkeleri ile olan ilişkilerinden ötürü mülteci girişimciler ev sahibi ülkelerdeki ihracat oranını önemli ölçüde artırma potansiyeli de taşımaktadır.<sup>18</sup>

Keza çatışma ortamlarında girişimcilik kuramı mültecilerin yaşadıklarından ötürü sahip oldukları esneklik, risk alabilme, kararlılık ve çabuk adapte olabilme özelliklerinden ötürü ev sahibi ülkelerde ev sahibi ülkelere bağımlı olarak geçirdikleri belirli bir sürenin sonunda kendi iş yerlerini açabileceklerini ve bu iş yerlerinin de ev sahibi ülkelerin ekonomisine önemli katkılarının olacağını ileri sürmektedir. Bu kuram ile paralel olarak Türk hükûmeti de Türkiye’deki Suriyeli girişimcilerin ülkemizde istihdam yaratma, ihracat oranlarını artırma ve yabancı yatırımı çekme potansiyelini görmüş ve bu girişimcilerin potansiyellerinin maksimumuna ulaşabilmeleri adına onlara çeşitli hibe, teşvik, mali ve teknik destekler sağlamıştır. Fakat literatürde bu desteklerin hem genel anlamda mülteci girişimciler üzerinde hem de özelde Suriyeli girişimciler üzerinde yarattığı değişim ve dönüşümler gözden kaçmıştır. Literatürdeki bu boşluğa katkıda bulunmak amacı ile bu makale çatışma bölgelelerinde mülteci girişimciliği kuramına dayanarak, Türkiye’de bulunan Suriyeli girişimcilere yönelik sunulan mali olmayan desteklerin girişimciler üzerindeki değişim ve dönüşümleri incelemektedir.

## Türkiye’deki Suriye Menşeli İşletmelerin Mevcut Durumu:

Building Markets tarafından 2021 yılında yayımlanan KOBİ Anlık Görüntüsü: Türkiye’nin Güney Bölgesindeki Suriyeli Küçük İşletmeler raporuna göre Türkiye’de “geçici koruma statüsü” altında yaşayan 3,6 milyon Suriyelinin 1,6 milyona yakını Türkiye iş piyasasında aktif olarak bulunmaktadır. Aktif olarak çalışma hayatında bulunan bu 1,6 milyon Suriyelinin önemli bir bölümü (%31,8) ise dil engeli, bürokratik zorluklar ve yetersiz mesleki nitelikleri sebebi ile ya kayıt dışı sektörlerde ucuz iş gücü olarak ya da tarım, inşaat ve hizmet sektörleri gibi düşük ücretli sektörlerde çalışmaktadır.<sup>19</sup> Ancak Suriyeli mültecilerin Türkiye’de kalıcılaşmaları ile birlikte Suriye Türkiye’de en çok yatırım yapan ülkelerden biri hâline gelmiştir. 2018 yılı Şubat ayı verilerine göre Türkiye’de Suriye sermayeli şirketlerin sayısı 7099’a kadar ulaşmıştır. Building Markets tarafından yayımlanan bir rapora göre ise bugün Türkiye’de Suriye kökenli bireylere ait kayıt dışı olanlar ile birlikte toplam on bini aşkın işletme bulunmaktadır.<sup>20</sup> Act Humans tarafından yayımlanan Suri-

18 “SME Snapshot: Syrian Small Businesses in the Southern Region of Turkey Building Markets,” *Building Markets*, 19 April 2021.

19 *A.g.e.*

20 *A.g.e.*

yeliler Tarafından Kurulan Şirketler İçin Potansiyel Gelişim Alanları raporuna göre kayıtlı olan 7099 Suriyeli işletmenin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli olup Gaziantep, Hatay ve Şanlıurfa gibi sınır illerde ya da İstanbul ve Adana gibi büyük metropollerde bulunmaktadır.<sup>21</sup> Bu işletmelerin %39'u toptan ve perakende ticaret, %19'u imalat ve %10'u konaklama ve gıda sektörlerinde faaliyet göstermektedir.<sup>22</sup>

Ülkemizde yaklaşık dört buçuk yıldır aktif faaliyet gösteren ve yılda ortalama 463,201 dolar gelir eden bu işletmelerin çoğu bir yandan dil ve kültür farklılıklarından ötürü ayrımcılığa maruz kalmakta diğer yandan ise ailelerinden ve sevdiklerinden ayrı kalmanın etkisi ile bir dizi travma yaşamaktadırlar.<sup>23</sup> Bir başka ifade ile Suriyeli işletmeler yerel işletmelerin karşılaştığı sorunların dışında bir dizi sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Building Markets tarafından yayımlanan Hikâyenin Öteki Yüzü raporuna göre Türkiye'deki Suriyeli işletmelerin %40'ı Türk iş piyasasına girdiklerinden beri karşılaştıkları en büyük sorunun dil sorunu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu dil sorunu Suriyeli işletme sahiplerinin yasal düzenlemeleri anlamalarını güçleştirmekte ve işletme sahiplerini istenmeyen hatalara sürüklemektedir. Son olarak ise Suriyeli girişimcilerin %73'ü yine dil sorunu nedeni ile birçok toplu alım fırsatı kaçırdığını dile getirmiştir.<sup>24</sup> Dil sorununa ilaven Türkiye'de faal olan birçok Suriyeli girişimci kültürel farklılıklardan ötürü Türkiye'deki iş hayatını anlamakta zorlanmakta ve kendini dışlanmış hissetmektedir. Özellikle etnik dışlanma ve "mülteci" damgası nedeni ile Suriyeli girişimciler zaman zaman müşteri zaman zaman ise tedarikçi bulmakta yerel girişimcilere kıyasla daha zorlanmaktadır.<sup>25</sup> Bu dil ve kültürel zorlukların yanı sıra, Türkiye'deki Suriyeli KOBİ'ler, yerel KOBİ'lerin karşılaştığı finansman, yönetim ve insan kaynakları, üretim, pazarlama ve markalaşma, ihracat ve teknolojik sorunlarla da karşı karşıyadır.

Bir yandan mevcut on bine yakın işletmesi ile Türk ekonomisine ve Türk iş gücü piyasasına diğer yandan 420 milyon nüfuslu Arap coğrafyası ile olan organik bağları nedeni ile Türkiye'nin dış ticaretine önemli katkı sağlama potansiyeli olan Suriyeli girişimcilerin yukarıda bahsedilen sorunları aşabilmeleri

21 "Suriyeliler Tarafından Kurulan Şirketler İçin Potansiyel İyileştirme Alanları," *Act Human*, Ağustos 2018.

22 "Dayanıklı Kobiler Güçlü Yarınlar İhtiyaç Analizi Raporu," TÜRKONFED, 2021.

23 "SME Snapshot: Syrian Small Businesses in the Southern Region of Turkey Building Markets," *Building Markets*, 19 April 2021.

24 "Another Side to the Story A Market Assessment of Syrian SMEs in Turkey", *Building Markets*, 23 June 2017.

25 "Suriyeliler Tarafından Kurulan Şirketler İçin Potansiyel İyileştirme Alanları", *Act Human*, Ağustos 2018; "Turkish – Syrian Business Partnerships A Nascent Opportunity", *Building Markets*, 12 June 2018.

için Türk hükûmeti ulusal ve uluslararası insani yardım kuruluşları, kalkınma ajansları, sivil toplum kuruluşları, ticaret odaları, toplum temelli örgütler ve belediyeler gibi çeşitli kurumlar Suriyeli girişimcilere yönelik hem mali hem de mali olmayan müdahaleler uygulamaktadır.

## **Türkiye'deki Suriye Menşeli İşletmelere Yönelik Uygulanan Mali Olmayan Müdahaleler**

Türkiye'deki Suriyeli girişimcilere sunulan girişimcilik odaklı finansal olmayan müdahale repertuarı, farklı konularda eğitim ve mentorluk oturumları, birebir koçluk toplantıları, eşleştirme ve ağ oluşturma seanslarını kapsamaktadır. Çoğu zaman bu müdahaleler, uygulayıcı kurum tarafından kapsamlı bir ihtiyaç analizini takiben işletmenin büyüklüğü ve mevcut durumu, eksiklikleri ve içinde bulunulan sektör esas alınarak tasarlanır ve uygulanır.

### **Eğitim programları**

En sık kullanılan finansal olmayan müdahale araçlarından biri çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmayı amaçlayan eğitim programlarıdır. Eğitim programları, sektörel ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda çalışanlara becerilerini geliştirme fırsatları sunduğundan, bir şirketin iş performansının artırılmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu eğitim programları çalışanların verimliliğini de artırmaktadır. 2020 Work Institute çalışma raporuna göre düzenli eğitim programlarına katılan çalışanlar, şirketlerine daha bağlı hisseder ve daha verimli çalışır.<sup>26</sup> Son olarak, düzenli eğitim programları sağlamak aynı zamanda oldukça maliyetli olduğu iddia edilen çalışan devrini de azaltır. Daha fazla bilgi edinme, bilgi ve becerilerini düzenli olarak geliştirme fırsatı bulan çalışanlar, çoğunlukla kendilerine bu fırsatları sağlayan şirkette kalmayı tercih ederler ve bu da nihai olarak şirketi çalışan devrinden kurtarır. Ülkemizde Suriyeli girişimcilere sunulan eğitim programlarına örnek olarak iki proje gösterilebilir. Örneğin Hepsiburada ve I4D tarafından yürütülen “Girişimci Kadınlar Covid-19’a Meydan Okuyor” ve Japon Hükûmeti ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ortaklığında yürütülen “Covid-19 Kriz Müdahale ve Dayanıklılık Projesi” kapsamında Suriyeli girişimcilere, mesleki Türkçe eğitiminden ticaret hukuku eğitimine, ticaret hukuku eğitiminden pazar araştırması eğitimine, pazar araştırması eğitiminden ise risk yönetimi eğitimine kadar birçok alanda uzaktan ve yüz yüze eğitimler verilmiştir.

26 “2020 Retention Report,” *Work Institute*, 2019.

## Mentorluklar

Sıklıkla kullanılan bir diğer finansal olmayan müdahale aracı ise mentorluk. En basit tanımı ile bir mentor, bireylerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerine ve güçlendirmelerine yardımcı olan deneyimli ve güvenilir bir danışmandır. Mentorluk, şirketlere sayısız fayda sağlar. Öncelikle, mentorlar işin geliştirilmesini, şirketin kapasitenin artırılmasını ve işin büyütülmesini destekler. Mentor ile çalışmanın bir diğer faydası ise mentorlarla birebir çalışılmasıdır. Mentor çabalarını bir seferde yalnızca tek bir şirkete derinlemesine odaklamakla kalmaz, aynı zamanda hedefler belirler, iyileştirme sürecini takip eder ve geri bildirim sağlar. Öte yandan mentorlar, girişimcinin yeni girdiği alanda engin bir deneyime sahip olduklarından, bir bilgi kaynağı olarak da hizmet ederler. Ayrıca, mentorlar girişimciler ile birebir çalıştıkları ve şirketin mevcut durumunu yakinen bildikleri için girişimcinin kolayca uygulayabileceği yönergeler sağlarlar. Son olarak, mentorlar, girişimciler mücadele ettiğinde ve cesareti kırıldığında girişimcilere cesaret verirler. Bu da nihai olarak girişimcilerin hedeflerine odaklanmalarını sağlar.

Genel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren Suriyeli girişimciler, eğitimler sırasında edindikleri teorik bilgileri günlük çalışma hayatlarında kullanmakta zorlandıklarını belirtmektedirler. Bu noktada uygulayıcı kurumlar Suriyeli girişimcilere bire bir mentorluk seansları vererek bu girişimcilerin eğitimler aracılığı ile edindikleri teorik bilgileri pratiğe aktarabilmelerini sağlamaktadırlar. Daha çok birebir yapılan bu mentorluk seanslarında mentorlar, Suriyeli girişimcilerin şirketlerinin sorunlarını daha yakından görmekte ve firmaya özel çözümler üretmektedir. Örneğin; Uluslararası İş Örgütü (ILO) tarafından finanse edilen ve İnsani Gelişme Vakfı (INGEV) tarafından yürütülen “KOBİ Büyüme Programı” Suriyeli girişimcilere stratejik planlamadan ihracata, ihracattan ürün kalite yönetimine kadar birçok alanda totalde 180 saat mentor desteği sağlamıştır.

## Koçluk toplantıları

Eğitim ve mentorluk seanslarına kıyasla görece daha az yaygın olan bir diğer mali olmayan müdahale aracı ise koçluk seanslarıdır. Koçlar genellikle mentorlar ile karıştırılsa da koç ile mentor birbirinden farklıdır. Bir koç, belli bir şirketin güçlü yönlerine, zayıf yönlerine ve sorunlarına odaklanan kişidir. Genellikle birebir yapılan bu koçluk seanslarında işletmelerin sektörde karşılaştıkları sorunların çözülmesi ve işletmelerin kapasitelerinin artırılması için atılması gereken adımlar belirlenir ve daha sonra koçlar girişimcilere bu planı nasıl uygulaması gerektiğini detaylıca açıklar. İşletmelerin bir koç

ile çalışması çok faydalıdır çünkü koç çalışanlara şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini gösterdiği için inisiyatif almalarına ve karar vermede süreçlerinde daha özgüvenli olmalarına yardımcı olur. Ayrıca, bir koçla çalışmak, çalışanlara bir sorunu nasıl çözeceklerini öğretir. Bu anlamda, bir koçla çalışmış olan çalışanlar, bir zorlukla karşılaştıklarında iş akışlarına devam edebileceklerdir. Örneğin, Katar Kalkınma Ajansı ve Spark tarafından finanse edilen ve TÜRKONFED tarafından yürütülen “Dayanıklı KOBİ’ler Güçlü Yarınlar” projesi, projeye katılan 50 Suriyeli KOBİ’nin her birine 12 adet koçluk toplantısı düzenlemiştir.

### **Eşleştirme (twinning) oturumları**

Çok nadiren uygulanan bir başka mali olmayan müdahale aracı da eşleştirme oturumlarıdır. En genel tanımı ile eşleştirme, ortak iş çıkarlarına sahip olan, benzer üretim teknolojilerini kullanan ve benzer iş problemlerini paylaşan girişimcileri birbirine bağlamak ve onlara deneyim alışverişi için elverişli ortamı sunabilmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu faaliyetin temel amacı karşılıklı yarar sağlayacak iş bağlantıları oluşturmaktır. Eşleştirme oturumları, girişimcilerin beceri ve bilgi gelişimini hızlandırma, yenilikçi projeler başlatma ve girişimcilerin fikir alışverişinde bulunmalarına olanak sağlama açısından da çok önemlidir. Bu anlamda uygulayıcı kurumlar, Suriyeli girişimcileri yerel girişimciler ile eşleştirerek iki grup arasında bilgi ve deneyim alışverişi yaratmayı amaçlamaktadır. Bu eşleştirme oturumları aracılığı ile Suriyeli girişimciler ile yerel girişimciler birbirlerinin işlerini tanıma, ticari ilişkiler kurma ve başkalarının deneyimlerinden yola çıkarak kendilerine bir yol haritası çizme fırsatı bulmaktadırlar. Örneğin; Katar Kalkınma Ajansı ve Spark tarafından finanse edilen ve TÜRKONFED tarafından yürütülen “Dayanıklı KOBİ’ler Güçlü Yarınlar” projesi, projeye katılan 50 Suriyeli KOBİ’yi 50 Türk KOBİ ile eşleştirmiş ve bu KOBİ’ler arasında doğabilecek herhangi bir ortaklığa zemin hazırlamıştır.

### **Ağ oluşturma (networking) seansları**

Girişimciler için bir seçim olmaktan çok mutlaka yapılması gereken bir aktivite olarak tanımlanan ağ oluşturma, girişimcilere yönelik uygulanan bir diğer mali olmayan müdahale aracıdır. Ağ oluşturma, girişimcilik dünyasında çok önemli olmasına rağmen maalesef Türkiye’de sık kullanılan bir mali olmayan müdahale aracı değildir. En geniş tanımı ile ağ oluşturma, aynı sektörde bulunan iş insanları ve diğer profesyoneller ile potansiyel müşteriler arasında faydalı ilişkiler kurma sürecidir. Günümüzde ağ oluşturma, girişimcilerin

markalarını pazarlamak, kendilerini fark edilir ve görünür kılmak, deneyim alışverişi yapmak, yeni fikirler ve yaklaşımlar öğrenmek ve yeni insanlarla tanışmak için kullandıkları bir yöntemdir. Bu anlamda, iç savaş nedeniyle memleketlerini, dolayısıyla oradaki işletmelerini terk etmek zorunda kalan, akraba ve tanıdık bulmakta bazı zorluklarla karşılaşan Suriyeli girişimcilerin yeni ağlar oluşturmaları büyük önem taşımaktadır. Bu noktada ağ oluşturma etkinliklerine katılmak ve etkin bir sosyal çevre oluşturmak, Türkiye’deki Suriyeli girişimcilerin aşına olmadıkları bir iş gücü piyasasında kısa sürede tanınmalarını sağlayacaktır. Bu da onların fırsatlardan haberdar olmalarını, potansiyel tedarikçilere, yatırımcılara, finans kaynaklarına ve potansiyel müşterilere daha kolay ulaşmalarını sağlayacaktır. Son olarak, etkin bir sosyal çevreye sahip olan girişimci, işletmelerinde istihdam edecekleri ve/veya etmeyi tercih edecekleri kilit kişilere çoklu iş görüşmeleri ile vakit kaybetmeden ulaşabileceklerdir. Örneğin “Mülteciler İçin Teknoloji” projesi kapsamında, bilgi ve iletişim teknolojileri dünyasında sosyal uyumun sağlanması ve ekonomik kapsayıcılığın artırılması adına projeye katılan 7 Suriyeli girişimci ile Google, Amazon Web Services, Dimagi, Insider ve Microsoft gibi şirketler ile çeşitli ağ oluşturma etkinlikleri düzenlendi.

### **Türkiye’deki Suriye menşeli KOBİ’lere yönelik uygulanan mali olmayan müdahalelerin KOBİ’ler üzerinde yarattığı değişim ve dönüşüm**

Daha önce de bahsedildiği gibi Suriye iç savaşının derinleşmesi ve Türkiye’ye göç eden Suriyelilerin Türkiye’de kalıcılışmaları ile birlikte Suriyeli mültecilerin ekonomik entegrasyonunu amaçlayan uzun vadeli ve sürdürülebilir müdahale arayışına girilmiştir. Bu bağlamda, özellikle son beş yıldır Türk hükûmeti birçok farklı kurumun da desteği ile Suriyeli bireylerin kendi işletmelerini açabilmeleri ve bu işletmeleri başarılı bir şekilde yönetebilmeleri adına bir dizi mali ve mali olmayan girişimcilik odaklı destekler vermektedir. Makalenin bu bölümünde Suriyeli girişimcilere yönelik uygulanan bu müdahalelerden mali olmayanların Suriyeli girişimcilerin işletmeleri ve bu bireylerin iş yaşamındaki yerleri üzerinde yarattığı değişimler ve dönüşümler tartışılmıştır. Hem Suriyeli girişimciler hem de donör ve uygulayıcı kurumlar bu mali olmayan müdahalelerin Suriyeli girişimciler üzerinde yarattığı pozitif etkilerin yanı sıra zaman zaman da beklenen sonuçları getirmediğinden ve Suriyeli girişimcilerin kapasitelerini geliştirmekte yetersiz kaldıklarından bahsetmişlerdir.

## Dışa bağımlı olma hâlini azaltma

Her mali olmayan müdahale aracının kendi artı ve eksileri olmasına rağmen mali destek yerine mali olmayan destekler sağlamanın arkasındaki temel neden bu uygulamaların uzun vadeli ve girişimcilerin girişimcilik serüvenlerinde dışa bağımlı olma hâllerini azaltma potansiyeli taşıyor olmasıdır. Bir başka deyişle Suriyeli girişimcilere yönelik tasarlanan eğitimler ve mentorluklar bu bireylerin kendi alanlarında hem şimdi hem de daha sonra ihtiyaç duyacakları/duyabilecekleri bilgileri edinmelerine, koçluklar bu bireylerin edindikleri bilgileri günlük iş hayatlarında uygulayabilmelerine ve eşleştirme ve ağ oluşturma oturumları ise bu bireylerin Türkiye iş piyasasında ihtiyaç duyabilecekleri kişiler ile tanışmalarına katkıda bulunacaktır. Yani, mali müdahaleler Suriyeli girişimcilerin iş piyasasına ilk girme anlarındaki giderlerini karşılayacakken mali olmayan müdahaleler bu bireyleri uzmanlaştıracak ve proje bittiğinde de profesyonel hayatlarına devam edebilmeleri için gerekli alt yapıyı sunacaktır. Bu bağlamda Suriyeli sahipli bir interaktif eğlence ve video oyunları geliştirme şirketinin pazarlama direktörü katıldıkları eğitimler ve mentorluklar sayesinde ne kadar çok yeni bilgi edindiklerini şu sözleri ile ifade etmiştir:

*Biz bugüne kadar iki farklı projeye ve bu projeler sayesinde çok çeşitli eğitim programlarına katıldık. Bizim için gerçekten çok faydalı oldular. Bizim başından beri üç büyük sorunumuz vardı. Bunlar mali sorunlar, insan kaynakları sorunları ve çalışma izni sorunlarıydı. Tabii bunların hepsinin çözüldüğünü söyleyemem ama artık bu eğitimlerden sonra en azından ne yapmamız gerektiğini, nasıl ilerlememiz gerektiğini biliyoruz.*

Öte yandan mali olmayan müdahaleleri hem tasarlayan ve uygulayan uygulayıcı kurumlar hem de finanse eden donör kuruluşlar da bu müdahalelerin özellikle mali müdahalelere kıyasla daha uzun vadeli olduğuna inanmaktadır. Bugüne kadar Suriyeli girişimcileri güçlendirmek için tasarlanan birçok projeyi finanse eden uluslararası bir donör kuruluşun temsilcisi mali olmayan müdahalelerin özellikle mali müdahaleler ile birlikte sunulduğunda ne kadar verimli olabileceğini şu sözleri ile ifade etmiştir:

*Maddi destek de sağladık. Biz sadece teknik destek sağlamakla kalmıyoruz ama baktığımızda finansal destekler bizim için daha bir geçici çözümlerdi. İş geliştirme ve kapasite geliştirme programları, dijitalleşme, pazara erişim eğitimleri, ürün paketlenme, ürün tanıtım taktikleri ve ürün fotoğrafçılığı daha kullanışlı ve sürdürülebilir. Çünkü girişimciler bunlara*

*girişimcilik hayatlarının her döneminde ihtiyaç duyacaktır. Bir kere öğrettiniz mi artık tamam gerisini kendi halledebilir. Daha güncel bir yöntem çıktığında onu kendi çözebilir. Ama sıfırdan buraya getirmek bence çok önemli.*

Hem uygulayıcı ve donör kurumlar hem de Suriyeli girişimciler, mali olmayan müdahalelerin Suriyeli girişimcilerin öz güvenlerini ve öz yetkinliklerini geliştirdiğine ve girişimcilik yollarının her dönemine katkıda bulunacağına inanmaktadırlar.

### **Sosyal entegrasyonu hızlandırma**

Dil ve kültür engeli yaşayan Suriyeli mültecilerin dâhil oldukları projeler kapsamında birçok ağ oluşturma ve eşleştirme oturumlarına katılmaları onların sosyal entegrasyonuna katkıda bulunacaktır. Çoğu zaman Türk girişimciler tarafından dışlanan bazen müşteri bazen de tedarikçi bulmakta zorlanan Suriyeli girişimciler, bu ağ kurma ve eşleştirme oturumları sayesinde Türk girişimcilerle birbirlerini yakından tanıma fırsatı bulmaktalar. Bir başka ifade ile Suriyeli girişimcilere yönelik uygulanan mali olmayan müdahaleler, mülteci girişimcilerin sıkça yaşadıkları dışlanmışlık hissini azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Katıldığı projelerden bir tanesinde tanıştığı bir Türk girişimci ile iletişimini iyice geliştirip ortak olan bir Suriyeli işletme sahibi yaşadığı süreci şu şekilde özetlemektedir:

*Biz buraya gelmek zorunda kalmadan evvel de dükkanımız vardı zaten o yüzden ben yabancı değilim işletmeciliğe. Aynı buradaki dükkândan kendi evimizde vardı. Zaten ben dükkân işletmenin zorluğunu önceden de bilirdim. Burada daha zor olacağını da tahmin ediyordum zaten bir kere dilimiz konuşulmuyor. İlk zamanlarda çok zorlandık günlük sıfır ciro yaptığımız bile oldu. Ama şu an çok şükür gayet iyiyiz. Hatta bir tane ortağımız var Türk kendisi onun sayesinde şubemiz bile oldu. Buradakinin (Antep) işletmesi ben ve kardeşimde, İstanbul'daki dükkanunki ise o ortağımızda. Ortağımızla iki sene önce katıldığımız bir projede tanıştık. Zaten proje bizleri eşleştirmek istiyordu. Bize çok iyi geldi. Normalde eskiden bildiğimiz ama buraya taşındığımızdan beri yapamadığımız bir sürü şeyi nasıl yapacağımızı nerelerden çözeceğimizi öğrendik.*

### **İstihdam yaratma**

Donör ve uygulayıcı kurumların mali olmayan müdahaleleri tasarlama-  
rının arkasındaki bir diğer sebep ise girişimcilik hakkında bilgi edinen, Türk

iş piyasasından farklı insanlarla tanışan ve deneyim alışverişi yapan Suriyeli mültecilerin kendi iş yerlerini açmaya yönelik heyecan ve heveslerinin artacağına inanmalarındır. Açılacak her bir Suriyeli işletme de yeni iş fırsatları yaratacak ve nihai olarak Türkiye'deki hem mülteci hem de genel işsizlik oranlarının azalmasına katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, oldukça önemli bir uygulayıcı kurumun programlar direktörü şunları söylemiştir:

*Bugüne kadar dört binden fazla eğitim verdik. Ve bu eğitimler sonucunda altı yüzün üzerinde Suriye liderliğinde şirket kuruldu. Bu da tabii bize gösteriyor ki doğrudan ve dolaylı olarak bu müdahaleleri tasarlarken koyduğumuz hedeflere ulaşabiliyoruz.*

Türk iş piyasasında ortalama dört buçuk yıldır aktif olan Suriyeli işletmelere yönelik tasarlanan ve uygulanan mali olmayan müdahalelerin işletmeler üzerindeki etkilerini ölçmek ve bu konu hakkında kesin bir yargıya varmak için henüz erken olmasına karşın, bu programların şimdilik Suriyeli girişimcileri güçlendirmede ve işletmelerin potansiyellerine ulaşmalarında önemli bir rol oynadığını söylemekte bir sakınca yoktur. Fakat öte yandan da bu programların hem tasarlanma hem de uygulama süreçlerinde sahada istenmeyen ve beklenmeyen bazı durumların meydana geldiğini belirtmek de oldukça önemlidir.

### **Bölgesel yoğunlaşma**

Yukarıda daha detaylı bahsettiğimiz gibi Suriyeli işletmelerin bir yandan Türk ekonomisine ve Türk iş gücü piyasasına diğer yandan da Arap coğrafyası ile olan organik bağları sebebi ile Türkiye'nin dış ticaretine ciddi getirileri var. Bu yüzden birçok kurum Suriyeli girişimcilerin kapasitelerini artırmak adına çaba sarf etmektedir. Bir başka deyişle günümüzde Suriyeli girişimcilere yönelik mali olmayan güçlendirici program düzenleyen çok sayıda kurum var. Uygulayıcı kurumların saha deneyimlerine göre, zaman zaman bu programları uygulayan kurumlar arasında koordinasyon ve etkileşim eksikliği olabilmekte ve bu koordinasyon eksikliği de nihai olarak düzenlenen programların belli bölgelerde yoğunlaşmasına sebep olabilmektedir. Benzer programların üst üste aynı bölgelerde aynı işletmelere uygulanması bir tarafta Suriyeli işletmelerde bu programlara karşı bir bıkkınlık oluştururken diğer tarafta bölgeler arası eşitsizlik yaratabilmektedir. Programların yoğun olarak düzenlendiği bölgelerdeki Suriyeli işletmeler aldıkları eğitimler ve mentorluklar sayesinde kendilerini geliştirirken gözden kaçan bölgelerdeki işletmeler görece daha zayıf kalıyorlar. Bu konuda öz eleştiri yapan bir uygulayıcı kurum temsilcisi şunları ifade etmektedir:

*Yani, tabii ki asla bir kötü niyet yok ama bizler arasında yoğunluktan dolayı iletişimsizlik olabiliyor ve bu iletişimsizlik zaman zaman büyük problemlere yol açabiliyor. Sınır bölgeleri ve İstanbul Suriyeli KOBİ'lerin en sık buldukları bölgeler. Hem biz hem bir başka uygulayıcı kurum hem bir başka uygulayıcı kurum daha oralarda gerçekleştirmek üzere proje yazıyoruz ve müdahalelerimizi tasarlıyoruz tabii birbirimizden habersiz. E ne oluyor? Oradaki KOBİ'ler aynı eğitimlere defalarca girmiş oluyor ama mesela Adapazarı'ndaki Suriyeli KOBİ hayatında hiç finansal okur-yazarlık eğitimi almadan sektörde hayatta kalmaya çalışıyor. E bu ne demek oluyor? İstanbul ile Adapazarı arasında bir eşitsizlik gelişmiş oluyor gibi. Dahası biz aynı KOBİ'lere aynı eğitimleri verdikçe verdikçe bu sefer KOBİ'ler de bıktıyor ve projelere katılım azalmaya başlıyor. O yüzden hani iletişim özellikle donör ve uygulayıcı kurumlar arasındaki iletişim gerçekten önemli.*

Bu çalışma kapsamında görüşülen Suriyeli girişimcilerin bir kısmı yukarıda uygulayıcı kurum temsilcisinin bahsettiği bıkkınlık hissini yaşadığını dile getirmiştir. Aynı yıl içinde benzer eğitimleri farklı projelerden üst üste alan bir Suriyeli işletme sahibi hislerini şöyle dile getirmiştir:

*Biz bu sene üç tane projeye dâhil olduk. Yani tabii ki faydalı olmadı diyemem bayağı faydasını gördük ama artık sonuncusunda yani dedik bunları zaten verdiniz. Hani mesela keşke bu projeler birbirinin takibi ve devamı olsa. Çünkü mesela tamam öğrendik dijital satışın önemini biliyoruz ama alt yapımız ona müsait değil yani ikinci projede yine dijital satışın önemine değil de o alt yapıyı nasıl sağlayacağımıza yönelik olabilseydi bence daha iyi olurdu.*

Suriyeli girişimcinin de değindiği gibi uygulayıcı ve donör kurumlar arasındaki iletişim ve projelerin etki analizinin yapılması hem projenin eksiklerinin görülmesini hem de bir sonraki projenin tasarımını destekleyecektir.

### **Etki ve ihtiyaç analizi eksikliği**

Proje kapsamında görüşülen donör ve uygulayıcı kurum temsilcilerinin ısrarla altını çizdiği bir başka nokta ise projelerin kısa süreli olması ve bu yüzden ne ihtiyaç ne de etki analizinin yapılamadığıdır. Bir projeye başlamadan önce ihtiyaç analizinin yapılması, faydalanıcı grubun eksiklerini tanımlanması ve tasarlanan programların doğrudan bu eksikleri giderecek şekilde olmasını sağlayacaktır. Öte yandan bir projenin etki analizinin yapılması da bir yandan

projenin ne yönlerde faydalı olduğunu diğer yandan ise projenin hangi konularda yetersiz kaldığını gösterecektir. Hem etki hem de ihtiyaç analizinin göz ardı edilmesi Suriyeli girişimcilere yönelik tasarlanan mali olmayan müdahalelerin zaman zaman nokta atışı yapamamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yöresel ürün üretip satan bir Suriyeli girişimci şunları dile getirmiştir:

*Biz bugüne kadar aslında sadece iki projeye katıldık. İkisinde de bir sürü eğitim aldık. Evet yani bu eğitimler iyiydi bence bizim bilgi seviyemizi de yükseltti ama bence bizim için uygunlar mıydı çok da emin olamıyorum. Bizim mesela ürünlerimizin fotoğrafları çekildi işte internet sitelerine kondu oradan satış yapacaksınız artık dendi. Ama bakın burası hem üretimhane hem de dükkân ama bizim eleman eksikimiz var çünkü biz bir kişiye daha maaş veremeyiz. E bu satışlarla o internet sitesi satışları ile kim ilgilenecek? Bize sorsalardı biz söyledik bunu. E bir başka projede biz İstanbul'dan birileriyle tanıştık bizim ürünlerimizi satacaklar. Tamam çok iyi ama biz sipariş üzerine üretim yapabiliyoruz bizim stokta tutacak o kadar mal üretecek bir kapasitemiz yok ki.*

Görüldüğü gibi sunulan mali olmayan müdahale Suriyeli işletme tanınmadan, işletmenin alt yapısı hâlihazırdaki kapasitesi göz ardı edilerek yani bir ihtiyaç analizi yapılmadan tasarlandığı için Suriyeli girişimciye tam anlamı ile faydalı olamamıştır. İhtiyaç analizi gibi etki analizi de donör ve uygulayıcı kurumların maddi ve manevi çabalarının boşa gitmemesi açısından çok önemlidir. Bir uygulayıcı kurum temsilcisi bu konudaki endişelerini şu şekilde ifade etmiştir:

*Ya bu aslında genel olarak bu bütün projelerin temel sorunu. Fonlar çok kısa süreliğine veriliyor o yüzden de proje sonunda bir etki analizi yapmaya ne zaman ne de bütçe doğru söylemek gerekirse kalmıyor. Ama aslında benim kişisel fikrim, etki analizi projenin kendisi kadar değerli çünkü bu ne ilk proje olacak ne de son. Bu projede kimin neden ne kadar faydalandığını görebilsek bir sonraki projeyi tasarlarırken daha dikkatli olabiliriz. Bu tabii ki bizden kaynaklandığı kadar KOBİ'lerden de kaynaklanıyor. Proje bittikten sonra hele bir de mali destek de vardı ise proje kapsamında o KOBİ'leri bul bulabilirsen. Asla bulamıyoruz. Ama işte ben kişisel olarak bir sonraki projemi yazarken etki analizini mutlaka eklemeyi planlıyorum, çünkü bu iki taraf için de çok önemli. Biz uygulayıcılar için emeğimiz ve paramız e faydalanıcılar için de bize bir geri bildirim versinler ki bir sonrakinde ona göre dikkat edelim.*

## Sonuç ve Öneriler

2011 yılında başlayan Suriye iç savaşı 3,6 milyon Suriyelinin Türkiye'ye göç etmesine neden olmuştur. En güncel TÜİK verilerine göre bugün Geçici Koruma Statüsü altında yaşayan 3,6 milyon Suriyelinin 1,6 milyonu Türk iş piyasasında aktif olarak bulunmaktadır.<sup>27</sup> Bu 1,6 milyon Suriyeli mültecinin birçoğu hâlâ kayıtsız, güvencesiz ve korumasız olarak çalışsalar da önemli bir kısmı da kendi iş yerini açmışlardır. Building Markets tarafından 2020 yılında yayımlanan “Hikâyenin Öteki Yüzü: Türkiye’deki Suriyeli KOBİ’ler üzerine Bir Pazar Araştırması” raporuna göre şu anda Türkiye’de kayıt dışı olanlar ile birlikte toplam on binden fazla Suriye menşeli işletme vardır.<sup>28</sup> İstihdam yaratma, ihracat oranlarını artırma ve yabancı yatırımı çekme açısından oldukça büyük bir potansiyele sahip olan bu Suriyeli işletmeler, yerel işletmelerin yaşadığı finansman, yönetim ve insan kaynakları, üretim, pazarlama ve markalaşma, ihracat ve teknolojik sorunlar gibi sıkıntıların yanı sıra dil ve kültürel farklılıklardan ötürü yerel işletmelerin yaşamadığı bir dizi problem yaşamaktadırlar. Özellikle son beş yıldır bu problemlerin aşılmasına katkıda bulunmak amacı ile Türk hükümeti, ulusal ve uluslararası STK’lar, ticaret odaları ve yerel belediyeler gibi birçok kurum ile birlikte Suriyeli mültecilere yönelik bir dizi mali ve mali olmayan müdahaleler tasarlamış ve uygulamıştır. Bu bağlamda bu makale bu müdahalelerden mali olmayanların Suriyeli girişimciler üzerinde yarattığı değişim ve dönüşümü incelemiştir.

Kasım 2021 ile Ocak 2021 arasında 21 adet daha önceden TÜRKONFED, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Kızılay ve Uluslararası Çalışma Örgütü gibi farklı kurumlar tarafından düzenlenen girişimcilik odaklı mali olmayan müdahalelerden yararlanmış Suriyeli girişimci ve 10 adet uygulayıcı kurum ile yapılan derinlemesine mülakatlara göre, girişimcilik odaklı mali olmayan bu müdahaleler, geniş anlamda Suriye liderliğindeki işletmeleri güçlendirirken, sahada bazı istenmeyen durumlar da ortaya çıkabilmekte. Her şeyden önce, bu müdahaleler Suriyeli girişimcilerin meslek hayatlarında ihtiyaç duyabilecekleri birçok konuda derinlemesine bilgi sahibi olmalarına katkıda bulunmakta ve bu da nihai olarak Suriyeli girişimcilerin dışa bağımlılıklarını minimum seviyeye indirmektedir. Bunun yanı sıra, girişimcilik konusunda bilgi sahibi olan Suriyelilerin daha çok şirket kurma konusunda hevesleri artmıştır ve böylelikle ülkemizdeki Suriye menşeli işletme sayılarında gözle görülür bir artış olmuştur. Fakat öte yandan, bu mali olmayan müdahalelerin uygula-

27 “Türk İş Piyasasında Aktif Olarak Bulunan Geçici Koruma Statüsündeki Suriyeliler”, TÜİK, Erişim Tarihi 11 Kasım 2022, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr).

28 “Another Side to the Story”, *Building Markets*, October 2021.

ma sürecinde sahada bazı istenmeyen durumlar da yaşanmaktadır. Özellikle uygulayıcı kurumlar arasındaki koordinasyonsuzluk uygulamaların belli bir coğrafyada yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum bir taraftan o bölgedeki girişimcilere bıkkınlık hissi verirken diğer yandan da ülke genelinde Suriyeli işletmeler arasında gelişmişlik ve kapasite açısından heterojenlik yaratmaktadır. Son olarak, projelerin ve fonların kısa vadeli olması, uygulayıcı kurumların ihtiyaç ve etki analizlerini göz ardı etmesine sebep olmaktadır. İhtiyaç analizinin yapılamaması müdahalelerin her zaman ihtiyaca uygun tasarlanamamasına etki analizi yapılamaması ise olası hataların tekrarlanmasına sebep olabilmektedir.

Bu istenmeyen durumların üstesinden gelebilmek ve Suriyeli girişimcilerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilmek için bu makale uygulayıcı kurumlara Suriyeli girişimcilerin dil sorunlarına yoğunlaşmalarını, ihtiyaç ve etki analizlerine öncelik vermelerini, “mülteci” damgalamasını yok etmek adına savunuculuk ve bilinçlendirme faaliyetlerine önem verilmesini ve son olarak kendi aralarındaki ve donör kurumlar ile olan diyaloglarını artırabilmek adına çevrimiçi bir veritabanı oluşturmalarını önermektedir.

## Kaynakça

“Suriyeliler Tarafından Kurulan Şirketler İçin Potansiyel İyileştirme Alanları,” *Act Human*, Ağustos 2018.

Rima M. Bizri, “Refugee-entrepreneurship: A Social Capital Perspective.” *Entrepreneurship & Regional Development* 29, no. 9-10, 2017.

“Another Side to the Story”, *Building Markets*, October 2021.

“SME Snapshot: Syrian Small Businesses in the Southern Region of Turkey”, *Building Markets*, 19 April 2021.

“Turkish-Syrian Business Partnerships Part II An Opportunity in Progress”, *Building Markets*, September 2020.

Sin Yi Cheung ve Jenny Phillimore. “Refugees, Social Capital, And Labour Market Integration In The UK.” *Sociology*, 48, no. 3, 2014.

Dina Gericke vd., “How Do Refugees Use Their Social Capital For Successful Labor Market Integration.” *Journal of Vocational Behavior* 105, 2018.

Mehmet Eryılmaz, “Mülteci Girişimciliği,” Girişimcilik, ed. Himmet Karadal, Ankara: Nobel Yayınevi, 2021.

Lisa E. Baranik, Carrie S. Hurst, ve Lillian T. Eby, “The stigma of being a refugee: A mixed-method study of refugees’ experiences of vocational stress,” *Journal of Vocational Behavior*, 105, 2018

Emel Topçu, “Türkiye’deki Suriyeli kadınlar kurban ya da sosyal girişimci.” *Mukaddime* 11, no. 1, 2020, s. 97- 123.

“Dayanıklı Kobiler Güçlü Yarınlar İhtiyaç Analizi Raporu,” *TÜRKON-FED*, 2021.

Nazlı Üstün, “Suriyelilerin Türk İşgücü Piyasasına Entegrasyonu Sorunlar-Öneriler,” *KTO*, Şubat 2016.

“2020 Retention Report,” *Work Institute*, 2019.

Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011.