



Terör Örgütlerinde Öğrenme ve Değişim: PKK Örneği Learning And Change In Terrorist Organizations: The Case Of PKK

Koruhan FAYGANOĞLU¹, Pınar FAYGANOĞLU²

Öz

Amaç: Bu araştırmanın amacı, PKK terör örgütünün, değişen çevresel koşullara eylemlerini ve içyapılarına etkili bir şekilde adapte edebilen örgütler olarak nitelendirilen, öğrenen örgüt özelliklerini taşıyıp taşımadığı sorusuna yanıt aramaktır.

Tasarım/Yöntem: Senge (1990) tarafından ortaya koyulan ve temelde, sistem mantığı, bireysel yetkinlik, bilişsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olarak tanımlanan beş öğrenen örgüt disiplininin, PKK'nın eylemsel ve yapısal özelliklerinde yansımaları olup olmadığı hususu, ikincil veri kaynaklarından toplanan bilgiler ışığında irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan bilgiler hem yazındaki akademik çalışmalar hem de yazılı ve görsel basın kaynakları taranarak elde edilmiştir.

Bulgular: Analizler sonucunda; Sözde PKK terör örgütünün zaman içerisinde geçirdiği eylemsel ve yapısal evrimsel süreçlerin, beş disiplin öngören öğrenen örgüt yaklaşımı ile açıklanabileceği görülmüştür.

Sınırlılıklar: Çalışmanın ikincil veri analizi yapılarak gerçekleştirilmesi elde edilen bulguların ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlı kalması durumuna yol açmış olup, ileride yapılacak çalışmalarda bahse konu örgütlerin nitel analiz yöntemleri ile ele alınmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir.

Özgünlük/Değer: Yapılan değerlendirme neticesinde sözde PKK terör örgütünün zaman içerisinde geçirdiği eylemsel ve yapısal evrimsel süreçlerin, beş disiplin öngören öğrenen örgüt yaklaşımı ile açıklanabileceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Terör, Terör Örgütleri, PKK

Abstract

Purpose: The purpose of this research is to answer the question whether terrorist organization PKK has the characteristics of learning organization that can adapt their actions and structures to the rapid changing environmental conditions.

Design/Methodology: The issue of whether the five-learning discipline introduced by Senge (1990), that are basically defined as system logic, individual competence, cognitive models, shared vision and team learning, have reflections on PKK's actions and structural features is scrutinized via the information collected from the secondary data sources. The information used in the study are collected from both academic studies and written/visual media resources.

Findings: As a result of the evaluations, it can be declared that the operational and structural evolutionary process of PKK can be explained through five discipline learning organization approach

Limitations: The fact that the study was carried out by making secondary data analysis caused the findings to be limited to the available resources, and it is considered that it would be beneficial to deal with the mentioned organizations with qualitative analysis methods in future studies.

Originality/Value: The study is unique in the literature in terms of addressing the change in the operational and structural characteristics of the organization PKK and aims to shed light on future studies in this sense.

Keywords: Learning Organization, Terrorism, Terrorist Organizations, PKK

¹ Doktor, koruhan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1572-5552.

²Doçent, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu Savunma Araştırmaları Bölümü pfayganoglu@kmo.msu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9447-4896

1. GİRİŐ

Çevresel belirsizlikten kaynaklanan değişim ve dönüşüme ayak uydurmanın neredeyse tek belirleyici olduğu günümüz koşullarında, tıpkı diğer örgütler gibi terör örgütleri de bu uyumlanma baskısı altındadır. Örgütlerin evresel değişimlere ayak uydurma anlamında kullanabildiği en önemli özelliklerinden biri öğrenme yetenekleridir. Ancak her örgüt bu özelliklerini etkili şekilde kullanmayabilmektedir. Öğrenen örgütler olarak nitelendirilen ve edindikleri bilgileri başarılı bir şekilde içselleştirerek, faaliyetlerine ve yapısına yansıtılabilen örgütlerin, çevresel uyumlanma konusunda diğerlerine kıyasla görece daha etkili olduğu ilgili yazında vurgulanan hususlardandır (Argyris ve Schön, 1978; Huber, 1991; Liao ve Wu, 2010). Bu çerçeve, özellikle hala faal olan ve eylemlerini sürdürebilme yeteneği olan terör örgütlerinin de öğrenen örgütler olarak nitelendirilebilecekleri değerlendirilmekte olup bu varsayım çalışmanın temel çıkış noktalarından biridir.

Örgütsel araştırmalar yazınında birçok farklı tanım ve sınıflandırmaya tabi tutulan öğrenen örgüt kavramına ilişkin olarak, Senge (1990: 3) tarafından ortaya koyulan ve öğrenen örgütlerin sahip olması gerektiği kaydedilen ve sistem mantığı, bireysel yetkinlik, bilişsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme şeklinde ifade edilen beş disipline, öğrenen örgütleri diğerlerinden ayırt etmede kullanılabilecek geçerli bir kuramsal yaklaşım olduğu düşünölmekte olup terör örgütlerinin söz konusu disiplinlere sahip olup olmadığı noktası, onların birer öğrenen örgüt olup olmamalarına verilecek kararda önemli bir ayırım noktası olarak nitelendirilebilmektedir.

Bu alışma, genel anlamda terör örgütlerinin öğrenen bir örgüt olup olmadığını analiz etmek üzere, Senge (1990) tarafından oluşturulan perspektifi kullanarak bir yaklaşım oluşturmayı amaçlamakta olup örnek olarak PKK terör örgütünü seçilmiştir. PKK terör örgütünün öğrenen örgüt olup olmadığının irdelemek üzere, örgütün zaman içerisinde geçirdiği yapısal ve eylemsel değişimlerin, bahse konu yaklaşım ile ne derece açıklanıp açıklanamayacağı tartışılacaktır. Örgütün geçirdiği bu değişim süreci tartışılırken, kapsayıcı bir bakış açısı elde edilmesi için örgütün temellerinin atıldığı 1977 yılından 2019 yılına kadar olan dönemdeki faaliyetleri, açık kaynaklara yansıyan haberler ve konuya ilişkin olarak yapılan akademik çalışmalardan faydalanılmıştır. Araştırma dahilinde, internet ortamındaki tarayıcıların yardımı ile ulaşılan kaynakların tetkiki neticesinde elde edilen veriler kullanılmıştır. Ancak, faaliyetlerini gizli olarak sürdüren bir örgütün, öğrenen örgüt olup olmayacağının tartışıldığı çalışmada, verilerin yalnızca açık kaynaklara dayanması araştırmanın kısıtlarındandır.

İlgili yazında terör örgütleri ile öğrenen örgüt yaklaşımlarını konu alan çalışmalar olsa da (Jackson vd., 2005; Combs vd., 2006; Demir, 2008; Maskaly ve Donner, 2015) Senge'in (1990) alışması perspektifinden terör örgütlerini ele alan bir çalışma bulunmaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın ayrıca, yazına katkının yanında, bir terör örgütü olan PKK'nın daha iyi tanınması ve onunla daha etkili mücadele edilebilmesi bağlamında da yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Öğrenen Örgüt

Sistem yaklaşımının yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında uygulanmaya başlamasıyla birlikte örgütler açık bir sistem ve dolayısıyla çevresel değişimlerden etkilenen bir yapı olarak görölmeye başlanmıştır. Bu etkilenme neticesinde ise örgütlerin değişen çevresel koşullara uyumlanması gerektiği ve bu uyumlanma sürecinin belirli örgütsel faaliyetler ve süreçler sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir (Aktaş ve Şener, 2012: 91). Bu bağlamda, örgütlerin çevresel koşullara uyumlanma çabaları çerçevesinde yararlandıkları en hayati süreçlerden birinin öğrenme olduğu vurgulanmaktadır (Edmondson ve Moingeon, 1998). Örgütlerin 'öğrenen' özelliklerine ilk vurgu Argyris ve Schön (1978) tarafından yapılırsa da öğrenmenin örgütler için vazgeçilmez bir olgu olduğuna dair görüşlerin Senge' in (1990) alışmalarıyla pekişiği söylenebilecektir.

Yazında kavrama ilişkin çeşitli tanımlar bulunmasının yanı sıra kavrama ilişkin farklı kuramsal yaklaşımlarda mevcuttur. Örneğin, Garavan'a (1997) göre öğrenen örgütler temelde iki kategoride ele alınabilmektedir. Bunlardan ilki örgütlerdeki öğrenme faaliyetinin örgüte ait bir özellik

olduğunu vurgularken, ikincisi ise bahse konu eylemin örgütün kültüründe yer alan bir nitelik olduğunu belirtmektedir (Garavan, 1997: 19). Bunun yanında, Odor (2018) ise öğrenen örgüt çalışmalarında iki ana yaklaşımın bulunduğunu, bunların ise bilişsel ve davranışsal ekoller olarak sıralanabileceğini bildirmektedir. Bilişsel bir teorisyenlere göre, örgütsel öğrenme, açık fikirli sorgulama ve bilgilendirilmiş yorumlama geliştirme süreci iken davranışsal yaklaşımlar ise örgütün davranışsal bir değişiklik olmaksızın bilgi edinebileceği gerçeğini vurgulamakta olup bu ekoldeki bazı araştırmacılar öğrenmeyi davranışlardaki olası değişimlerin düzeyi şeklinde betimlemektedir.

Öğrenen örgüt temelde, bilgi oluşturma, ona sahip olma ve aktarabilme konularında son derece uzmanlaşmış ve davranışlarını elde ettiği/öğrendiği yeni bilgilere göre şekillendirebilen bir yapıya atıfta bulunmaktadır (Garvin, 2003: 19). Garvin (2003: 21) öğrenen örgüt seviyesine ulaşabilmek için örgütlerin, yeni bilgilerle tecrübe kazanma, problem çözme, kendi tecrübelerinden ve geçmişinden öğrenme, diğerlerinin tecrübe ve başarı elde ettiği uygulamalarından öğrenme ve elde ettiği yeni bilgiyi/bilgileri örgüt içerisinde hızlı bir şekilde yayma olmak üzere beş adımlı bir süreçten geçtiklerini ifade etmektedir. Öğrenen örgütlere dair Örtenblad (2002) tarafından yapılan yazın taraması çalışmasında ise, bahse konu örgüt tipine ilişkin dört farklı anlayıştan söz edilebileceği kaydedilmektedir. Bunlardan ilkinin, kavramın ilk çıktığı dönemlerde görülen ve örgütsel öğrenme perspektifini benimseyen görüş olduğu bildirilmekte olup söz konusu yaklaşımın örgütsel zekada bilginin depolanması faaliyetine odaklandığı ifade edilmektedir. İkinci anlayış yaparken öğrenme görüşünü benimsemekte olup öğrenen örgütleri bireylerin çalışırken öğrendikleri bir yapı olarak görmektedir. Üçüncü anlayış ise öğrenme iklimi yaklaşımını temel almakta olup öğrenen örgütleri çalışanların öğrenmelerine olanak sağlayan organizasyonlar olduğunu ileri sürmektedir. Son anlayışın ise yapısal öğrenme perspektifine dayandığı ve öğrenen örgütleri esnek yapılu oluşumlar olarak gördüğü kaydedilmektedir (Örtenblad, 2002: 215-216).

Öğrenen örgüt yapısını geleneksel örgüt yapısından ayıran temel özellik, öğrenme etkinliğinin örgüt içerisinde son derece aktif bir eylem olması durumudur (Garvin, 2003: 23). Marquardt (1996) öğrenen örgüt yapısının temel özelliklerini sıralamakta ve öğrenen örgütlerin bu özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre bahse konu örgüt yapılarında sistem düşüncesi olayın temelini oluşturmakta, öğrenme eylemi uzun vadede ve stratejik bağlamda olup, bütün örgüt üyeleri tarafından eşit şekilde gerçekleştirilmektedir (Yeo, 2005). Örgütün başarısında örgüt düzeyinde öğrenme başrol oynamakta, üyelerin yaratıcılıkları ve risk alma davranışları her zaman desteklenmektedir (Lim ve Nowell, 2014). Meydana gelen değişimler ve geçmişte yapılan hatalar vasıtasıyla daha iyi bilgiye ulaşmak, yeni bir şeyler öğrenmek adına her durumu fırsat olarak değerlendiren ve çevrede oluşan ani gelişimlere, fırsatlara ve tehditlere hızlı adapte olabilen yapıları öğrenen örgütlerin diğer özellikleri arasında sayılmaktadır (Jones ve Hendry, 1994).

Griego ve diğerleri (2000) tarafında gerçekleştirilen görgül çalışmada, öğrenen örgütlerdeki örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel bilgi sistemleri, insan kaynakları uygulamaları ve liderlik gibi unsurların öğrenmedeki etkin rollerinin vurgulandığı görülmektedir. Bu anlamda, öğrenen örgütlerde yöneticilerin ve çalışanlarını işle ilgili öğrenmeyi, inovasyonu ve sürekli örgütsel rutinlerde iyileştirmeler yapmak için çalışanlar arasındaki ilgi alışverişini teşvik ettiği kaydedilmektedir (Griego, vd., 2000). Buna ek olarak, General Electric, Goldman and Sach ve Microsoft gibi şirketlerin liderlik yapıları, içsel teşvikler ve yapıları çerçevesinde birer 'öğrenen örgüt merkezi' oldukları dile getirilmektedir (Odor, 2018: 6-7).

Ancak, öğrenen örgüt kavramının örgüt nezdinde paylaşılan bir kavram olması gerektiği vurgulanmakta olup Rifkin ve Fulop (1997) ise Avusturalya menşei telekomünikasyon şirketi Telstra'da gerçekleştirdikleri çalışmada bu hususun altını çizmektedir. Çalışmada, şirketin CEO'su tarafından uygulanmaya çalışılan beş disiplinli modelin her zaman doğru sonuç vermeyebileceği, söz konusu adımların yukarıdan aşağıya bir emir olarak değil paylaşılan bir kültür özelliği olması gerektiği, ayrıca günlük faaliyetlerden ziyade daha makro boyutta tüm örgütte içselleştirilmesini elem olduğu dile getirilmektedir (Rifkin ve Fulop, 1997: 145). Buna ek olarak, bir üretim şirketinde öğrenen örgüt özelliklerinin yansımaları sağlamak amacıyla yeni bir üretim süreci oluşturulmasını inceleyen çalışmalarında Östman ve Lindberg (1999), bu değişim sürecindeki en büyük sorunun çalışanlar arasındaki eksik eşgüdüm ve iletişim noksanlığından kaynaklandığını dile getirmekte ve öğrenen örgüt olmanın tümel bir faaliyet olarak tüm örgüt genelinde kabul gören bir uygulama olmasının altını

izmektedirler. Dolayısıyla, ğrenen örgüt yaklaşımının her koşulda sihirli bir formül olarak ele alınmasının doğru olmayacağı söylenebilecektir. Ayrıca, Tuggle (2016) ise son on yıl içerisinde öğrenen örgütlere dair yapılan görgül çalışmalarda bazı boşluklar olduğunu, bunların öğrenen örgütlerin tanımlanması, öğrenme faaliyetinin örgütsel etkinlik ve etkililiğe ne derece katkı sunduğu ve hangi bağlamsal faktörlerin öğrenmeyi tetiklediğinin tam olarak irdelenememesi şeklinde sıralanabileceğini vurgulamaktadır.

Fakat, ğrenen örgütlere karşı ilginin halen azalmadığı, özellikle artan kültürler arası geçerlilik yöntemleri, sosyal aę analiz metotları ve diğer görgül çalışma prensiplerinin alanlara girmesi ile öğrenen örgüt çalışmalarının arttığı ve bu çalışmaların birçok alanda yoğun ilgi gördüğü altı çizilen hususlardandır (Watkins ve Kim, 2018). Bu doğrultuda, ilgili yazında çokça atıf alan Senge (1990), ğrenen örgütlerin beş temel disipline sahip olması gerektiğini öne sürmekte olup bunların; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme olduğunu belirtmektedir. İlk disiplin olan sistem düşüncesi temelde, örgütün çevresinde gelişen olay örgüsünü daha net görebilmesine imkn sunmaya atıfta bulunmaktadır. Düşünce, örgütün içinde hali hazırda var olan/kurulu sistemler arasındaki ilişki bütününü, karşılıklı ilişki ağlarını anlamayı ve bu erevrede resmin bütününü görmeyi içermektedir. Sistem düşüncesi mantığıyla koordineli hareket eden örgütlerin pasif/durağan yapılardan ziyade aktif, değişimlere hızlı cevap veren, adapte olabilen, üretken ve dinamik yapılar olduğu aktarılmaktadır (Yang, vd., 2004: 32). Bireysel yetkinlik olarak tanımlanan ikinci disiplin ise, dışsal gerçekliğin nesnel olarak görülebilmesi başka bir ifadeyle, örgüt yesi bireyin görme ufkundaki açıklığa atıfta bulunmaktadır. Bu disiplindeki esas vurgu örgüt yesi bireylerin, işlerine ilişkin bilgi ve becerilerinin yüksek olması, işiyle ilgili yaratıcı fikirler oluşturabilmesi ya da olumsuz bir durumla karşılaşıldığında pratik ve etkili zmler ortaya koyabilmesidir. Bireyin analiz ve düşünme yöntemlerinin yanı sıra dışarıdan (diğer bireylerden) gelecek olan etkilere de açık olması durumunu ifade eden zihni modeller nc disiplinini oluşturmaktadır. Buna göre örgüt nezdinde anılan disiplin ele alındığında, öğrenen bir örgüt zihni modellerini bütüncül düşünce ve kapsamlı analizler bağlamında oluşturmakta ve bunları örgütün bütün kademelerinde içselleştirmeye çalışıldığı ifade edilmektedir (Bui ve Baruch, 2010: 212). Dördüncü olarak aktarılan paylaşılan vizyon ise temelde, örgüt yesi bireylerin geleceğe ait olarak tasarlanan bir durumu ortaklaşa inanç, istek ve değerler bütünü altında birleşerek istemeleri ve bu vizyon uğruna da kendilerini örgüte kayıtsız atamaları durumunu ifade etmektedir. Örgüt bağlamında geliştirilen vizyonun tüm üyeler tarafından paylaşılması durumunun örgüte stratejik avantaj sağlamasının yanı sıra, örgüt yeleri ve örgüt arasında güven ve bu bağlamda da sıkı bir bağlılık ilişkisinin oluşmasına da zemin oluşturmaktadır. Son disiplin ise, takım halinde öğrenme olarak aktarılmakta ve temelde, örgüt yesi bireyler arasında meydana gelebilecek herhangi bir çatışmanın ya da olumsuz etkileşimin yaşanmasına engel olmak maksadıyla bir takım davranış kalıplarının geliştirilmesi durumunu ifade etmektedir. Buradaki esas amacın, takım çalışması sonucu ortaya çıkan sinerjik gten yararlanmak olduğu belirtilebilecektir (Senge, 1996: 6).

Görüldüğü üzere, öğrenen örgütler çağımızın temel özelliği olan değişim ve bu değişime uyumlanma konusunda diğerlerine göre daha avantajlıdır. Öğrenen örgütlere örnek olarak uzun yıllar kendi ekolojisi içerisinde görece başarılı olan veya en azından hayatta kalmayı başaran yapıların verilebileceği söylenebilecektir. Bu bağlamda, terör rgt gibi bazı para militer yapılarında, örgütsel özellikleri ve süreçleri dikkate alındığında, öğrenen örgüt olarak nitelendirilebileceği belirtilebilecektir. Ancak bu yapıların hepsinin öğrenen örgütler olarak değerlendirilmemesi gerektiği dşnlmekte olup görece uzun süredir varlığını sürdüren bu gibi yapıların öğrenen örgüt özelliklerine sahip olabileceği ifade edilebilecektir. Bu doğrultuda, Türkiye'nin en önemlisi güvenlik sorunlarından olan terörün ve terör rgt PKK'nın, eylemsel, söylemsel ve süreçsel yapıları bağlamında, öğrenen örgüt özellikleri gösterip göstermediği konusu çalışmanın temel sorusu olup rgt bu bağlamda irdelenmenin terörle mücadele konusunda farklı bakış açıları ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu erevde, bir sonraki bölümde, genel olarak terör, terör örgütleri ve bunlara ilişkin sınıflandırmalara kısaca değinilecek ve akabinde PKK terör rgt detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2. Terör ve Terör Örgütleri

Terör kavramına yönelik devletlerin farklı yorum, tanım ve yaklaşımları bulunduğu söylenebilecektir. Kelime anlamı ile baskı, şiddet ve korkuyu araç olarak kullanmak şeklinde açıklanabilecek olan teröre genel bir tanım çevresinde anlaşılmadığı görülmektedir (Gupta, 2005: 28). Ancak bu durum terör örgütleri için söz konusu değildir. Terör örgütlerinin ne gibi örgütler olduğu ve özelliklerine dair daha net tanımlar ve yaklaşımlar mevcuttur. Bu çerçevede, en temel haliyle, terör örgütleri; belirli motivasyonlar bağlamında ve belirli hedeflere ulaşmak için baskı, şiddet ve terörü araç olarak kullanan örgütler olarak tanımlanmaktadır (Della Porta ve LaFree, 2012: 5).

Terör örgütleri de diğerleri gibi bazı başarı kriterlerine sahiptir. Bir terör örgütünün faaliyetlerinin başarılı olup olmadığı üç şart bağlamında incelenebilmektedir. İlk şart terör örgütünün güvenlik güçlerince fiziki olarak ortadan kaldırılma durumu, örgütün terörist faaliyetlerden vazgeçmesi ve örgütün dağılmasıdır. Eğer örgüt halen aktif şiddet eylemler yapabiliyorsa ve kendisine örgüt üyesi kazandırabiliyorsa, örgütün halen etkin olduğu söylenebilecektir (Crenshaw, 1991: 72).

İlgili yazında, terör örgütlerinin türleri ve motivasyon kaynaklarına ilişkin olarak farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Bu bağlamda, Price (2012: 14) tarafından yapılan sınıflandırmada terör örgütleri üç temel başlık altında ele alınmaktadır. Sınıflandırmanın ayrıca örgütsel faaliyetler ve örgütün nitelikleri bağlamında ayrıştığı bildirilmekte olup sözü edilen örgüt türlerinin şiddet tabanlı örgütler, yer altı örgütleri ve değer tabanlı örgütler olduğu ifade edilmektedir (Price, 2012:17).

İlk örgüt türü olan şiddet tabanlı örgütlerin, adımda da anlaşılabileceği üzere, istediği amaçları elde etmek için şiddet yöntemini kullandığı ve bu gibi örgütlerin başarı kriterinin eylemlerin sonuçlarına göre ele alınabileceği kaydedilmektedir. Sınıflandırmada ikinci tür olan yer altı örgütlerinin ise bir önceki gibi hedeflerine ulaşmak için şiddet metodunu kullandığı ancak örgütün faaliyetlerini açıktan değil gizli olarak sürdürdüğü belirtilmektedir. Sözü edilen örgüt türünün genel olarak aynı etnik kökenden gelen, benzer ideolojik sistemlere inanan veya aynı dine/mezhebe bağlı olanların bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olduğu ve örgüt içi güven, bağlılık ve sadakatin üst düzeyde bulunduğu kaydedilmektedir. Değer tabanlı terör örgütleri ise daha ziyade dini kökenli ve/veya ideolojik tabanlı yapılar olarak tanımlanmakta olup bu gibi yapıların en önemli özelliğinin eşsiz ve örgütün temelini oluşturan bir liderliğin bulunması olduğu ifade edilmektedir (Price, 2012: 18-20). Görüldüğü üzere, terör örgütleri faaliyet, motivasyon ve örgütsel özellikler gibi farklı özellikler bağlamında örgütlenebilmektedir.

Terör örgütlerinin farklı türleri ele alındıktan sonra, Türkiye’de faaliyet gösteren terör örgütlerine de kısaca değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlamda, Kongar’a (2005:86) göre Türkiye’deki terör faaliyetlerine dair ilk başlık Ermeni terörüdür. Özellikle, ülke dışında görevli olan diplomatları hedef alan ASALA adlı örgütün, Ermenilerin sözde haklarını savunma gibi bir söylemle yola çıktığı kaydedilmektedir. Yapılan sınıflandırma da ikinci kategoride, ideolojik tabanlı sağ-sol çatışmaları yer almaktadır. Özellikle 1960’larda küresel boyutta kendisini gösteren sol akımların, Türkiye’de yansımaları şeklinde değerlendirilebilecek yapıların (Rapaport, 2004: 71), zaman içerisinde şiddet ve baskı yöntemleri ile yönetimin değişeceği yönündeki temel inancın ana motivasyonları olduğu belirtilmektedir (Kongar, 2005: 88). Türkiye’de görülen bir diğer terör örgütü türü, 80’li yıllarda dış devletlerin desteği ile özellikle Sosyalist rejimlere karşı ortaya çıkarılmış olan ve dini istismar eden terör örgütleri olup bu anlamda mezhepsel bazı radikal grupların öne çıktığı söylenmektedir (Kongar, 2005: 93). Çalışmada değinilen son başlık Bölücü ve İrkçi terör örgütleri olup bu çalışmanın ana unsurlarından olan PKK bu sınıfta yer almaktadır. Bu tip örgütlerin temel motivasyon kaynakları, ülkede kendi etnik kökenli vatandaşlara haksızlıklar, hak ihlalleri ve hukuksuz davranışlar sergilenmesine olan inanç ve bu eşitsizliklerin şiddet yoluyla çözülebileceği yönündeki yanlış değerlendirmelerdir (Kongar, 2005: 95).

Anlatın hususlar ışığında hem küresel bazda hem Türkiye’de terör örgütlerinin hem nitelik hem de motivasyon kaynakları anlamında farklılaştıkları görülmekte olup bu örgütlerin bazılarının eylemlerini sürdürürken diğerlerinin dağıldığı veya eylemselliklerini sürdürmeyerek görece etkinliklerini kayb ettikleri söylenebilecektir. Bu anlamda, bir sonraki bölümde etkinliğini sürdürebilen terör örgütlerinin öğrenen örgütler olup olmadığı ve öğrenmelerini çevresel koşullara adapte olmak için kullanıp kullanmadıkları konusu irdelenecektir.

2.3. Öğrenen rgütler Olarak Terör rgütleri

Yukarıda da değinildiği üzere, terör örgütleri de diğer örgütler gibi çevresel değışim ve uyumlanma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu anlamda, çevresel koşullara uygun reaksiyonlar ile ayak uydurmayı başaran örgütlerin ömürlerine devam ettiği ancak uyumlanma sürecinde başarısız olanların ise dağılma aşamasına geldiği söylenebilecektir. Hayatlarına devam eden terör örgütlerinin bu uyumlanma sürecini öğrenen örgüt özellikleri yardımı ile mi geçirdiği hususuna farklı açılardan ışık tutmak araştırmanın temel amaçlarındandır. Bu bağlamda, halen etkin olan terör örgütlerinin, bu etkinliklerini sağlamada öğrenen örgüt özelliklerinin de önemli bir katkısı olduğu belirtilebilecektir.

Genel anlamda, para militer yapılar olarak nitelendirilebilecek örgütler kendileri için tehdit oluşturan ulusal veya uluslararası güvenlik güçlerin faaliyetlerine engel olmak için farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Varlıklarını tehdit eden çevresel faktörleri bertaraf etmek amacıyla, sözü edilen yapıların, öğrenen örgüt kabiliyetleri ile değışen durumlara uyumlanma yapmaya çalıştıkları ifade edilmektedir (Jones, 2006: 557). Bu doğrultuda, söz konusu yapıların öğrenme süreçlerine ilişkin olarak örgütlerin liderlik yapısı, taktik uygulamaları, eleman devşirme metotları, eylemsel faaliyetleri ve örgütsel tasarımları gibi hususların öne çıktığı bildirilmektedir (Jackson, vd.,2005: Cilt-1, 18). Özellikle 11 Eylül sonrası dönemde, El Kaide'nin diğer örgütlerin tecrübelerinden ve kendi yaşadıklarından edindikleri bilgilerin, örgüt içerisinde analiz edildiği, analiz sonucu ortaya çıkan bilginin örgütsel rutinlere dönüştüğu ve bu rutinlerin içselleştirilerek, örgütsel hafızaya kaydedildiği bildirilmekte olup söz konusu sürecin öğrenen örgütlerin uyguladığı bir model olduğu vurgulanmaktadır (Lutes, 2001).

Buna ek olarak, Jackson ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada ise, söz konusu örgütlerin öğrenme mekanizmaları ele alınmıştır. Bahse konu yapıların öncelikle örgütün öğrenme ihtiyacının hangi alanlarda olduğunu belirlediği, akabinde bu ihtiyaçlara yönelik bilgilerin dışarıdan ve kendi içsel süreçlerinden nasıl elde ettikleri, edinilen bilgilerin taktiksel ve eylemsel alana nasıl aktarıldığı ve örgütün lojistik ve istihbarat anlamında sürekli öğrenme ile nasıl evrildiği gibi konular ele alınmıştır. Bu kapsamda, öğrenen örgütler olarak nitelendirilen terör örgütlerinde öğrenmenin üç aşamalı bir sürece sahip olduğu belirtilmektedir. Bu süreçlerin ise geçmiş tecrübeler, cari faaliyetler ve gelecekteki taktikler olarak adlandırıldığı, sözü edilen yapıların geçmişten edindikleri birikimler ile hangi faaliyetin başarılı olup hangisinin olmayacağı konusunda başarılı tercihler yapabilecekleri, bu birikimler ile cari faaliyetleri taktiksel olarak mükemmelleştirebilecekleri ve öğrenme becerileri ile gelecekte olası yeni fırsat ve kaynakları edinme için gerekli adımları atabileceği vurgulanmaktadır. Çalışmada anlatılan hususlara örnek olarak; PIRA (Provisional Irish Republican Army) tarafından geliştirilen ve uzaktan komuta ile patlama yapma imkânı veren düzeneklerin havanlarda kullanılmasının, örgüte önemli bir eylemsel avantaj sağladığı bildirilmektedir (Jackson, vd., 2005: Cilt-2, 97).

Benzer şekilde, Kenney (2010: 18) ise terör örgütlerinin de diğer örgütler gibi bilgi ve uygulamayı etkili bir şekilde birleştirmesi gerektiğini, aksi halde söz konusu örgütlerin başarılı eylemler icra edemeyerek yok olabileceklerini ve bahse konu örgütlerin en önemli öğrenme metotlarından birinin kendi tecrübelerinden öğrenme olduğunu dile getirmektedir. Özellikle El Kaide gibi örgütlerin mensuplarının, Afganistan, Bosna, Çeçenistan, Irak ve diğer çatışma alanlarında edindikleri tecrübeleri, etkili aktarma metotları ile örgüt içerisinde yayarak diğerlerinin de faydalanmasını sağladıkları ve böylece oluşan bilginin örgüt tarafından içselleştirilerek faaliyetlerde kullanıldığı vurgulanmaktadır (Harrison, 2005: 6).

Yukarıda değinilen hususlar dikkate alındığında, terör örgütlerinin maruz kaldıkları çevresel değışim baskısının, diğerlerinden farklı olduğu ve bu anlamda etkinliğini sürdürmek isteyen bu gibi örgütlerin güvenlik güçlerince bertaraf edilmemek için sürekli yeni taktik, strateji ve uygulamalar geliştirdiği belirtilebilecektir. Bu doğrultuda, eylemselliği her ne kadar görece azalsa da Türkiye dışında Irak, Suriye ve İran'da faaliyetlerini sürdüren PKK terör örgütünün de etkinliğini sürdürdüğu söylenebilecek olup bir sonraki bölümde söz konusu örgütün etkinliğini sürdürmesinde, öğrenen örgüt niteliklerinin bulunup bulunmadığı ele alınacaktır.

2.4. PKK Terör rgütü

Ulusalıcı akımların hızla ilerlediği ve sosyalizm hareketlerinin görece üst düzeye çıktığı 1960'lı yıllarda Kürt solu olarak nitelendirilen yapılar nezdinde filizlendiği bildirilen PKK'nın kronolojik tarihi incelendiğinde, örgütün hem eylemsel, hem söylem boyutunda hem de ideolojik olarak değişimler geçirdiği söylenebilecektir. Bu bağlamda, 1974 yılında Ankara/Tuzlu Çayır'da yedi katılımcı ile bir toplantı yapan örgütün sözde kurucusu Abdullah Öcalan, söz konusu toplantıda Kürdistan İşçi Partisi (PKK)'nın kurulmasına yönelik ilk girişimlerde bulunmuştur. Akabinde, aynı ekip 'Ankara Demokratik Yüksek Öğrenim Derneği' bünyesinde faaliyet göstermeye başlamıştır (Özcan, 1999). Bu yıllarda örgütün taktiksel ve ideolojik alt yapısının nasıl olması gerektiği yönündeki toplantılarının sürdüren Abdullah Öcalan özellikle Mao'nun gerilla stratejisini kullanarak ayaklanma tarzı bir kitle hareketi yapılması gerektiğini, bunun için halkın ikna edilmesinin elzem olduğu bildirmiştir (Jongerden ve Akkaya, 2012). Bu çerçevede, Öcalan ve arkadaşları faaliyet alanı olarak belirledikleri ülkenin doğu ve güney doğu bölgelerine seyahatler düzenlemiş ve bölgede dernekleşme ve örgütlenme faaliyetlerini icra etmişlerdir. (Yücel, 2015: 213). Nihayetinde, Marksist-Leninist ve Kürtçü bir ideolojik temele sahip olan PKK terör örgütü 1978 yılında Diyarbakır'da Öcalan'ın sözde liderliğinde kurulmuştur (Yurduseven, 2005).

Abdullah Öcalan örgütün oluşturulma ve kuruluş aşamasına ilişkin olarak; ülke içerisindeki gelişmelerin bu süreçlerde önemli roller oynadığı, özellikle 1971 muhtırası ile sarsılan sol hareketlerin uzun bir süre saha da kendisini gösteremediğini ifade etmiştir (Öcalan, 2004). Bu nedenle Kürtlerin daha aktif olmaları gerektiğini ifade eden adı geçen, PKK'nın şiddet metodunu benimseyen bir yapı olması gerektiğini vurgulamış ve örgütün manifestosunda söz konusu hususun altını çizmiştir (Yücel, 2015: 241). PKK'nın ilk kongresi olarak da kabul edilen 1978'deki Diyarbakır toplantısında '*Sosyalist, Devrimci ve Bağımsız Birleşik Kürt Devleti*' oluşturulması kararı çerçevesinde oluşturulan örgüt bir yandan örgütlenme çalışmalarını yürütürken diğer yandan da diğer Kürtçü yapıları elimine etme çabası içine girmiştir. Bu bağlamda, PKK'nın 1977-1980 arasında PKK'nın 700'e yakın muhalif yapı üyesini öldürdüğü belirtilen hususlardandır (Pekmezci, 2011: 72). Ancak PKK karşıtı muhalif Kürtçü yapıların da PKK kadrolarına zarar vermeye başladığı belirtilmekte olup Öcalan'ın baskılardan dolayı 1979 yılında Suriye'ye geçtiği kaydedilmektedir. Suriye'de özellikle Cemil Esad ve Suriye istihbaratı ile irtibat kuran Öcalan örgütün kuruluş bildirisinin yayınlanması gerektiğini bildirmiş ve örgüt mensuplarının 'sömürge' olarak nitelendirdiği Türk devletine yardım eden Bucak aşireti mensubu M. C. Bucak'a suikast girişiminde bulunulması talimatını vermiştir. 29 Temmuz 1979'da yapılan başarısız eylem sonrasında PKK'nın kuruluşu ilan edilmiştir. Kuruluş için yayınlanan bildiride örgütün nihai amacının bağımsız ve birleşik Kürdistan'ı kurmak olduğu, Marksist bir anlayış temelini bulduğu ve hedefler kapsamında şiddet yoluna başvurulabileceği hususları yer almaktadır (Özeren vd., 2012).

Örgütün yapılan açıklamalar ve mücadele şekli bağlamında, Mao tarafından kullanılan "Uzun Soluklu Halk Savaşı" konseptini benimsediği bildirilmekte olup mezkûr savaşın üç aşamadan oluştuğu kaydedilmektedir. Bu aşamalar, "Stratejik Savunma", "Stratejik Denge" ve "Stratejik Taarruz" olarak sıralanmaktadır. Karaağaç (2023:58-59) stratejik savunma safhasında ana gayenin hayatta kalmak olduğunu, bu dönemde özellikle politik alanda örgütlenmenin güçlendirilerek düşük yoğunluklu mücadele yöntemlerinin kullanıldığını ifade etmektedir. Örgütün 1978-1984 arasındaki faaliyetlerinin bu bağlamda değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu aşamada, örgüt doğrudan yoğun olarak güvenlik güçlerini hedef almak yerine 'ajan' olarak nitelendirdikleri yerel halka yönelik eylemler icra etmiş ve halk desteğini şiddet yoluyla sağlamayı amaçlamıştır. Stratejik denge döneminde ise artık ayaklanmacı güçlerin, mevcut yönetimin güvenlik güçlerine yönelik saldırılar yapmaya muktedir konuma geldiği ve bu tarz eylemleri icra ederek karşı tarafın otoritesini zayıflatmayı amaçladığı dile getirilmiş olup PKK'nın 1984-1996/1997 dönemindeki faaliyetlerinin bu minvalde ele alınmasının faydalı olacağı belirtilmektedir. Son aşama olan stratejik taarruz safhasında artık ayaklanmacı güçlerin kurtarılmış bölgeler ilan ederek halkın desteği ile nizami bir savaşa kalkışılacağı bildirilmektedir. PKK'nın stratejik taarruz safhasına hiçbir zaman gelemeyeceği vurgulanmakla birlikte 2015 yılında meydana gelen 'Hendek' olaylarının bu döneme geçme teşebbüsü olarak nitelendirilebileceği düşünülmektedir.

PKK'nın özellikle kuruluş döneminde birçok devletten ve örgütten eğitim, lojistik ve finansal yardım aldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda, 1979 yılında Lübnan/Bekaa kampındaki Filistin

Kurtuluş Örgütü tarafından 300 kadar PKK'lıya silah kullanımı, patlayıcılar, örgütlenme ve halkla ilişkiler gibi çok yönlü eğitimler verilmiştir. 1980'de ise PKK ve ASALA bir toplantı yaparak Türkiye'ye karşı ortak eylem yapma ve işbirliği konusunda mutabakata varmışlardır (Özdağ, 2007: 37).

Bazı araştırmacılar PKK'nın kronolojik sürecini çeşitli dönemler çerçevesinde ele almışlar ve genel olarak örgütsel gelişim aşamaları bağlamında bir sıralama yapmışlardır. Örneğin, Karağaç (2023) 1973 ile 2010 yılı arasındaki süreci 6 safha halinde ele alırken, Yıldırımöğlü (2019) ise örgütün gelişim sürecini 1990 yılından ele almış ve 2011 yılına kadar olan süreci 10 yıllık periyotlar halinde 3 safha da ele almıştır.

Bu alışama da ise PKK'nın yapısal ve eylemsel yenilikçilik ile öğrenme davranışlarının daha iyi anlaşılması amacıyla, örgüt tarafından düzenlenen kongre ve konferanslara ile bu süreçte meydana gelen tarihsel gelişmelere değinilecektir. Örgütün kongre ve konferansları Tablo-1'de yer almaktadır.

| Tablo 1: PKK'nın Kongre ve Konferansları | |
|------------------------------------------|----------------------------------|
| Kongreler | Konferanslar |
| 1. Kongre (27 Kasım 1978)) | 1. Konferans (15-25 Temmuz 1981) |
| 2. Kongre (20-25 Ağustos 1982) | 2. Konferans (4-13 Mayıs 1990) |
| 3. Kongre (25-30 Ekim 1986) | 3. Konferans (5-15 Mart 1994) |
| 4. Kongre (26-31 Aralık 1990) | 4. Konferans (1 -15 Mayıs 1996) |
| 5. Kongre (7-27 Ocak 1995) | 5. Konferans (15-25 Mart 1998) |
| 6. Kongre (Aralık 1998-şubat 1999) | 6. Konferans (5-22 Ağustos 2001) |
| 7. Kongre (02-23 Ocak 2000) | |
| 8. Kongre (04-10 Nisan 2002) | |
| 9. Kongre (24 Ekim - 6 Kasım 2003) | |
| 10. Kongre (16-26 Mayıs 2004) | |
| 11. Kongre (28 Mart - 4 Nisan 2005) | |
| 12. Kongre (4-21 Mayıs 2005) | |
| 13. Kongre (17-23 Nisan 2006) | |
| 14. Kongre (16-22 Mayıs 2007) | |
| 15. Kongre (10 Temmuz 2013) | |
| Kaynak: Ördök, 2014 | |

PKK'nın 1. Konferansı 1981 yılında gerçekleştirilmiş olup söz konusu toplantıda diğer Kürtçü yapılar ile sulh sağlanması, Türkiye'ye yönelik askeri operasyon yapabilecek düzeye gelmesi ve Avrupa yapılanmasının canlandırılması yönünde kararlar alınmıştır. 1982'de şam'da yapılan 2. Kongre'de ise artık askeri faaliyetlere başlanması, özellikle Irak'ın kuzeyinden Türkiye'ye yönelik keşif ve gözetleme çalışmaları yapılması ve Barzani ile irtibata geçerek söz konusu alanın örgüt için üst bölgesi olarak kullanılmasının görüşülmesi gerektiği yönünde kararlar alınmıştır (İmset, 1993). Kuruluş dönemi faaliyetleri içerisinde ele alınabilecek mezkûr faaliyetler, örgütün eylemsel ve örgütsel alanda gelmek istediği noktaları açıkça göstermektedir.

Belirtilen kongre ve konferanslar bağlamında, eylemselliğe geçme kararı alan PKK, 1984'de sözde bağımsız bir devlet kurma amacı ile köylü Maocu devrim parolası ile ilk silahlı eylemlerini Eruh ve şemdinli'deki jandarma birliklerine silahlı baskınlar düzenleyerek gerçekleştirmiştir (Cronin, 2009: 21).

Değinildiği üzere, esas olarak kırsal alan kökenli bir eylem stratejisi benimseyen PKK'nın zaman içinde eylemsel olarak evrimleştiği görülmekte olup bu evrimleşmenin örgütün öğrenen

özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilecektir. Kıra dayanan eylemlerini tedrici olarak şehir merkezlerine taşımayı amaçlayan örgütün, eylem stratejisini kır ve kent olarak ikiye ayırdığı, böylece bazı şehir merkezlerini de ele geçirmeyi amaçladıkları kaydedilmektedir (Karaağaç, 2023: 139).

Ancak örgütün söz konusu stratejilerini ne derece hayata geçirebildiği tartışma konusudur. Zira 1985-1986 yılları arasında PKK'nın eylemsel ivmesinin görece azaldığı kaydedilmekte olup 1985 yılında oluşturulan Geçici Köy Korucu Sistemi'nin, örgütün özellikle lojistik, istihbarat ve ulaşım gibi temel faaliyetlerine önemli zararlar verilmiştir (Fidan ve Özgür, 2021: 134).

Bu dönemde önemli kayıplar veren örgüt, 1986 yılında Lübnan/Bekaa kampında 3. Kongre'sini gerçekleştirmiştir. Bu kongrenin örgüt için hayati bir önemi bulunduğu, bahse konu kongrede Öcalan'ın kendisine muhalif tüm unsurları katlederek hakim bir diktatörlük düzenine geçildiği bildirilmektedir. Ayrıca, kongrede örgütün sözde silahlı kanadı HRK yerine askeri bir tertiplenme ve hiyerarşiye sahip olan ARGK (Kürdistan Halk Kurtuluş Ordusu) adlı yeni bir örgütlenme hayata geçirilmiştir. Buna ek olarak, PKK'nın sözde askerliği için zorla askere alma kararı çıkartılmış böylece adam devşirme faaliyetlerini hızlandırmıştır (Özdağ, 2007: 63).

Yukarıda değinilen hususların yanında, 3. Kongre'de PKK'nın parti-cephe-ordu üçlemesi çerçevesinde yapılanması benimsenmiştir. Parti ayağı PKK, cephe ayağı ERNK ve ordu ayağını da ARGK'nın oluşturduğu yapı da Öcalan'ın liderliği pekiştirilmiş, olup örgüt üyelerinin tümü Öcalan'ın ideolojileri kapsamında eğitimler almaya başlamıştır

1990'lı yıllara gelindiğine, PKK'nın İran ve Irak'ta unsurlarını eğitmeye başladığı ve bu bölgelerde bazı kamplar oluşturduğu görülmekte olup Özdağ'a (2017: 82) göre bu adımlar örgütün savunmadan denge aşamasına geçtiğini gösteren önemli göstergelerdendir. Ayrıca, kent nüfusu üzerinde de etkili olma çalışmalarını sürdüren örgüt, 12 Mart 1990 yılında ilk halk gösteri/ayaklanması teşebbüsünde bulunmuş ve bazı sahalarda sözde kurtarılmış bölge ilan etme aşamasına geldiğini iddia etmişlerdir (Palabıyık, 2015: 522).

PKK örgütlenme, eğitimi ve lojistik çalışmalarını belirli bir aşamaya getirdiği 1990 yılında 2. Konferansını yapmış ve örgüt SSCB'nin dağılması ile ideolojik olarak farklı bir yola girmiştir. Konferans kapsamında alınan kararlar doğrultusunda, PKK Marksist ideolojilerin zayıflaması neticesinde Kürt milliyetçiliği ve bölge halkı nezdinde daha geçerli olan dini bir söylem benimsemeyi öngörmüştür. Örgütlenme bazında ise örgüt terörist grupların niceliksel olarak arttırılması, silahlı eylemlerin kırdan şehir merkezlerine kaydırılması ile lojistik ve istihbarat gibi örgütün temel gereksinimlerinin kesintisiz sağlanması için gerekli önlemlerin alınması gibi kararlarda konferans bağlamında alınmıştır (Tekin 2018).

Aynı yıl PKK 4. Kongresini düzenlemiş ve siviller ile köy korucularına düzenlenen eylemlerin azaltılması, kent merkezlerindeki hâkimiyetin ve toplumsal hareketlerin arttırılması, siyasi partiler yoluyla siyaset arenasına girilmesi ve bölgede mukim aşiretler ile irtibata geçilerek ilişkilerin canlandırılması yönünde kararlar alınmıştır (Karaağaç, 2023: 145). Kongre kapsamında alınan kararlar dikkate alındığında, örgütün daha önce devlet yanlısı olmakla suçladığı ve eylem düzenlediği sivil toplum unsurları ile barış yapmaya çalıştığı, böylece etki alanını ve halk desteğini arttırmayı amaçladığı görülmektedir.

Bunlara ek olarak, aynı dönemlerde PKK'nın İslam'a karşı olan söylemini de değiştirerek yumuşattığı, hatta örgütün çıkışı ile İslamiyet'in ortaya çıkışı arasında analogiler kurulduğu ve Öcalan'ın kendisini peygamber ile karşılaştırdığı kaydedilen hususlardandır. Ayrıca, söz konusu yumuşama çerçevesinde örgütün toplumsal tabanın genişletmek için İmamlar Birliği tarzında yapılanmalara gitmiş ve örgütün sert Marksist söylemini revize etmek durumunda kalmıştır (Korkmaz, 2022).

1990'lı yılların ilk yarısında PKK'nın eylemsel faaliyetleri doruk noktasına ulaşmış ve örgüte olan destek de bu anlamda görece artmıştır. Ayrıca, Körfez Savaşı gibi bazı bölgesel olaylarda örgütün güçlenmesine yol açmıştır. Bu anlamda, söz konusu olaylardan azami fayda sağlamayı becerebilen örgüt, bir yandan Irak'ın kuzeyindeki konuş noktalarını arttırmış diğer yandan da bahse konu alanda Irak ordusuna ait depolara el koyarak lojistik anlamda da güçlenmiştir (Beren, 2012).

Silahlı kanat faaliyetlerine ek olarak, PKK'nın siyasi kanadı olarak kabul edilebilecek olan Halkın Emek Partisi'nde (HEP) 1991 yılında Sosyal Demokrat Halkçı Parti ile ittifak halinde meclise girmeyi başarmıştır. Bu çerçevede, örgüt silahlı gücüne ve siyasi etkisine güvenerek, faaliyetlerini bir sonraki aşamaya çıkarmaya amaçlamış ve bazı güneydoğu illerinde kitle ayaklanması türü eylemlerde bulunarak Şehir merkezlerindeki etkisini arttırmayı amaçlamıştır (Korkmaz, 2022).

Bu gelişmelerin akabinde, TSK 1992 yılında örgüte yönelik olarak Irak'ın kuzeyine yönelik bir hareket başlatmış ve örgüte büyük bir darbe vurmuştur. Operasyonda, 1452 rgt mensubu etkisiz hale getirilmiş birçok depo ve lojistik merkezi de imha edilmiş olup örgütün elde ettiği iddia edilen psikolojik üstünlükte byce büyük yara almıştır (zdağ, 2007). st üste aldığı darbeler sonucunda, geri çekilme ve toparlanma süreçlerine girdiği kaydedilen örgütün, o dönemde eylemsizlik kararı aldığı ancak aynı kararı 33 erin Őehit edilmesi ile bozduğu belirtilmektedir. Söz konusu eylem halk nezdinde büyük bir infial yaratmış ve örgüte karşı bir anlamda topyekn savaş stratejisine geçilmiş olup bu çerçevede 1993 yılında HEP terör bağlantısından dolayı kapatılmıştır (Karaağaç, 2023: 151).

1993 yılından terörle aktif mücadele eden devlet, kendi askeri tertiplenmesini ve askeri imkn kabiliyetlerini yenilemiş ve çok daha aktif bir terörle mücadele performansı sergilemiştir. Bunun zerine PKK 1994 yılında barışçıl bir zm istediğini dile getirirse de, bu teklif devlet nezdinde kabul görmemiştir (zdağ, 2007: 132).

Böyle bir düzlemde 1995 yılında gerçekleştirilen örgütün 5. Kongresi'nde, PKK hem örgütsel hem de ideolojik alanlarda büyük değişiklikler yapma yoluna gitmiş olup söz konusu hamleler örgütün değişen çevresine uyum faaliyetleri kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, örgütün kuruluş döneminde hakim olan komünist içerikli söylemler sözde örgütsel belgelerden çıkarılmış ve genel sekreterlik yerine genel başkanlık makamı oluşturulmuştur. Ayrıca, rgt ambleminde yer alan sosyalist simgeler flamalardan çıkartılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel dokümanlardaki sosyalist söylemlerin yerini Krtt söylemlerin aldığı ve insan hakları, demokrasi ve eşitlik gibi kavramları kullanarak yeni bir söylem dili ortaya koymaya çalıştığı vurgulanmaktadır (Korkmaz, 2022: 296)

Ancak örgütün bu sözde barışçıl söylemlerinin göstermelik olduğu gerçekleştirdiği eylemlere bakıldığında görülmektedir. Ayrıca, calan'ın 1996'daki "Kentlere ineceğiz, kent çalışmaları başlayacaktır. Neye mal olursa olsun bir otobüse binmek zor değildir. Bir uçağa binmek zor değildir. Kendine bomba sarıp gidecek binlerce insanımız var" (Hürriyet, 1999) açıklamaları, PKK'nın fedai tarzı eylemlere yönelerek eylem tarzlarını çeşitlendirdiği ve sivil hedeflere yönelikte eylemler yaptığının bir nevi kabul etmişlerdir.

1990'lı yılların ikinci yarısında PKK'ya sürdürülen başarılı operasyonlar ve devletin Suriye'ye calan'ın ülkeden çıkartılması amacıyla yaptığı baskılar sonucunda, calan 1998'de Suriye'den çıkmış ve Şubat 1999'da yakalanarak ülkeye getirilmiştir. Öcalan'ın yakalanması örgütte derin ve etkili bir Çok yaratmış ve örgüt dağılma ve zlmenin eşiğine kadar gelmiştir (Gvineria, 2009).

Öcalan'ın yakalanması sonrasında rgt 6. Kongre'sini 1999 yılında Irak'ta gerçekleştirmiş olup kongrede sert ifadeler ile intikam alınacağı belirtilmiş ancak calan'ın idam edilebileceği dşnsiyle herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmemiştir. 2000 yılında düzenlenen 7. Kongre'de ise terör eylemlerinden vazgeçilerek siyasi alandaki faaliyetlere ağırlık verilmesi yönünde karar alınmıştır. Bu adım "Demokratik Dönüşüm ve Birlik Manifestosu" adlı bildiri ile ilan edilmiş ve örgütün sözde silahlı kanadı olan ARGK yerine HPG (Halk Savunma Gleri) adlı yeni bir yapı oluşturulması kararı alınmıştır (Gvineria, 2009: 293). HPG'nin kurulması ile örgütün Maoocu uzun süreli halk savaşı stratejisinden "Meşru Savunma Stratejisi" yönünde evrimleştiği kaydedilmekte olup söz konusu yapının demokratik hakların savunma gücü olarak yapılandırıldığı dile getirilmiştir. Kongrede ayrıca demokratik cumhuriyet olarak nitelendirilen tezi kabul edilerek ayrılıkçı söylemin terkedildiği vurgulanmaktadır (Yıldırımoglu, 2019).

11 Eylül saldırılarının etkisiyle dünyada terörizmle mücadele de Őekil değişirmiş ve küresel anlamda bir farkındalık ortaya çıkmıştır. Bu erevede, PKK ABD ve AB tarafından 2002 yılında terör örgütleri listesine alınmıştır. 2002 yılında düzenlenen 8. Kongre'de terör rgt etiketinden çıkmak isteyen PKK kendisini lağvederek yerine KADEK (Kürdistan zgrlk ve Demokrasi Kongresi) kurulmuş ve başına calan seçilmiştir. 2003 yılındaki 9. Kongre'de ise KADEK'in yerine

ise KONGRA-GEL'in (Kürdistan Halk Kongresi) kurulduğu ilan edilmiştir ancak PKK'ye getirilen yasakların yeni kurulan yapılar için geçerli olduğu vurgulanmaktadır (Yegen, 2016: 378).

9. Kongre'de ayrıca Öcalan tarafından geliştirilen "4. parçada Büyük Kürdistan" aldı proje de kabul edilmiş ve tek çözümün Türkiye, Suriye, İran ve Irak'ta konfederal bir yapı içerisinde kurulacak bir Kürt devleti olduğu dile getirilmiştir. Yine aynı yıl bu ülkelerde örgüte müzahir siyasi partiler kurma çalışmaları yürütülmüş olup bu kapsamda Suriye'de PYD (Demokratik Birlik Partisi), İran'da PJAK (Kürdistan Özgür Yaşam Partisi), Irak'ta ise PÇDK (Kürdistan Demokratik Çözüm Partisi) kurulmuştur (Karaağaç, 2023: 161).

Öcalan'ın yakalanması ve dünyadaki önemli olaylar bağlamında yaklaşık 5 yıllık bir eylemsizlik dönemi yaşayan örgüt, 2004 yılındaki 10. Kongre'si ile eylemsizliğin sona erdiğini açıklamıştır. Bu kararın altında, 2003'te ABD'nin Irak'a müdahalesi sonrası alan kazanan PKK'nın, hem sahada hem de siyasette söz sahibi olmak istemesi ve Kürtlerin tek sözcüsü pozisyonunu kaybetmek istememesi gibi nedenlerin yattığı bildirilmektedir (Gunter, 2013). 2004 yılında kurulduğu ilan edilen ve "Kürdistan Özgürlük Şahinleri" (TAK) olarak adlandırılan yapı ile örgütün artık yalnızca kırsaldaki eylemler ile değil aynı zamanda şehir merkezlerinde ve metropollerde de terör eylemleri, ayaklanma ve halk hareketi benzeri faaliyetleri icra etmek üzere alt yapısını hazırladığı kaydedilmektedir (Korkmaz, 2022).

2005 yılında gerçekleştirilen 11. Kongre'de ise örgütün reorganizasyon ve imaj değişikliği sürecine girdiği, bu kapsamda özgürlük, eşitlik, çevrecilik, feminizm ve meşru savunma gibi dünya kamuoyunun ilgisini çekebilecek kavramlarla bir söylem hazırlayarak KKK (Kürdistan Demokratik Konfederalizm) adıyla bir sözleşme yayınlamıştır. Bu hamle ile meşrulaşma çabası içeren giren PKK'nın KKK açılımının beklenen açılımı görmemesi üzerine 2007 yılında yeni bir şemsiye yapı olan KCK (Kürdistan Topluluklar Birliği) sistemini hayata geçirdiğini ilan etmiştir. Her ne kadar, örgüt bir devlet kurma söylemini bıraktığını ifade etse dahi, KCK'nın bir devlet örgütlenmesi öngördüğü ve bir anayasa olarak bile nitelendirilebileceği vurgulanmaktadır (Sezer, 2012 :47).

KCK sözleşmesinin içeriği ve yansımalarına kısaca değinilecek olursa, söz konusu metnin "Demokratik Konfederalizm" fikrine dayanan bir devlet yapısı öngördüğü ve PKK'nın örgütsel yapısını yeniden şekillendirdiği söylenebilecektir. 2007 yılında örgüte müzahir bir siyasi parti olan Demokratik Toplum Partisi'nin kongresinde KCK'nın öngördüğü şekilde Türkiye'nin çapında 26 meclis oluşturularak, demokratik özerklik benzeri bir model benimsendiği ilan edilmiştir (Jongerden, ve Akkaya, 2012 :163).

KCK'nın ilanı ile HPG ve TAK gibi silahlı yapıların eylemlerini meşru savunma gibi tezlerle legalize etme çalışmaları ile öz direniş ve halkın mücadelesi gibi söylemler ile şehir merkezlerindeki örgütlenme faaliyetleri, örgütün ülke çapında yapmak istediği ayaklanma tarzı faaliyetlerin göstergeleri arasında sayılabilecektir (Karaağaç, 2023: 172).

Birçok kaynağa göre 2009 yılında resmi olarak başlatılan ve 2015 yılındaki hendek olayları ile biten ve çözüm süreci olarak adlandırılan dönem içerisinde, Türkiye terörün sonlanmasına adına birçok adım atmıştır. Temmuz 2009'da ise Kürt Açılımı Projesi çalıştayını, dönemin İçişleri Bakanı Beşir Atalay'ın katılımı ve liderliğe ile gerçekleştirilmiş olup devlet Kürt vatandaşlarının tek sahibinin örgüt olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Süreç içerisinde Öcalan ile de temaslar kurulmuş olup bu anlamda örgüt ile devlet arasında bir köprü görevi görmüştür.

2009'dan örgütün ülke dışına çıkış ve eylemsizlik gibi kararlarına tam olarak riayet etmeyişi sebebiyle, dönem içerisinde Türkiye zaman zaman örgüte yönelik operasyonlarını arttırmıştır. Öcalan'ın 2011 yılındaki konuşmalarında iç savaşı çıkabileceği ve savaşın kırsal ve kent tüm bölgelerde görülebileceği yönündeki ifadeleri bağlamında 2012 yılında örgüt yeniden eylemlerine başlamıştır. Örgütün sözde yöneticilerinden Duran Kalkan tarafından kaleme alındığı belirtilen "Kıra Dayalı Şehir Gerillacılığı" isimli kitapta, örgütün halk savaşını kırsal, şehir ve metropol gibi tüm alanlara yayması gerektiğini ve bu yöndeki faaliyetlerin nasıl icra edebileceğini açıklamıştır ve 2015 yılındaki hendek olaylarının bir nevi temellerini atmıştır. Bu bağlamda, Şubat 2013'te örgütün şehir yapılanması olarak lanse edilen YDG-H (Yurtsever Devrimci Gençlik Hareketi) adlı yapının kurulduğu ilan edilmiş ve mezkur yapının özellikle il ve ilçe merkezlerinde örgütlenmesi sağlanmaya

alışılmıştır Yüksel, 2019). Hâlihazırda KCK mantığının PKK'yı Őehirlerde yapılanmak üzere konumlandığı ve örgüt bünyesinde oluşturulan TAK ve YDG-H gibi yapıların Őehirlerde bir kitle mobilizasyonu amaçladığı ifade edilebilecektir.

PKK'nın Suriye'de iç savaşa dönüşmüş olan kargaşadan en karlı taraf olarak çıktığı söylenebilecek olup 2012'de Esad'ın Suriye'nin kuzeyindeki güçlerini çekmesi sonucunda oluşan boşluk kısmen PKK tarafından doldurulmuş ve örgüt mezkur alanda alan kontrol etmeye başlamıştır. Bu bağlamda, örgüt tarafından kontrol edilen Ayn El Arap (Kobani) bölgesine yaklaşan DEAŐ güçleri, söz konusu bölgede Őiddetli çatışmalar başlatmış ve örgütü zor durumda bırakmıştı. 6 Ekim 2014'te HDP, "Kobani'nin düşmesi durumunda çözüm süreceğinin biteceğini" ifade ederek devleti bir nevi tehdit etmiştir. Akabinde yapılan çağrılar neticesinde 6-8 Ekim 2014 tarihleri arasında birçok ilde DEAŐ protestoları bahanesiyle bir ayaklanma provası yapılmış ve olaylar sonucunda 52 kişi hayatını kaybetmiştir. Bu tarihten sonra çözüm süreci bir nevi çıkmaza girmiş ve nihayet 2015 yılında ilan edilen sözde özerk bölgeler ile başlayan Hendek Olayları ile sona ermiştir (Karaağaç, 2023).

Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütün yıllardır alt yapısını oluşturduğu ve KCK ile neredeyse ilan ettiği kitle mobilizasyonu girişimleri 2015 yılında doruk noktasına ulaşmış ve PKK birçok il ve ilçe merkezinde güvenlik güçleri ile çatışmaya girmiştir. Bu çatışmalarda bir yandan seneler içinde oluşturulan Şehir gerillacılığı sistemi devreye girmiş diğerk yandan da örgütün Suriye'de elde ettiği meskun mahal çatışma tecrübesi ve o bölgede edinilen silah ve mühimmat Türkiye'ye ithal edilmiştir.

Arap Baharı olarak adlandırılan halk hareketlerinin Suriye ayağında ciddi kazanımlar elde eden örgüt, ilk dönemlerde yalnızca Kürtlerin yoğun olduğu bölgelerde faaliyet gösterirken, özellikle DEAŐ ile mücadele adı altında Arap yoğun bölgelerde de hakimiyet alanı kurmaya başlamıştır. Özellikle Esad rejiminin ülkenin kuzey bölgelerinden çekilmesi sonucu oluşan otorite boşluğunu doldurmayı amaçlayan örgüt, bu anlamda PYD'nin silahlı bir yapıya sahip olmasını kararlaştırmış ve 2012'de YPG'nin (Yekineyen Parastina Gel-Halk Savunma Birlikleri) kuruluşunu ilan etmiş kısa bir süre içinde de, kadın kolu olan YPJ ve diğerk silahlı yapılanmaları hayata geçirmiştir. YPG ve YPJ resmi sitelerinde Öcalan'ın ideolojisi bağlamında hareket edeceğini ve Kürtlerin her alanda söz sahibi olması gerektiğini dile getirmiştir. Ayrıca, PKK elde ettikleri topraklarda örgütün temel söylemi olan demokratik özerklik bağlamında hareket etmiş ve söz konusu bölgelerde özerk kantonlar ilan etmiştir (Sarı, 2019: 164). PKK/YPG zaman içerisinde bazı Arap grupları da bünyesine katarak meşruluğunu arttırmaya çalışmış ve adını SDG (Suriye Demokratik Güçleri) olarak değiştirmiştir. DEAŐ ile mücadele ettiğini belirtilen ve başta ABD tarafından desteklenen yapı halen ciddi bir alan ve silahlı gücü elinde tutmaktadır.

Yukarıda kısaca değindiğimiz PKK'nın kronolojik evrimi ve bir anlamda gelişimi dikkate alındığında, örgütün ciddi kırılmalar yaşadığı ancak bazen dış destek bazen de farklı nedenler ile halen faaliyetlerini sürdürebildiği, bu hayatta kalma macerasında ise örgütün bazı yönleri ile öğrenen örgüt özellikleri gösterdiği belirtilebilecektir. Bu anlamda, aşağıda örgütün bu yönleri daha detaylı olarak irdelenecektir.

2.5. Öğrenen Örgüt ve PKK Terör Örgütü

Terör örgütleri de diğerk örgütler gibi çevrelerinde meydana gelen değışimlere ayak uydurmak durumunda olup bu uyumlanma onların hayatta kalmaları için büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, örgütlerin çevresel değışimleri iyi analiz ederek gerekli değışimleri yapması ve daha sonra bu değışimleri yapısal ve eylemsel olarak örgüt çapında içselleştirmeleri çeşitli mekanizmaların işletilmesi ile olmaktadır. Bu mekanizmaların belki de en önemlisi öğrenmedir. Bu nedenle, öğrenen örgüt niteliklerine sahip örgütlerin diğerklerine kıyasla görece daha etkili bir şekilde adapte olabildikleri ilgili bölümde değinilen hususlardandır. Temelde, örgütün öğrenen örgüt becerisine sahip olup olmadığı ya da başka bir ifadeyle o seviyeye ulaşip ulaşamaması durumu, örgütün gerçekleştirdiği eylemler neticesinde yapısında veya faaliyetlerinde bir değışikliğin yaşanıp yaşanmaması ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Mills ve Friesen, 1992: 148). Terör örgütleri, daha dar anlamda ve bu çalışma özelinde PKK terör örgütü ele alındığında, örgütün değışken çevresel koşullara uyumlanma için öğrenen örgüt özelliklerinin ne düzeyde ortaya çıktığının irdelenmesi çalışmanın temel amacıdır. PKK

terör örgütünün öğrenen örgüt özellikleri taşıyıp taşımadığı, Senge (1990: 5) tarafından ortaya koyulan beş temel öğrenen örgüt disiplini çerçevesinde tartışılacak olup örgütsel uyumlanma faaliyetleri yapısal ve eylemsel gibi farklı boyutlarda ele alınacaktır.

Senge (1990: 4) öğrenen örgütleri; örgütsel hedeflere ulaşmak için sürekli olarak gelişen, yeni fikirlerin oluşumuna olanak veren, diğer örgütleri yakından takip eden ve kollektif olarak öğrenmeye yatkın olan yapılar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, yazar (1990) öğrenen örgütlerin sahip olması gereken 'Beş Disiplin'den bahsetmektedir. Bu disiplinler ise; tüm yapısal özelliklerin koordine olmasına atıfta bulunan *sistem mantığı*, örgüt üyelerinin tecrübe ve yeteneklerine değinen *bireysel yetkinlik*, örgütsel faaliyetlerin kavramsal olarak nasıl olması gerektiğini belirten *bilişsel modeller*, örgütün bütünsel olarak hareket etme becerilerine değinen *paylaşılan vizyon* ve son olarak da örgüt içerisinde öğrenmenin ve eş güdümün önemini altını çizen *takım halinde öğrenme* şeklinde sıralanmaktadır. Senge (1990) sözü edilen bu özelliklerin sistem mantığı içerisinde, eş güdüm halinde ve örgüt üyeleri tarafından içselleştirildiğinde etkili olabileceğini belirtmektedir.

Sistem Mantığı: Öğrenen örgütlerin sahip olması gereken ilk özellik olarak aktarılan sistem düşüncesinin temelinde, örgüt içerisinde işleyen sistemsel olgulara ana varsayımlara, teorik altyapılara ve sistemler arası eş güdümün sağlanmasına ilişkin temel mekanizmalara atıfta bulunmaktadır. (Senge, 1990: 59-60).

Sistem mantığı çerçevesinde PKK terör örgütü ele alındığında, örgütün yapısal olarak Filistin Kurtuluş Örgütü (FKÖ) ve Vietnam Ulusal Kurtuluş Örgütleri (VUKÖ) gibi yapıları kendisine model olarak aldığı ve temel de gerilla savaşı konseptini benimsediği bildirilmektedir (Özcan, 1999: 58). Örgüt ilk zamanlarda her ne kadar Mao'nu uzun süreli halk savaşı konseptini benimsemiş ve eylemlerini kırsal alanda yoğunlaştırma yolunu seçmiş olsa da, zaman içerisinde söz konusu stratejide revizyonlar yapmış ve mücadeleyi şehir merkezlerine taşıma yoluna gitmiştir. Ancak, örgütün eylemsel alandaki değişimleri onun gerilla konseptini hiçbir zaman değiştirmemiştir.

Gerilla savaşı konseptine göre yapılan örgütler esnek, değişken ve değişimlere çabuk reaksiyon verebilen yapılardır. Ayrıca, bu gibi örgütlere bağlı gerillaların daha ziyade kırsal bölgelerde kurtarılmış alanlarda barındığı, şehirdekilerin ise hücre şeklinde yapılanarak gizlilik altında faaliyetlerini sürdürdüğü ve yukarıdan aşağı şeklindeki bir hiyerarşiye sahip oldukları belirtilmektedir (Cuel ve Manfredi, 2006: 258). Söz konusu bu örgütlenme biçiminin zaman içerisinde biçimsel olarak değişimlere uğrasa da PKK'nın temel aldığı yapılanma olduğu gözlemlenmektedir. İlk dönemlerinde, diğer Marksist örgütlerin yapısal özelliklerini taşıyan PKK terör örgütünün parti-ordu-cephe şeklinde yapılandığı, hücre-komite-polit büro şeklinde hiyerarşik bir örgütlenme düzeni bulunduğu bildirilmektedir. Ancak örgütün silahlı eylemlere yoğunluk verme stratejisi bağlamında bahse konu yapı yerini fonksiyonel olarak yapılan bir örgütlenmeye bırakmış ve bu dönemde HRK'yı (Hezen Rızgariye Kurdistan) kurarak silahlı yapıyı ayırmıştır. Akabinde, HRK görece daha örgütlü bir askeri yapı olan ARGK'ya (Arteşe Rızgariye Gele Kurdistan/Kürdistan Ulusal Kurtuluş Ordusu) evrilmiştir. Sözde lider Öcalan'ın yakalanmasını takip eden süreçte ise örgüt Marksist çizgiden ayrılarak, daha demokratik söylemelere yer vermeye başlamış ve ARGK'nın yerine Halk Savunma Güçleri'ni (Hêzên Parastina Gel-HPG) kurduğunu bildirmiş ve HPG'yi görece daha fonksiyonel biçimde yapılandırmıştır (Özcan, 1999: 69). Bu bağlamda, PKK terör örgütünün yapısal olarak gerilla konseptine dayandığı, örgütün yapısal özelliklerini çevresel değişimlere göre güncellediği görülmektedir. Ayrıca örgütün gerilla konseptine dayanan yapılanmasını hiçbir zaman terk etmediği ve yapısal güncellemeleri bu konseptin sağladığı esneklik ile yapabildiği söylenebilecektir. Bu bağlamda, gerilla konseptinin PKK'nın yapısal sistem mantığı olarak kabul edilebileceği söylenebilecektir. Örgüt tarafından gerçekleştirilen yapısal uyumlanma faaliyetlerinin öğrenen örgüt özellikleri ile edindiği bilgi ve çıkarımlara dayandığı ve bu bilgi ve çıkarımların ise örgütün temel aldığı sistem mantığı olan gerilla konsepti yoluyla elde edildiği vurgulanabilecektir.

PKK terör örgütü sadece yapısal olarak değil eylemsel boyutta da değişimler geçirmiş olup bu değişimlerin yine çevresel değişimlere uyumlanma amacıyla yapıldığı söylenebilecektir. Gerilla savaş konseptinin eylemsel boyuttaki yansımalarının küçük birlik hareketi tarzları olduğu, bu çerçevede hücre tipi yapılan unsurların taktik akın/baskın, pusu, suikast, sabotaj vb. eylemleri icra ederek, bölgelerinde istikrarsızlık oluşturmak istediği ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006: 60). Bu doğrultuda,

PKK terör örgütünün benzer bir eylemsel faaliyet yöntemini seçtiği ve eylemsel taktiklerini zaman içerisinde güvenlik güçleri tarafından yakalanamayacak şekilde değişimlere uğrattığı söylenebilecek olup bu değişimlerin öğrenen örgüt özellikleri sonucunda gerçekleştiği belirtilebilecektir. Örneğin, 1990'lı yıllarda bombalı eylemleri tercih eden örgütün, 2000'li yıllardan itibaren daha çok ses getiren ve görece daha az riskli bu tekniği zaman içerisinde geliştirdiği, uzaktan kumanda vb. teknik araçlar kullanarak eylemlerde unsurların görünürlüğünün azaldığı ve böylece güvenlik güçlerine yakalanma riskini de azalttığı bildirilen hususlardandır (Milliyet, 2007). Belirtildiği üzere, PKK terör örgütü kendisine örnek olarak FKÖ ve VUKÖ gibi örgütleri almış ve yapısal ve eylemsel fonksiyonlarını bu bağlamda oluşturmuştur. PKK'nın kendisine örnek aldığı örgütlerin eylemlerini inceleyerek, kendisine bir eylem repertuarı sağladığı bildirilmektedir. Hatta PKK terör örgütü'nün ilk çatışma tecrübelerini FKÖ ile birlikte yaşadığı ve bu anlamda örnek aldığı örgütün eylemsel süreçlerinin icra ederek öğrenme fırsatı bulduğu vurgulanmaktadır (Özcan, 1999: 89).

Bunlara ek olarak, örgütün özellikle 90'lı yıllarda edindiği göreceli güçlenme döneminde kalabalık gruplar halinde barındığı ve unsurların sayıca fazla timlerden meydana kaydedilmektedir. Bu durum, unsurların daha kolay hedef olmasına ve kayıpların büyük orandan meydana gelmesine yol açtığını gören PKK, söz konusu yöntemi terkederek, örgüt unsurlarının görece daha küçük timler halinde konuşlanmasını sağlamış ve gerilla konseptinin temel faaliyet birimi olan küçük birlikler halinde hareket etmeye başlamışlardır (Cantenar ve Tümlü, 2016: 9). Bu değişimin de örgütün öğrenen örgüt özellikleri ile zaman içerisinde revize ettiği özellikler arasında sayılabileceği belirtilebilecektir.

Ayrıca söz konusu örgütün öğrenme yoluyla edindiği bilgileri, örgüt nezdinde içselleştirmek için eğitimler verdiği ve terörle mücadele operasyonlarından zarar görmemek istediği kaydedilmektedir. Örneğin, operasyonlarda etkisiz hale gelen örgüt üyelerinin üzerlerinde, TSK tarafından kullanılan ateş destek vasıtalarına, helikopterlere ve hava saldırılarına karşı nasıl korunacağına ilişkin eğitim notları çıktığı ifade edilmektedir (Bayer, 2007: 104).

Yukarıda değinilen ve örgütün kongre ve konferanlarında aldığı kararlar bağlamında, PKK'nın zaman içerisinde hem söylem hem eylem hem de yapılanma anlamında değişen çevresel koşuşlara ayak uydurma çabaları çerçevesinde sürekli olarak farklılaştırdığı söylenebilecektir. Gerilla konsepti mantığı çerçevesinde, değişen koşullar ve söylemler anlamında yeni adlar alan örgütün silahlı aparatının kırsal bölümü tertiplenme anlamında farklı stratejileri benimsemekte, bu değişim eylem türlerine de yansımaktadır. Ancak silahlı yapı anlamında esas değişim, gerilla konseptinin şehir içi faaliyetlerine aktarılması ile ortaya çıkmış ve örgüt kırsal da edindiği tecrübeyi şehir merkezindeki eylemler ile desteklemeyi amaçlamıştır. Bu anlamda oluşturulan yapılar bunun en güzel örnekleridir.

Buna ek olarak, öğrenen örgüt özellikleri ile kendi tecrübelerinden de çıkarımlar yaparak kendi içsel süreçlerine aktarmayı deneyen örgütün, özellikle Suriye alanında kazandığı şehir savaşı tecrübelerini Türkiye'ye ihraç etme teşebbüşü yine bu anlamda ele alınabilecektir. 2015 yılındaki Hendek Olayları ile bir nevi ayaklanma girişiminde bulunan PKK'nın şehir içlerinde küçük timlerle mücadele vermesi, hemen hemen tüm uygun yerlerde EYP ve tuzaklama gibi metotlarla güvenlik güçlerini yıpratmayı amaçlamış ve halkın bir nevi canlı kalkan olarak kullanılması bir yandan gerilla konseptinde yaptıkları revizyonları göstermekte, diğer yandan da Suriye'de edindikleri tecrübelerin ithali için örnekler ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda, bahse konu örgütün eylemsel sistem mantığının gerilla konsepti ve küçük birlikler ile taarruz stratejisine dayandığı, eylemsel taktiklerini güvenlik güçlerinin aldığı önlemler dahilinde yeniden güncellediği ve bu güncellemeleri öğrenen örgüt özellikleri sayesinde gerçekleştirdiği kolaylıkla söylenebilecektir.

Bireysel Yetkinlik: Bireysel yetkinlik kavramı öğrenen örgütlerin sahip olması gereken diğer bir niteliktir. Bahse konu kavram, genel olarak örgütlerin çalışanlarının işe dair bilgi, beceri ve yenilik yapma düzeylerinin görece yüksek olmasına değinmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışan bireylerin işe ilişkin yaratıcı fikirler ortaya koyduğu ve bu fikirleri hayata geçirmek üzere gereken planlama ve süreçleri etkili bir şekilde yerine getirdikleri vurgulanan hususlardandır (Senge, 1990: 130).

PKK terör örgütü bağlamında bireysel yetkinlik kavramına baktığımızda, örgütün özellikle orta ve üst kademe yöneticilerinin bu konuda görece etkili olduğu söylenebilecektir. Kuruluş

aşamasında örgütün ideolojik alt yapısını oluşturan sözde lider Öcalan'ın kendinden önce gelen ve aynı mücadele türünü benimseyen örgütleri taklit ettiği ve örgütü bu yönde şekillendirdiği belirtilebilecektir. Bunun yanında, değişen çevresel koşullara göre yapısını ve eylemselliğini revize eden örgütün, bu değişimleri özellikle yurt dışında farklı ülke istihbarat örgütlerinden aldıkları eğitimler ve diğer terör örgütlerinin faaliyetlerini irdeleyerek ortaya çıkardıkları bildirilmektedir (Özcan, 1999: 229, 2005). Terör örgütü kurucusu sözde lider Öcalan'ın tek komuta sistemi bütün örgüte yansımaktadır. Öyle ki Abdullah Öcalan'ın yakalanmasından sonra örgütün faaliyetlerine ilişkin dönüşümsel liderler işin içine girmiş ve yine Öcalan'ın kurduğu tek komuta sistemini aksatmadan devam ettirmişlerdir. Özellikle 2003 yılında Murat Karayılan'ın örgütün başına gelmesi terör örgütünün iç yapılanmasında değişimlerin yaşanmasına sebebiyet vermiş olup bahse konu durumun, öğrenen örgüt becerilerinden kaynaklandığı belirtilebilecektir.

Değindiği üzere, yurt dışındaki kamplarda eğitim alan ve diğer terör örgütleri ile birlikte eylemlere katılan PKK terör örgütü mensuplarının, buralardan edindikleri bilgileri değişen çevresel şartlara uyum için eylem ve yapılarını sürekli olarak güncelleme amacıyla kullandıkları ifade edilebilecektir. Bu doğrultuda, örgütün içinde bulunduğu ekolojiyi ve çevreyi görece iyi okuyabilen yöneticilerin, yeni eylem taktik ve stratejileri hayata geçirebildiği ve böylece örgütün, görece az da olsa, halen eylemlerini devam ederek varlığını sürdürmesine olanak verdikleri ayrıca belirtilebilecektir. Bu noktada örgütün sözde üst düzey kadrolarının da hem ideolojik hem de taktiksel anlamda ortaya koydukları çalışmalar bakıldığında, bireysel yetkinikten söz edilebileceği değerlendirilmektedir. Örgütün şehir merkezlerine ağırlık verme stratejisi anlamında 'Kıra Dayalı Şehir Gerillacılığı' adlı çalışması ile Duran Kalkan'ın örgütün belirlediği stratejide taktiksel dersler verdiği görülmekte olup adı geçen bireysel yetkinlik anlamında bir örnek olarak ele alınabileceği mütalaa edilmektedir. Bu yönüyle, PKK' terör örgütünün orta ve üst düzey yöneticilerinin bu faaliyetleri bireysel yetkinlikleri ile gerçekleştirdikleri ve PKK'nın öğrenen örgütlerin diğer bir niteliği olan bireysel yetkinlik konusunda da belli bir birikime sahip olduğu iddia edilebilecektir.

Bilişsel Modeller: Bilişsel modeller öğrenen faaliyetler işleyiş mekanizmalarına ilişkin kuramsal boyuttaki varsayımlarına atıfta bulunmaktadır (Senge, 1990: 164). Öğrenen örgüt özelliği taşıyan örgütlerin, bilişsel modellerini çeşitli yöntemler ile ortaya çıkardığı, örgütün içinde bulunduğu ekolojiyi iyi takip etmesi, örgütsel faaliyetlere bütüncül bir açıdan bakabilmesi ve durumsal farkındalığı örgütün bu modelleri oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Bui ve Baruch, 2010: 209).

Örgütlerin kendi tecrübelerinin yanında, örgütsel ekolojileri içerisinde yer alan diğer örgütlerinde tecrübelerinden faydalanabildiği ve bilişsel modellerini bu minvalde oluşturabildiği veya revize ettiği ifade edilmektedir. Örgütlerin diğerlerinin tecrübeleri ile öğrenmesi durumu; kodlanmış deneyim, iş ile ilgili teknoloji kullanımı, prosedürler ve benzer rutinlerin aktarımı yoluyla gerçekleştiği ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

PKK terör örgütünün bilişsel model oluşturmada hem kendi tecrübelerinden hem de diğer terör örgütlerinin tecrübelerinden faydalandığı söylenebilecektir. Bu minvalde, PKK terör örgütü unsurlarının IRA (Irish Republican Army) gibi örgütlerin kullandığı ölüm orucu, açlık grevi gibi taktikleri kullanmaya başlaması diğerlerinden öğrenme yoluyla oluşturulan bilişsel modellere örnek olarak verilebilmektedir (Lyon ve Uçarer, 2001: 926). Buna ek olarak, PKK terör örgütü'nün özellikle gerilla konsepti dahilinde gerçekleştirdiği eylemlere ilişkin bilişsel modelleri de yine diğerlerinden öğrenme yoluyla oluşturduğu, bu anlamda özellikle FKÖ'nün öne çıkan örneklerden olduğu ifade edilebilecektir.

Bunlara ek olarak, özellikle sözde lider Öcalan'ın yakalanmasından sonra PKK terör örgütü, bölge halkını benzer örgütlerin yaptığı gibi sivil itaatsizlik eylemlerine katılmaya motive etmiş ve 'Serhildan' olarak nitelendirdiği sözde halk devrimini başlattığını bildirmiştir (Yurduseven, 2005: 89). Örgüt mensuplarının cenazelerinin kitle gösterilerine dönüşmesi ve 2015 yılında Kürt vatandaşlarımızın yaşadığı bazı illerdeki sokak olayları bu kapsam dahilinde değerlendirilebilmektedir (Gunes, 2020). Sivil itaatsizlik stratejisi hükümet politikalarının değiştirilmesini öngören ve halkın katılımı ile gerçekleştirilen şiddetsiz ve çoğu zaman politik amaçlar güden eylemlere atıfta bulunmakta olup Gandhi ve Martin Luther King tarafından uygulanmaya çalışıldığı bildirilmektedir (Candan ve Bilgin, 2011: 60-61). Ancak söz konusu strateji PKK terör örgütü tarafından şiddet eylemleri de içeren

bir konseptte geliştirilmiş olup örgütün özellikle sivil halk ile birlikte gerçekleştirdiği eylemlere donüşmüştür. Bu doğrultuda, terör örgütünün sözde serhildan stratejisinin oluşmasında diğer örgütlere öykünme metodunun yer aldığı, ancak PKK'nın temel aldığı sivil itaatsizlik olgusunu çevresel koşullar ve konjonktürel durumlara göre yeniden yorumlayarak kendisine has bir bilişsel model ortaya koyduğu ve bunu da öğrenen örgüt özellikleri ile oluşturduğu söylenebilecektir.

Paylaşılan Vizyon: Öğrenen örgütlere dair Senge (1990: 192) tarafından ortaya koyulan diğer bir niteliğin örgüt çapında paylaşılan bir vizyona sahip olunması olduğu dile getirilmektedir. Paylaşılan vizyon örgütsel tüm faaliyetlere etki eden ve örgüt mensuplarının ortak bir gelecek düşüncesi etrafında birleştirmesine olanak veren olgular olarak nitelendirilmektedir (Yang, vd., 2004: 39).

PKK terör örgütünde de paylaşılan bir vizyon bulunduğu söylenebilmekte olup bu vizyonun örgütün sözde kurucu lideri olan Öcalan tarafından ortaya koyulan ilkeler doğrultusunda ortaya çıktığı belirtilebilecektir. PKK terör örgütü her ne kadar Marksist bir ideoloji ile kurulmuş olsa da zaman içerisinde söz konusu ideoloji yerini Kürt milliyetçiliği fikrine bırakmış ve örgütün temel söylemleri bu fikir çerçevesinde şekillenmiştir. Öcalan tarafından ortaya koyulan ve Kürtlerin yaşadığı dört farklı ülkede bağımsız bir Kürt devleti kurmayı amaçlayan 'Dört Parçada Büyük Kürdistan' ülküsü, farklı ülkelerde yaşayan Kürt kökenli insanların örgüte katılmasına sebebiyet vermiş ve bu ülkü örgütün temel imentosu olmuştur. Örgütsel tüm faaliyetlerde ve yapılan propoganda çalışmalarında sürekli olarak vurgulanan bu fikir, PKK terör örgütü'nün tümü tarafından benimsenen bir vizyon olmuş ve örgüt üyelerine ortak bir gelecek vaat eden bir fikir olarak mensupların çoğu tarafından kabul edilmiştir (Fayganoğlu, 2015). Dolayısıyla, 'Dört Parçada Büyük Kürdistan' fikrinin, PKK terör örgütü'nün paylaşılan vizyonu olarak değerlendirilebileceği söylenebilecek olup örgütün bu gibi vizyona sahip olmasının onun öğrenen örgüt olma özellikleri ile bağdaştığı belirtilebilecektir.

Takım Halinde Öğrenme: Öğrenen örgütlere son özellik olan takım halinde öğrenme, örgütsel öğrenmenin temeli olan kollektif bilinç geliştirmenin hayati bir öğesidir (Senge, 1990: 216). Değişim ve gelişime açık çalışanlardan oluşan öğrenen örgütlerin, bireysel performansların yanında takım olarak öğrenme konusunda da görece etkili oldukları ve takımın sinerjik etkisinin örgütsel faaliyetlere etkili bir şekilde yansdığı bildirilmektedir

Terör örgütlerinin, takım olgusunun oluşturduğu sinerjik havanın stratejik avantajlarını oldukça fazla kullandıkları belirtilebilecektir. Bu bağlamda PKK terör örgütünün de benzer bir metot benimsediği ve gerilla konseptinin önerdiği küçük birlikler halinde faaliyet göstermelerinin takım halinde öğrenme anlamında büyük fırsatlar sunduğu söylenebilecektir. Bu anlamda, öğrenen bir örgüt olduğu söylenebilecek PKK terör örgütü'nün takım halinde öğrenme disiplinine sahip olduğu belirtilebilecektir.

Görüldüğu üzere, PKK terör örgütü birçok açıdan öğrenen örgüt özelliği taşıyan bir yapı olarak değerlendirilebilmektedir. Söz konusu örgütün halen aktif olarak faaliyetlerini sürdürmesi, onun değişen şartlara ayak uydurma kapasitesinin etkin olarak işlediği gösterirken, bu ayak uydurma anlamında faaliyetlerinde öğrenen örgüt olma özelliklerini de etkili bir şekilde kullandığı söylenebilecektir. Ayrıca, PKK terör örgütü'nün Senge (1990) tarafından tanımlanan beş disiplinin hemen hemen hepsine belirli düzeylerde sahip olduğu belirtilebilecek olup örgütün yapısal ve eylemsel öğelerini bu disiplinler yardımıyla güncelleyebildiği ve böylece Ortadoğu gibi bir coğrafyada hayatta kalmayı başardığı ifade edilebilecektir.

3. SONUÇ

Yukarıda da değinildiği üzere, zaman içerisinde PKK terör örgütü eylemsel ve yapısal olarak, çevresel değişimlere uyum gösterebilme adına birçok değişiklik geçirmiştir. Verdiği mücadeleden gerilla savaşı konseptini benimsediği kaydedilen terör örgütünün yapısal ve eylemsel olarak bu taktik ve stratejileri bir sistem mantığı gibi kullanarak, kendisini değişen koşullara adapte etmiş ve eylemlerine devam edebilmeyi sürdürmüştür (Özeren vd., 2012). Buna ek olarak, yurt dışında ve farklı terör örgütleri ile istihbarat örgütlerinden eğitimler aldığı bildirilen örgütün orta ve üst düzey yöneticilerinin de çevresel koşulları etkili bir şekilde okuyarak, yapı ve faaliyetlerinde gerekli güncellemeleri yapabilme becerileri ile de bireysel yetkinliğe sahip bir yönetim kadrosundan söz edilebilmektedir. Özellikle benzer tandanslı yapıların eylemsel ve söylemsel tecrübelerinden de

faýdalanan PKK terör örgütü'nün, sivil itaatsizlik kavramına yeni bir boyut getirerek, onu farklı formasyondan kullanması ve aynı zamanda bunu örgütsel olarak içselleştirebilmesi, örgütün hem kendi hem de diğerlerinin tecrübelerinden yararlanarak bilişsel modeller oluşturabildiğinin bir göstergesi sayılabilmektedir. Ayrıca, terör örgütü lideri Öcalan tarafından ortaya koyulan ve Kürt kökenli olanların yoğun olarak yaşadığı dört farklı ülkede bağımsız bir devlet kurulmasını öngören 'Dört Parçada Büyük Kürdistan' fikrinin de örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon haline geldiği ve onlara ortak bir gelecek sunduğu belirtilebilecek hususlardandır. Son olarak, PKK terör örgütü tarafından benimsenen gerilla konseptinin bir gereği olan küçük birlikler halinde hareket etmenin, örgüt mensuplarına takım halinde öğrenebilme yeteneğini kazandırdığı ifade edilebilecektir. İlgili bölümde örneklerle ortaya koyulmaya çalışıldığı üzere, PKK terör örgütünün Senge'in tanımladığı öğrenen örgüt kriterlerinin büyük oranda karşıladığı söylenebilecek olup örgütün halen faal olarak adından söz ettirmesi de onun çevresel değişimlere öğrenen örgüt becerileri ile etkin bir şekilde uyumlanma gösterdiğinin bir yansıması olarak kabul edilebilecektir.

Yazında terör örgütlerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar ile çalışmalar yapılmasına karşın (Oots, 1989; Jackson, 2009; Gill vd., 2013; Clauset ve Gleditsch, 2012), örgütlerin evrimsel süreçlerine dair sınırlı sayıda çalışma bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, bu çalışma terör örgütlerinin evrimsel süreçlerine öğrenen örgüt penceresinden bakmakta ve bu anlamda yazına yeni bir perspektif eklemeyi öngörmektedir. Bunun yanı sıra, ülkemizde yaklaşık kırk yıldır faaliyet gösteren bölücü terör örgütü PKK terör örgütü'nün bahse konu yaklaşımlar ile alınmasının, ilgili yazına farklı bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir. Her ne kadar, ilgili yazında terör örgütlerine öğrenen örgüt perspektifinden bakan çalışmalar yer alsa da Senge'in (1990) çalışmasına atıfla yapılmış ve örgütlerin yapısal ve eylemsel özelliklerinin değişimini bu bakış açısından ele almış hiçbir çalışmaya rastlanılmaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bunun yanında, çalışmanın örgütün daha iyi tanınmasına olanak verebileceği ve bu böylece örgütle mücadeleye bir nebze katkı sunabileceği de çalışmanın olumlu yönleri arasındadır.

Çalışmanın olumlu yönlerinin yanı sıra bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak, çalışmada ortaya koyulan öngörülerin tartışılması amacıyla verilen örnekler ikincil veri kaynaklarının detaylı tetkiki neticesinde elde edilmiştir. Konuya ilişkin olarak hem akademik çalışmalar hem de yazılı ve görsel basın kaynakları taranmış ve çalışmada ele alınan konulara ilişkin kapsamlı örnekler verilmeye çalışılmıştır. Ancak terör örgütlerinin yasa dışı olmaları ve görece kapalı bir yapıya sahip olmaları nedeniyle, verilen örnekler açık kaynaklara yansıyanlar ile sınırlı kalmış olup bu husus çalışmanın bir kısıtı olarak aktarılabilecektir. Benzer şekilde çalışmada, öğrenen örgüt bakış açısının sadece Senge'in beş disiplini ile ele alınmış olması bir diğer kısıt olarak belirtilebilecektir.

İleride yapılacak çalışmalarda, araştırmacılar bu çalışma kapsamında aktarılan kısıtları göz önünde bulundurarak, Türkiye'de ve/veya küresel ölçekte ya da daha yerel anlamda faaliyet gösteren farklı terör örgütlerinin de öğrenen örgüt çerçevesinde ele alınması, faaliyetlerinin önceden tespiti anlamında önem taşımaktadır.

Etik Beyan: Bu çalışmada "Etik Kurul" izini alınmasını gerektiren bir yöntem kullanılmamıştır.

Ethics Statement: In this study, no method requiring the permission of the "Ethics Committee" was used.

KAYNAKÇA

Aktaş, M. ve Şener, İ. (2012). Koşul Bağımlılık Kuramı. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) *Örgüt Kuramları* (1) içinde. İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım.

Argyris, C. ve Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Bayer, E. (2007). *Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme* (Yayın No. 220690) [Yüksek Lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Beren, F. (2012). The action profile of PKK/KCK terrorist organization. *Rev. Int'l L. & Pol.*, 8, 87. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/rinlp8&div=8&id=&page=>
- Bilgiç, S. (2014). *Dünden bugüne Kürt sorunu ve PKK*. İstanbul: Bilgesam Yayınları. https://serdargunes.files.wordpress.com/2015/08/dunden_bugune_kurt_sorunu_ve_pkk_2014.pdf
- Anadolu Ajansı (2021, Ocak 14) Bombalar Irak'tan Giriyor, *Milliyet*, 25 Mayıs 2007, <http://www.milliyet.com.tr/2007/05/25/guncel/axgun02.html>.
- Bui, H. ve Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208-227. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471011034919/full/html>
- Candan, K., ve Bilgin, M. (2011). Sivil itaatsizlik. *Yasama Dergisi*, (19), 57-94. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1121063>
- Cantenar, Ö. F. ve Tümlü, F. (2016). PKK terör örgütünün eylemlerinin güvenlik güçleri zaiyatı açısından analizi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26(1), 1-22. <https://dergipark.org.tr/en/pub/khobilim/issue/34219/378223>
- Clauset, A., ve Gleditsch, K. S. (2012). The developmental dynamics of terrorist organizations. *PLoS one*, 7(11), 48633. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0048633>
- Combs, C. C., Cragin, R. K., Gunaratna, R., Jackson, B. A., Kenney, M., Ortiz, R. D., ve Weimann, G. (2006). Teaching terror: Strategic and tactical learning in the terrorist world. *Rowman & Littlefield Publishers*.
- Crenshaw, M. (1991). How terrorism declines. *Terrorism and political violence*, 3(1), 69-87. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09546559108427093>
- Cronin, A. K. (2009). *How Terrorism Ends: Understanding the Decline and Demise of Terrorist Campaigns*. Princeton. Princeton University Press
- Cuel, R., ve Manfredi, F. (2006). Toward a project learning organization: A multifaceted view. *Journal of Universal Knowledge Management*, 1(3), 255-270. https://www.researchgate.net/profile/Roberta-Cuel/publication/228909462_Toward_a_Project_Learning_Organization_a_Multifaceted_View/links/09e41511177a7ed50c000000/Toward-a-Project-Learning-Organization-a-Multifaceted-View.pdf
- Della Porta, D., ve LaFree, G. (2012). Processes of radicalization and de-radicalization. *International Journal of Conflict and Violence*, 6 (1), 4-10. <https://doi.org/10.4119/ijcv-2926>
- Demir, C. K. (2008). Öğrenen Örgütler ve Terör Örgütleri Bağlamında PKK. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 5(19), 57-88. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/539888>
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Edmondson, A., ve Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning*, 29(1), 5-20.
- Fayganoğlu, K. (2015). *Örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağların rolü üzerine bir inceleme: Suriye'deki muhalif hareketler örneği*. (Yayın No. 395308) [Doktora tezi, Başkent Üniversitesi) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi.
- Fidan, I., & Özgür, E. (2021). Kamu Düzeni Ve Güvenliğinin Sağlanmasında Güvenlik Ve Köy Korucusu Paradigması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 129-161. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.767027>

- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review And Evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
- Garvin, D. A. (2003). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. *Harvard Business Review Press*. <https://hbswk.hbs.edu/item/learning-in-action>
- Gill, P., Horgan, J., Hunter, S. T., & D. Cushenbery, L. (2013). Malevolent creativity in terrorist organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 47(2), 125-151. <https://doi.org/10.1002/jocb.28>
- Griego, O.V., Geroy, G.D. and Wright, P.C. (2000), Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective, *The Learning Organization*, 7(1) 5-12. <https://doi.org/10.1108/09696470010313632>
- Gvineria, G. (2009). How Does Terrorism End?. P. K. Davis ve K. Cragin (Ed.). *Social Science for Counterterrorism: Putting the Pieces Together* içinde. Santa Monica: RAND, 257-298.
- Gunes, C. (2020). The Transformation of Turkey's Pro-Kurdish Democratic Movement. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 22(6), 746-761. <https://doi.org/10.1080/19448953.2020.1801245>
- Gunter, M. (2013). An historical overview to the Kurdish problem. *The Copernicus Journal of Political Studies*, 4(2), 159-182
- Gupta, D. K. (2005). *Exploring Roots of Terrorism*. Tore Bjorgo, (Ed.) Root Causes of Terrorism: Myths, Reality, and Ways Forward (1) içinde. Londra. Routledge.
- Harrison, M. (2005). What Makes al-Qaeda a Global Learning Network?., *Foresight*, 7(2), 4-10. <https://doi.org/10.1108/14636680510581286>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hürriyet. (1999). Apo'ya İdam İstemi. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/apoyaidam-istemi-39076421> (02 Mayıs 2023).
- İmset, İ. (1993). *PKK ayrılıkçı şiddetin 20. yılı 1973-1992.*: Turkish Daily News Yayınları.
- Jackson, B. A., Baker, J. C., Cragin, K., Parachini, J., Trujillo, H. R., ve Chalk, P. (2005). *Aptitude for destruction : organizational learning in terrorist groups and its implications for combating terrorism / Vol-1, Vol-2.* Rand Corporation, Santa. <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG332.html>
- Jackson, B. A. (2009). *Social Science for Counterterrorism: Putting the Pieces Together*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG849.html>.
- Jones, A. M., ve Hendry, C. (1994). The learning organization: adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5(2), 153-162.
- Jones, C. (2006). Al-Qaeda's Innovative Improvisers: Learning in a Diffuse Transnational Network, *Cambridge Review of International Affairs*, 19(4), 555-569. <https://doi.org/10.1080/09557570601003205>
- Jongerden, J. ve Akkaya, A. H. (2012). The Kurdistan Workers Party and a New Left in Turkey: Analysis of the Revolutionary Movement in Turkey Through the PKK's Memorial Text on Haki Karer. *European Journal of Turkish Studies*. (14), 1-20. <https://doi.org/10.4000/ejts.4613>
- Karaağaç, Y. (2023). *Asimetrik savaş kapsamında PKK'nın yapısal dönüşümü: Şehir terörizmi ve hendek olayları*. İstanbul. Orion Akademi.
- Kardaş, T., ve Balcı, A. (2019). Understanding the July 2016 Military Coup: The Contemporary Security Dilemma in Turkey. *Digest of Middle East Studies*, 28(1), 144-163. <https://doi.org/10.1111/dome.12174>

- Kenney, M. (2010). Organizational learning and islamic militancy. *NIJ Journal*, 265, 18-21. <https://www.ojp.gov/library/publications/organizational-learning-and-islamic-militancy>
- Kongar, E. (2005). *Küresel Terör ve Türkiye*, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Korkmaz, S. C. (2022). Terör Örgütlerinin Hayatta Kalmasını Sağlayan Nedenler: Terör Örgütü PKK Odaklı Bir İnceleme, 1978-2022 . *Terörizm ve Radikalleşme Araştırmaları Dergisi* , 1 (2) , 278-309 . <https://dergipark.org.tr/en/pub/traddergi/issue/72257/1165683>
- Liao, S. H., ve Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>.
- Lim, D. H., ve Nowell, B. (2014). Integration for training transfer: Learning, knowledge, organizational culture, and technology. In *Transfer of learning in organizations* (81-98). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02093-8_6
- Lutes, C. (2021, 10 22). *Al-Qaida in Action and Learning: A Systems Approach*, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/al_qaida2htm,.
- Lyon A. J. ve Uçarer, E. M. (2001). Mobilizing Ethnic Conflict: Kurdish Separatism in Germany and the PKK. *Ethnic and Racial Studies*, 24 (6), 925-948. <https://doi.org/10.1080/713766482>
- Maskaly, J., ve Donner, C. M. (2015). A theoretical integration of social learning theory with terror management theory: Towards an explanation of police shootings of unarmed suspects. *American Journal of Criminal Justice*, 40(2), 205-224. <https://doi.org/10.1007/s12103-015-9293->
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.
- Mills, D. Q., ve Friesen, B. (1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- Oots, K. L. (1989). Organizational perspectives on the formation and disintegration of terrorist groups. *Studies in Conflict & Terrorism*, 12(3), 139-152. <https://doi.org/10.1080/10576108908435783>
- Öcalan, A. (2004). *Kürdistan'da Halk Kahramanlığı*. İstanbul: Çetin Yayınları.
- Ördek, H. (2014). *PKK terör örgütünün çocukları kullanma usul ve yöntemlerinin analizi*. (Yayın No. 383504) [Yüksek Lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü] Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Örtenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management learning*, 33(2), 213-230. <https://doi.org/10.1177/1350507602332004>
- Östman K ve Lindberg P. (1999). Establishing participation: organizational learning through coordinated action. *Systemist* 3: 138-145.
- Özcan, N. A. (1999). *PKK (Kürdistan İşçi Partisi) tarihi, ideolojisi, ve yöntemi*. Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları. https://www.tepav.org.tr/upload/files/1556263371-9.PKK_KURDISTAN_ISCI_PARTISI_TARIHI_IDEOLOJISI_VE_YONTEMI.pdf
- Özeren, S., Sözer, M. A., ve O, Başbüyük, O. (2012). Bireylerin terör örgütüne katılmasına etki eden faktörler üzerine bir alan alışması: PKK/KCK örneği. *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*, 3(2), 57-83.
- Özdağ, Ü. (2007). *Türk Ordusunun PKK Operasyonları (1984-2007)*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Pekmezci, N. (2011). *Apo, Pilot ve Derin Devlet*. Ankara: Kripto Basım Yayın.

- Palabıyık, A. (2015). Toplumsal Hareketler Bağlamında PKK Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Journal of International Social Research*, 8(39), 511-538.
- Price, B. C. (2012). Targeting top terrorists: How leadership decapitation contributes to counterterrorism. *International Security*, 36(4), 9-46. https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00075
- Rapoport, D. C. (2004). The Four Waves of Modern Terrorism. Audrey Kurth Cronin vd. (Ed.) *Attacking Terrorism içinde*, Washington, Georgetown University Press.
- Rifkin, W. and Fulop, L. (1997), *A review and case study on learning organizations, The Learning Organization*, 4 (4) 135-148. <https://doi.org/10.1108/09696479710170833>
- Sarı, B. (2019). Vekillikten Çatışmaya, Çatışmadan Ortaklığı: PKK-Suriye İlişkilerinin Değişen Karakteristiği. *Güvenlik Bilimleri Dergisi* , 8 (1) , 107-132. <https://doi.org/10.28956/gbd.562981>
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible*. Cambridge, MA: Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology. https://people.potsdam.edu/betrusak/648/Leading%20Learning%20Organizations_Senge.pdf
- Sezer, T. (2012). Manifesto'dan KCK Sözleşmesi'ne PKK/KCK'da Söylem. *Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Dergisi*. 3(1), 41-65. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/143299>
- Taş, D. (2014). Türkiye'de terörle mücadelede Türk kamu yönetiminin işlevleri üzerine genel bir değerlendirme: PKK örneği. (Yayın No. 358504) [Yüksek Lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tekin, B. (2018). *Yakın Tarihte Kürt Sorunu: 40'lardan PKK'ye(1940-Günümüz)*. Ankara. DelalYayınları.
- Tuggle, F.D. (2016), Gaps and progress in our knowledge of learning organizations, *The Learning Organization*, 23 (6) 444-457. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0059>
- Watkins, K. E., ve Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>
- Yang, B., Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>
- Yegen, M. (2016). Armed struggle to peace negotiations: Independent Kurdistan to democratic autonomy, or the PKK in context. *Middle East Critique*, 25(4), 365-383 <https://doi.org/10.1080/19436149.2016.1218162>
- Yeo, R.K. (2005), Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature, *The Learning Organization*, 12(4) 368-382. <https://doi.org/10.1108/09696470510599145>
- Yıldırımoglu, A. (2019) *Terörün dönemsellik bağlamında trendleri: PKK örneği* . (Yayın No.553631) (Yüksek Lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü). Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yılmaz, H. (2006). *Irak'taki Silahlı Direniş Hareketinin Düşük Yoğunlukta Çatışma Kavramı Çerçevesinde İncelenmesi*. (Yayın No. 219997) [Yüksek Lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yurduseven, İ. (2005). *Kendi Kaynaklarına Göre PKK/Kongra-Gel Terör Örgütü* (Yayın No. 161402) [Yüksek Lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Yücel, M. (2015). *Amara'dan İmralı'ya Abdullah Öcalan*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Yüksel, M. (2019). *Kentleşme ve asimetrik askeri mücadele: PKK terör örgütünün Silopi'de" Şehir savaşı" denemesi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin mücadelesi* (Yayın No.548542) (Yüksek Lisans tezi, TOBB Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü) Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>