



# Türkiye'de Suriyeli Yatırımlar: Bekleyiş ile Geri Dönüş Arasında Geciken Toparlanma Fırsatları



## "Türkiye’de Suriyeli Yatırımlar: Bekleyiş ile Geri Dönüş Arasında Geciken Toparlanma Fırsatları

2026

Hazırlıyor: Kinda Hawasli



### Suriye Diyalog Merkezi:

Suriye halkıyla ilgili konularda diyalogu canlandırmayı ve harekete geçirmeyi hedefleyen, Suriyeliler arasındaki işbirliği, koordinasyon ve ilişkileri güçlendirmeyi amaçlayan bir Suriye Sivil Toplum Kuruluşudur.



### Suriyeli İş Adamları Derneği (SURIAD):

2019 yılında kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Suriyeli iş insanları arasında iletişim ve iş birliği platformu oluşturmayı, dernek üyelerine en iyi hizmetleri sunmayı ve Türkiye ile Suriye arasında ekonomik iş birliği ile kalkınmayı desteklemeyi amaçlamaktadır.

**Bu yayının, Türkiye’deki Suriyeli İş Adamları Derneği (SURIAD) ve Suriye Diyalog Merkezi tarafından, Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) desteğiyle hazırlanmıştır.**

**Bu yayının tüm hakları SURIAD ve Suriye Diyalog Merkezi’ne aittir.**

**Bu çalışmada yer alan görüş ve değerlendirmeler UNHCR’ye ait değildir ve UNHCR’nin resmî görüşlerini yansıtmamaktadır.**

## Contents

<b>Yönetici Özeti</b> .....	5
<b>Giriş</b> .....	8
1. Çatışma sonrası aşamalarda diasporanın ekonomik rolü: .....	10
2. Türkiye'deki Suriyeli iş adamları: konumları ve rolleri .....	13
2-1- Türkiye'de çalışma deneyimi ve kalma veya geri dönme kararlarına etkisi.....	18
2-2-Türk pazarında çalışma zorlukları.....	20
2-2-1- Hukuki sorunlar ve düzenlemelerdeki belirsizlik: .....	20
2-2-2- İşlemlerin yerine getirilmesi konusunda yorucu bürokrasi:.....	21
2-2-3- Hükümetin ilgisizliği ve desteğin olmaması:.....	23
2-2-4- Kültürel kısıtlamalar ve farklılıklar: .....	23
2-3- Suriyeli iş adamlarının Türkiye'deki yatırım eğilimleri: Türkiye'de kalma, Suriye'ye geri dönme ve çifte model.....	24
3. Suriye'nin Kurtuluşundan Bir Yıl Sonra Ülkedeki Ekonomik Faaliyetlerin Durumu.....	27
3-1-Suriye'ye dönüş ve yatırımın önündeki engeller .....	31
3-1-1-Hukuki sorunlar .....	32
3-1-2- Bürokratik sorunlar ve yolsuzluk şebekeleri .....	33
3-1-3-Vizyon ve planların eksikliği.....	34
3-1-4-Altyapı ve yatırım zorlukları .....	36
3-1-5- Bankacılık sektörü, likidite ve döviz kurunun serbestleştirilmesi .....	37
3-1-6- İş sektörlerinin ve bu alanda çalışan uzmanlıkların geliştirilmesi ihtiyacı .....	38
3-2- Suriye pazarındaki mevcut ekonomik fırsatlar .....	39
4. Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının ekonomik toparlanmadaki beklenen rolleri.....	42
5. Ekonomik değişimlere göre Suriyeli iş adamlarının gelecekteki rollerine dair senaryolar .....	44
Birinci senaryo: Kırılgan devamlılık (en kötü senaryo).....	44
İkinci Senaryo: Seçici Toparlanma (daha gerçekçi ve uygulanabilir): .....	46
Üçüncü Senaryo: Düzenli ilerleme ve üretken geri dönüş (İdeal Senaryo) .....	47

6. Sonuçlar ve öneriler .....	53
Türk hükûmetine öneriler: .....	55
Suriye hükûmetine öneriler: .....	55
Türkiye'deki Suriyeli iş adamları için: .....	57
Kısmen veya tamamen Suriye'ye taşınmayı düşünen iş adamları için:.....	57

### Şekiller Dizini

Şekil 1: Türkiye'deki yabancı şirket sayısı .....	14
Şekil 2: Türkiye'deki Suriyeli şirketlerin durumu 2023-2025 .....	15
Şekil 3: 2010-2024 yılları arasında Türkiye'de açılan Suriye menşeli limited ve anonim şirketler.....	16
Şekil 4: Türkiye'deki Suriyeli şirketlerin 2023-2025 ortalarında sektörlere göre dağılımı.....	16
Şekil 5: İstanbul'daki Suriyeli iş adamlarının ürünlerini ihraç ettiği ülkeler (Anket sonuçları) .....	17
Şekil 6: Türkiye dışındaki ticari ilişkiler ağı (anket sonuçları).....	19
Şekil 7: Suriyeli iş adamlarının Türkiye'de işlerini sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları temel konular (anket sonuçları) .....	20
Şekil 8: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının gelecekteki eğilimleri (anket sonuçları).....	25
Şekil 9: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının Suriye'ye sağlayabileceği tedarik zincirleri (anket sonuçları).....	26
Şekil 10: Suriyeli iş adamlarının Türkiye'de yatırım yapmayı düşündüğü sektörler (Anket sonuçları) .....	27
Şekil 11: Türkiye'de kayıt türüne göre yeni kayıtlı şirket sayısı.....	29
Şekil 12: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının Suriye'ye yatırım kararını etkileyen engeller (Anket sonuçları) .....	32
Şekil 13: Birinci senaryo: Kırılgan devamlılık .....	50
Şekil 14: İkinci senaryo: Seçici Toparlanma.....	51
Şekil 15: Üçüncü Senaryo: Düzenli ilerleme ve üretken geri dönüş .....	52

## Yönetici Özeti

Bu belge, Esad rejiminin düşüşünün ardından geçiş döneminde Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının eğilimlerini ele almaktadır. Suriyeli iş adamları, Suriye'nin ekonomik toparlanma sürecini etkileyebilecek en önemli ekonomik aktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Belge, bu aktörlerin eğilimlerinin esas olarak Suriye'deki ekonomik toparlanma koşulları ve Türkiye'deki yatırım durumlarıyla ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu eğilimler, yönetim, rekabet, riskler ve Suriye ile Türkiye arasındaki kurumsal ortamların farklılıkları gibi çeşitli faktörlerle ilişkilidir. Ayrıca, her iki ülkedeki siyasi ve ekonomik dönüşümler de bu eğilimleri etkilemektedir.

Geçen yıl lisanslı Suriyeli şirketlerin sayısı 15.437'ye ulaştığı tahmin edilmektedir ve bu şirketler, deri sanayii, tekstil, perakende ticaret, otomotiv ve toptan ticaret sektörlerinde yabancı yatırımcılar arasında lider konumdadır. Ayrıca, gayrimenkul, inşaat, mobilya, turizm ve hizmetler gibi alanlarda da faaliyet göstermekte ve ihracata da açıktırlar. Ancak, Türkiye'deki yatırım ortamı hala birçok yasal ve bürokratik zorlukla karşı karşıyadır ve Suriyeli yatırımcılar, Türk müşterileri hedeflerken birçok kısıtlama ve kültürel farklılık nedeniyle belirgin engellerle karşılaşmaktadır. Öte yandan, bu yatırımcıların birçoğu, piyasayı keşfetmek ve bir sonraki aşamaya hazırlık yapmak amacıyla Suriye'de yeni şubeler açmaya başlamıştır.

Sonuçlar, Suriye'nin kurtuluşundan sonraki ilk yılın ülkede düzenli bir ekonomik iyileşme yaşanmadığını, aksine "uyum ekonomisi" modelinin devam ettiğini göstermektedir. Ekonomik faaliyetler, yerel pazarlar, küçük işletmeler ve kısa tedarik zincirleri aracılığıyla sürdürülmüş, gerçek bir üretim veya yatırım artışı olmamıştır. Bu durum, yeni şirket ve projelerin kaydedilmesi ve lisanslanmasına yönelik idari faaliyetlerin artışı ile bu projelerin fiili uygulamaya geçişi arasındaki belirgin boşluğu yansıtmaktadır. Bu, yatırımcıların yatırım ortamının iyileşmesini, yasalar, yargı, bankacılık sektörü ve altyapı, özellikle elektrik, su ve ulaşım gibi yapısal sorunların çözülmesini beklediklerini göstermektedir.

Bu bağlamda, Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının davranışları, Türkiye'yi temel bir operasyonel üs olarak tutarken, Suriye pazarına sınırlı ve seçici bir katılım sağlayan çift yönlü bir ekonomik model benimseme yönünde geniş bir eğilim göstermektedir. Bu, Suriye'yi ana operasyonel üs yapmayı amaçlayan ilk düşüncelerinde belirgin bir değişikliğe işaret etmektedir. Türkiye'deki iş adamlarının yönelimlerini belirleyen itici güçler ve motivasyonlar, ulusal bağlılık ve iyileşmeye katkıda bulunma isteğinden kaynaklanmaktadır. Ancak aynı zamanda risk ve belirsizlik seviyesinin rasyonel olarak okunması ile de sınırlıdır. Türkiye, nispeten düzenleyici istikrar sağlamasına rağmen, artan ekonomik ve siyasi baskılarla karşı karşıya kalmakta ve bu da orta vadede yatırım konusundaki çekiciliğini azaltmaktadır. Bu durum,

Suriyeli yatırımcıları, kesin bir geri dönüş veya çekilme kararı almak yerine faaliyetlerini yeniden dağıtmaya yönlendirmektedir.

Suriye sahası, doymamış ancak yüksek riskli bir pazarda umut verici yatırım fırsatları sunmaktadır. Analiz, eğitim, danışmanlık ve yetkinliklerin artırılması alanlarında, özel güvenlik şirketlerinde ve geleneksel sanayi sektöründe anlık birçok umut verici yatırım fırsatını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yabancı şirketlerle aracılık rolleri, lojistik hizmetlerin sağlanması ve taşıma sözleşmelerinin uygulanması gibi alanlarda da fırsatlar bulunmaktadır. Anonim şirketler ve sınırlı sorumlu şirketlere yönelmek, Suriyeli şirketlerin büyük projelerde, gayrimenkul yatırımları ve altyapının yeniden inşası gibi alanlarda rekabete girmesi için alan açabilmektedir.

Belge, kısmi geri dönüş için en çekici sektörlerin inşaat, ticaret, hafif imalat sanayileri ve tedarik zincirleriyle bağlantılı hizmetler olduğunu göstermektedir. Buna karşın, sermaye yoğun uzun vadeli yatırımlar son derece sınırlı kalmaktadır. Sonuçlar, Türkiye'deki kâr marjlarının kademeli olarak azaldığını, Suriye'ye tam geçiş için yeterli teşviklerin bulunmadığını ve bu durumun "bekleme" halini pekiştirerek genişleme veya geri dönüş kararlarını ertelediğini ortaya koymaktadır.

Hükûmetler düzeyinde ise sonuçlar Suriye hükûmetinin özel sektöre, yurt dışındaki Suriyeli sermayeyi toparlanmada stratejik bir ortak haline getirebilecek net bir kurumsal anlaşma sunma konusunda henüz başarılı olmadığını göstermektedir. Kapsamlı ekonomik vizyonun eksikliği, karar alma sürecinin dağınıklığı, uygulama zayıflığı, yasalar ve bürokrasinin hantallığı ve bankacılık sektörünün zayıflığı, devletin piyasayı düzenleme ve vergi ile yatırım tabanını genişletme kapasitesini sınırlayan faktörlerdir. Buna karşılık, Türk hükûmeti Suriye'deki faaliyetlerin devamından ekonomik olarak faydalanmaktadır. Ancak bu fayda, net bir zaman ufğunun olmaması nedeniyle giderek siyasi ve sosyal bir yüke dönüşmekte ve bu da sürekli bir kontrol yönetimi değil, geçiş yönetimi denklemleriyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Bu verilere dayanarak, belge önümüzdeki beş yıl içinde Suriyeli iş adamlarının gidişatına dair üç olası senaryo geliştirmektedir. İlk senaryo, "kırılgan devamlılık", yani durumun olduğu gibi kalması, yatırımcıların Türkiye'den çekilmemesi ve Suriye'ye dönmemesi, Suriye ekonomisinin düzenli bir toparlanma olmadan çalışmaya devam etmesidir. Bu, orta vadede ulusal sermayenin sessizce erozyona uğramasına ve özellikle ikinci nesil yatırımcılar arasında Suriye'ye dönüş motivasyonunun azalmasına yol açacaktır. İkinci senaryo, "seçici toparlanma", yönetim ve altyapıda kısmi ve dengesiz bir iyileşmeyi varsaymaktadır. Belirli bölgelerde ve sektörlerde bazı üretken yatırımların kapsamlı bir geçiş olmaksızın sınırlı ve düzenli bir şekilde geri dönüşüne izin vermektedir. Bu senaryo, ilk yıla bakıldığında kısa vadede en gerçekçi olanıdır. Ancak daha geniş reformlarla tamamlanmazsa ekonomik farklılıkları derinleştirme riski taşımaktadır.

Üçüncü senaryo, "düzenli atılım ve üretken dönüş". Tüketim mantığını kırabilecek tek yolu temsil etmektedir. Ancak aynı zamanda siyasi ve idari açıdan en maliyetli olanıdır ve çok fazla çaba ve uzmanlık gerektirmektedir. Bu senaryo, özel sektör ve diasporadaki yatırımcılarla net bir kurumsal anlaşma sunmayı içermekte, temel düzenleyici reformlar, bankacılık sektörünün yeniden faaliyete geçirilmesi ve altyapıda sürdürülebilir bir iyileştirme ile Suriye sermayesinin uzun vadeli üretken yatırımlara düzenli ve kademeli bir dönüş yapmasını sağlamaktadır. Bu senaryonun gerçekleşmesinden beş yıl sonra, Suriye ekonomisi uyum ekonomisinden düzenli bir iyileşme yoluna geçebilecektir. Devlet düzenleyici rolünü, yatırımcılar üretken aktörler olarak rollerini geri kazanacak ve Türkiye, Suriye faaliyetlerinin kalıcı merkezi olmaktan ziyade sınır ötesi bir ekonomik ortak haline gelecektir.

Belge, Suriye'nin kurtuluşu sonrası dönemde Suriyeli iş adamlarının rolünün otomatik veya garanti olmadığını, aksine kurumsal çevre, kamu politikaları ve bireysel risk hesaplamaları arasındaki hassas bir etkileşim içinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Yalnızca ulusal motivasyonlara dayanan veya risk yönetimi mantığını göz ardı eden herhangi bir ekonomik iyileşme yaklaşımı sınırlı etkili ve sürdürülemez kalacaktır. Bu nedenle, belge, Suriyeli sermayeyi toparlanma konusunda stratejik bir ortak olarak ele almanın ve geçici uyum seçenekleri geri döndürülemez kalıcı yollara dönüşmeden önce, belirli bir zaman diliminde net ve öngörülebilir reformlar sunmanın gerekliliğini önermektedir. Ayrıca, yabancı yatırımların durumunu ve işleyişini iyileştirmek için Türk hükûmetine yönelik bir dizi öneri ve Türkiye'de kalmayı veya Suriye'ye tamamen ya da kısmen taşınmayı planlayan Suriyeli iş adamlarına yönelik diğer önerileri sunmaktadır.

## Giriş

Esad rejimi 2024 yılının sonunda düştü ve kurtuluştan sonraki ilk yıl içinde yaklaşık 1.3 milyon Suriyeli mülteci ülkelerine, ülke içindeki yaklaşık 2 milyon göçmen de bölgelerine geri dönmüştür. Bu, Mülteciler Yüksek Komiserliği Suriye temsilcisinin açıklamalarına göre olumlu bir gösterge sunmaktadır. Temsilci, Suriye'nin karmaşık bir geçiş sürecine girdiğini ve bunun uzun zaman, koordine edilmiş ve sürdürülebilir uluslararası destek gerektirdiğini belirtmiş, "Savaş yıllarının bıraktığı ekonomik yıkım nedeniyle toparlanma hemen olmayacaktır" demiştir.<sup>1</sup>

Göçmenlerin ve mültecilerin dönüşü, ekonomik toparlanma için hayati bir itici güç oluşturmaktadır. Dönenlerin birçoğu yanlarında ticari iş ve girişim projeleri getirmekte, bu da tedarik zincirlerini canlandırıp genişletmekte, yerel üretimi yeni bölgesel veya uluslararası ortaklarla bağlamakta, ticaret ve dağıtım için ek yollar oluşturmaktadır. Ayrıca, dönüş yapanlar, ülkeleri dışında kaldıkları süre boyunca biriktirdikleri deneyim, teknik bilgi ve mali kaynakları da beraberlerinde getirmekte, bu da beşeri ve mali sermayenin akışına ve yerel sanayilere yenilik katılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>2</sup>

Suriyeli mültecilere zayıflık, ihtiyaç ve düşük maliyetli iş gücü perspektifinden bakılsa da, özellikle bölgesel çevrede başarılı olan Suriyeli yatırımlara odaklanmak önemlidir. Bu yatırımların ekonomik toparlanma sürecine katılımı ve üretim çarkının dönmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Suriyeli iş adamlarının Türkiye'deki yatırımları tahmini olarak 10 milyar doları aşmış<sup>3</sup>, 2025 yılında Türkiye'deki şirket sayısı 15 bini geçmiştir<sup>4</sup>. Ürdün'deki akranlarının yönettiği şirket sayısı 4100 olup, değeri 310 milyon doları aşmaktadır. Suudi Arabistan'da ise 2023 yılında yatırımlarının bakiyesi yaklaşık 2.24 milyar dolar olmuş, Mısır'da 15 bin şirketin yatırım miktarı yaklaşık 1 milyar dolara ulaşmıştır<sup>5</sup>.

Suriye Diyalog Merkezi'nin 2018 yılından bu yana Türkiye'deki Suriyeli varlığını izlemek için yürüttüğü araştırma çerçevesinde, merkezin toplum birimi "Suriyeli İş Adamlarının Türk Ekonomisine Katkısı" başlıklı bir rapor yayınlamıştır<sup>6</sup>. Bu rapor, Esad rejiminin düşmesinden önceki aylarda hazırlanmış ve Suriyeli iş

---

<sup>1</sup> Mülteciler Yüksek Komiserliği, 2026 yılında bir milyon Suriyelinin ülkelerine geri döneceğini tahmin ediyor, aljazeera.net, yayın tarihi 21/12/2025.

<sup>2</sup> Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Türkiye'deki Suriyeli girişimcilerin rolü Sak, G. ve Ergezer, E.B. (2025) Suriye'de Ekonomik Canlanma Nasıl Başlatılır? Türkiye'deki Suriyeli Girişimcilerin Rolü. Ifri Belgeleri. Paris: Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü (Ifri). Kasım. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir:

<https://www.ifri.org/en/papers/how-jumpstart-economic-recovery-syria-role-syrian-entrepreneurs-turkey>

<sup>3</sup> Suriyeli mültecilerin dönüşü Türkiye ekonomisini nasıl etkiliyor? aljazeera.net, yayın tarihi 11/12/2024

<sup>4</sup> Suriyeli İş Adamlarının Türkiye Ekonomisine Katkısı, Suriye Diyalog Merkezi, yayın tarihi 20/1/2025

<sup>5</sup> Yabancı yatırımların artışı ve Suriyeli sermayenin yokluğu, el-arabi el-cedid, yayın tarihi 13/1/2026.

<sup>6</sup> Suriye Diyalog Merkezi, Türkiye'deki Suriyeli varlığının seyri ele alan, entegrasyon, eğitim, gençlik, nefret söyleminin yükselişi, 2023 depremi sonuçları gibi konuları ele alan birçok yayın üretmiştir. Ayrıca, Suriyeli iş gücünün durumunu, Suriyeli göçünün ekonomik etkilerini ve Suriyeli iş adamlarının Türkiye ekonomisine katkısını inceleyen ekonomik duruma odaklanmıştır.

adamlarının çoğunluğunun, mali kriz ve enflasyon, kısıktıcı ve ırkçı söylemler, bürokratik zorluklar, yabancılar için yasaların belirsizliği ve hareket kısıtlamaları nedeniyle Türkiye'nin artık yatırım için uygun bir ortam olmadığını düşündüğünü ortaya koymuştur. Katılımcıların %45'i Türkiye dışında bir yerde şube açmayı düşündüklerini belirtirken, %15'i Türkiye'de kalmayı düşündüklerini, %23'ü ise henüz bir karar vermediklerini ifade etmiştir<sup>7</sup>.

Bu görüşlerin üzerinden bir yıldan fazla zaman geçmesinin ardından, Suriye'de yaşanan derin siyasi, saha, ekonomik ve sosyal değişiklikler ve Türkiye'deki Suriyelilerin durumunu izleyen önceki sürecin devamı olarak, Suriye ve Türkiye'de siyasi, diplomatik ve ekonomik alanlarda öncü roller oynaması beklenen bu önemli kesimin izlenmesi ve ülkelerindeki bu önemli değişiklikten sonra, özellikle bu konulara odaklanan çalışmalar ve raporlar az olduğundan yönelimleri ve çalışma yollarındaki değişikliklerin bilinmesi gerekmektedir.

Bu belge, aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır:

- 1- Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının işlerinin ve ticari yatırımlarının geleceği ile ilgili eğilimleri nelerdir?
- 2- Bu eğilimleri etkileyen, bilinçli ve aydınlatıcı kararlar almalarına yardımcı olan faktörler nelerdir?
- 3- Bu kesimin buldukları yerde etkili ve etkileyici bir rol oynamalarına yardımcı olacak karar alıcılara yöneltilmesi gereken öneriler nelerdir?

Bu belge, Suriye Diyalog Merkezi ve Türkiye'deki Suriyeli İş Adamları Derneği "SİAD" ile ortaklaşa ve İstanbul'daki Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği Ofisi'nin himayesinde hazırlanmıştır. Belge, Türk ve Suriye resmi hükûmet sitelerinden alınan bir dizi raporun analiz edilmesi yoluyla masa başı çalışmasına dayanmaktadır. Ayrıca, Chatham House kuralına<sup>8</sup> göre gerçekleştirilen ve İstanbul'daki Suriyeli iş adamları, bazı ekonomi uzmanları, Suriyelilerle ilgili konularla ilgilenenler, pazarlama uzmanları ve Türk hukuk uzmanlarından oluşan yaklaşık 80 kişiyi içeren üç odak grup çalışmasının çıktılarının analizine dayanan karma bir metodolojiye dayanmaktadır. Buna ek olarak, İstanbul'daki 42 iş adamı ve proje sahibini kapsayan bir anketin sonuçları<sup>9</sup> da analiz edilmiştir.

Bu belge, ilk bölümünde çatışma sonrası aşamalarda diasporanın ekonomik rollerini tartışmakta, ikinci bölümde Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının konum ve rolünü vurgulamaktadır. Türkiye'deki çalışma

---

<sup>7</sup> Suriyeli İş Adamlarının Türkiye Ekonomisine Katkısı, Age.

<sup>8</sup> Chatham House kuralı, katılımcıların elde ettikleri bilgileri kullanma özgürlüğüne sahip oldukları, ancak konuşmacıların veya diğer katılımcıların kimliklerinin veya aidiyetlerinin açıklanmaması gerektiği anlamına gelir.

<sup>9</sup> Üç odak grup çalışması, Kasım 2025 ile Ocak 2026 arasında İstanbul'da gerçekleştirilmiş ve veriler de aynı zaman diliminde toplanmıştır.

deneyimlerinin üzerlerindeki etkisini, karşılaştıkları zorlukları ve gelecekteki işlerini yönlendirecek yatırım eğilimlerini incelemektedir. Üçüncü bölümde, Suriye'deki ekonomik faaliyetlerin Suriye'nin kurtuluşunun ilk yılındaki durumunu, geri dönüş ve istikrar sürecini engelleyen bazı zorlukları ele almaktadır. Dördüncü bölüm, Suriyeli iş adamlarının gelecekteki beklenen rollerini ele almaktadır. Beşinci bölüm, ekonomik gelişmelerle ilgili beklenen senaryoları ve bu kesimin kararları üzerindeki etkilerini araştırmakta ve son bölümde bir dizi sonuç ve öneri ile belge son bulmaktadır.

## 1. Çatışma sonrası aşamalarda diasporanın ekonomik rolü:

Çatışmalar ekonomiyi ve altyapıyı tahrip etmekte, ancak bu süreçte ekonomik faaliyetler, kırılğan ve düzensiz bir ortamda, yerel ve parçalanmış yeni şekillerde devam etmektedir. Küçük ve orta ölçekli projelere, kısa ve gayri resmi tedarik zincirlerine odaklanılırken, yeni ekonomik aktörler ve güç ile zorlamaya dayanan ağlar ortaya çıkmaktadır. Çatışmalar sona erdikten sonra, ekonomik toparlanma süreci, piyasanın yapısal çalışma koşullarının ele alınmasıyla ilişkilidir. Bunların başında temel altyapı ve devletin ekonomik faaliyetleri düzenleyici ve kolaylaştırıcı rolünün yeniden tanımlanması gelir. Ancak, yerel ekonomik sistemlere entegre olmayan, kısa vadeli ve bağımsız projelere odaklanan bağımsız müdahaleleri genellikle sürdürülebilir olmayan sonuçlara yol açmakta ve çatışma sonrası ekonomileri, kümülatif ve düzenli bir toparlanmaya geçmek yerine sürekli yardıma bağımlı durumda bırakmaktadır<sup>10</sup>.

Öte yandan, çatışmalar büyük göç dalgaları doğurmakta ve bu durum yüksek vasıflı yeteneklerin kaybına neden olan faktörlerden biri olarak görülmektedir. Ancak göç literatüründe kavramsal bir dönüşüm yaşanmakta ve bu göç, sınır ötesi bir "beyin dolaşımı" süreci olarak değerlendirilmeye başlanmaktadır. Göçler, bilgi, sermaye ve yatırımların karşılıklı döngüleri ve yeni ilişki ağlarını canlandırmaktadır. Bu göçmenler, ülkelerine tam dönüş veya kapsamlı siyasi istikrar şartı olmaksızın, ülkeleriyle aktif ekonomik ve yatırım ilişkilerine katkıda bulunurlar. Ev sahibi ülke ile ana vatanları arasında bağlantı kuran çift yönlü bir alanda çalışarak, şirketler kurmakta, iş imkânları oluşturmakta ve sınır ötesi değer zincirlerini yeniden şekillendirmektedirler.<sup>11</sup>

Çatışmalardan çıkan ülkelerde diaspora, aynı anda üç tür sermayeyi taşıyan bir unsur olarak öne çıkmaktadır: Likidite, yatırım yapma kapasitesi ve risk yönetimi deneyimini içeren ekonomik sermaye,

---

<sup>10</sup> Çatışma sonrası ülkelerde özel sektörün gelişimi: Mevcut literatür ve uygulamaların gözden geçirilmesi

GSDRC (t.y.) *Çatışma sonrası ülkelerde özel sektörün gelişimi: Mevcut literatür ve uygulamaların gözden geçirilmesi*. Birmingham: Yönetişim ve Sosyal Kalkınma Kaynak Merkezi (GSDRC). Aşağıdaki bağlantı ile ulaşılabilir: <https://gsdrc.org/document-library/private-sector-development-in-post-conflict-countries-a-review-of-current-literature-and-practice/>

<sup>11</sup> Beyin Dolaşımı: Yüksek nitelikli göç herkesi nasıl daha iyi hale getirir

Saxenian (2002) – Beyin Dolaşımı: Yüksek Nitelikli Göç Herkesi Nasıl Daha İyi Hale Getirir. Washington, DC: Brookings Enstitüsü. Aşağıdaki bağlantı ile ulaşılabilir: <https://www.brookings.edu/articles/brain-circulation-how-high-skill-immigration-makes-everyone-better-off/>

istikrarlı ortamlarda kazanılan mesleki, idari ve hukuki deneyimleri içeren beşeri sermaye ve savaş sonrası ülke içinde genellikle mevcut olmayan bu deneyimler, göç veya kurumsal yıkım nedeniyle eksik olabilmektedir. Ayrıca, sosyal sermaye, pazarlar, bağışçılar ve uluslararası kurumlarla olan ağlar ve ilişkiler şeklinde kendini göstermektedir<sup>12</sup>.

Beyin göçü ve diasporanın kalkınma üzerindeki etkisi göçün büyüklüğüyle değil, menşe ülkenin kurumsal ortamının kalitesi ve kamu politikalarıyla ilgilidir. Zayıf kurumsal ortamlarda beyin göçü, insan sermayesinin net kaybına yol açabilirken, daha istikrarlı bağlamlarda yatırım, bilgi transferi ve ekonomik bağların kurulması için bir kaldıraç haline gelebilir. Ancak bu kesimden en iyi şekilde yararlanmak, hukukun üstünlüğünü, mülkiyetlerin korunmasını, politikaların istikrarını, belirsizlik maliyetinin azaltılmasını ve aktarılan bilgiyi özümseyip yatırım yapabilecek eğitimsel ve düzenleyici bir altyapının varlığını gerektirir<sup>13</sup>.

Aynı şekilde, çatışma sonrası ülkelerdeki girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar, resmi yasaların yürütme kapasitesi veya kurumsal güven olmadan yeterli olmadığı için, kurumsal bağlamların gelecekteki yatırımların niteliğini ve ekonomik aktörlerin davranışlarını belirleyen en etkili faktör olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, hukukun üstünlüğün zayıf oluşu ve istikrarsız düzenleyici çerçevelerin girişimcileri uzun vadeli taahhütlerden kaçınmaya ve gayri resmi ağlara güvenmeye ittiğini, bu da genişlemeyi sınırlandırarak ekonomik faaliyeti dar ve kısa vadeli tuttuğunu göstermektedir. Kurumsal boşluklar, sürdürülebilir ekonomik toparlanmaya katkıda bulunmadan düzenlemelerin yokluğundan yararlanan verimsiz, hatta yıkıcı girişimcilik biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir<sup>14</sup>.

Diaspora girişimcilerinin önemli rollerine rağmen, ana vatanlarına yaptıkları katkı, asgari düzeyde kurumsal güven ve düzenleyici istikrara bağlı olmaya devam etmektedir. Zira milliyetçi veya sembolik motivasyonlar, yönetim eksikliğini veya hukukun üstünlüğünün zayıf oluşunu telafi edemez. Kurumların yokluğunda diasporanın rolüne güvenilemez. Çünkü bunun ekonomik toparlanma ve barışın inşası üzerinde ancak sınırlı veya sürdürülemez bir etkisi olabilir<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Diaspora Katılımı ve Beşeri Sermaye: Barışın İnşası ve Kriz Sonrası Toparlanma

Bezvershenko, L. ve Hincu, D. (2025) *Diaspora Katılımı ve Beşeri Sermaye: Barışın İnşası ve Kriz Sonrası Toparlanma*. Brüksel: Uluslararası Göç Politikası Geliştirme Merkezi (ICMPD) / Avrupa Birliği Küresel Diaspora Tesisi (EUDiF). <https://diasporafordevelopment.eu/library/diaspora-engagement-in-peacebuilding-and-post-crisis-recovery/>

<sup>13</sup> Küreselleşme, Beyin Göçü ve Kalkınma

Docquier, F. ve Rapoport, H. (2012) 'Küreselleşme, beyin göçü ve kalkınma', *Journal of Economic Literature*, 50(3), ss. 681–730. <https://www.jstor.org/stable/23270475>

<sup>14</sup> Çatışma sonrası ülkelerde girişimcilik, bir literatür incelemesi.

Moritz, A., Block, J.H. ve Morina, F. (2023) 'Çatışma sonrası ülkelerde girişimcilik: bir literatür incelemesi', *Review of Managerial Science*, 18(10), ss. 3025–3083. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00705-1>

<sup>15</sup> Çatışma sonrası ülkelerde girişimcilik: bir literatür incelemesi, a.g.e.

Yeni şirketlerin birikimi ve piyasadaki etkileşimi, çatışma sonrası ekonomik toparlanma aşamalarını destekleyen büyük planların inşasına katkıda bulunmakta ve planlama süreci ile kurumların inşası ve ekonomik faaliyetin yeniden canlandırılması arasında eş zamanlı bir denge kurulması gerekmektedir. Geniş çaplı yeniden yapılanma projelerinin, altyapıyı yeniden inşa etme yeteneğine rağmen, genellikle yerel ekonomik kurumlar oluşturma konusunda başarısız olduğu, yerel aktörleri dışladığı ve ekonomiyi piyasadan ziyade yardımlara bağladığı unutulmamalıdır<sup>16</sup>.

Öte yandan, çatışma sonrası ekonomik toparlanmaya diasporanın<sup>17</sup> katkısı belirgin zaman kısıtlamalarına tabidir. Çünkü çatışma sonrası dönem, duygusal bağın ve risk alma isteğinin zirvede olduğu nispeten kısa bir fırsat penceresi sunmaktadır. Ancak kurumsal reformların gecikmesi ve belirsizliğin devam etmesi, diasporanın kademeli olarak geri çekilmesine ve ilişkisinin sınırlı mali transferlere veya neredeyse tamamen kopmasına yol açmaktadır. Bu gecikme, daha yüksek becerilere sahip ancak ana vatana daha az bağlı, kuralların ve istikrarın<sup>18</sup> yokluğuna daha duyarlı olan ikinci nesil diasporayı kaybetme riski taşımaktadır.

Ayrıca, diasporadaki nitelikli uzmanların dönüşünün kaçınılmaz olduğu söylenemez ve çoğunlukla bir anda gerçekleşmez. Aksine seçici, kademeli ve şartlı bir süreçtir. Dönüş kararı, ulusal aidiyetin ötesinde, siyasi istikrar, yönetim kalitesi, yasal çerçevelerin netliği, mesleki rolü etkin bir şekilde yerine getirme ve etki yaratma yeteneği gibi faktörlerden etkilenmektedir. Dönüşleri, yerel elitlerle gerilimler ve kurumlar içinde direniş oluşturabilmekte, bu da kurumsal değişim sürecinin bilinçli bir şekilde yönetilmesini, işe alım ve rol dağılımı için net çerçeveler gerektirmektedir<sup>19</sup>.

Diaspora, çatışmanın dilini, kimliğini ve hafızasını taşıyan ulusal topluluğun bir parçası olmasının yanı sıra, istikrarlı bir yasal ve kurumsal ortamda yaşamış bir dış aktör olma özelliğini de birleştirerek, çatışma sonrası aşamalarda hem içten hem de dışardan aktif bir rol oynamaktadır. Böyle bir ortamdaki yaşam deneyimleri,

---

<sup>16</sup> Keşifsel ekonomi: Çatışmalar ve afetler sonrası büyümenin teşvik edilmesi

Schramm, C.J. (2010) 'Keşifsel ekonomi: Çatışmalar ve afetler sonrası büyümenin teşvik edilmesi', *Foreign Affairs*, 89(3), pp. 89–99. Aşağıdaki bağlantı ile ulaşılabilir: <https://www.jstor.org/stable/25680918>

<sup>17</sup> Diaspora: Ana vatanda doğmuş ve şu anda kalıcı veya geçici olarak bir ev sahibi ülkede yaşayan bireylerdir.

World Bank (2016) Orta Doğu ve Kuzey Afrika diasporasını ekonomik entegrasyon ve girişimcilik için harekete geçirmek. Washington, DC: Dünya Bankası. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/251661484064811210/pdf/111806-REVISED-PULIC-4530-MENADiasporaPaper-March29-5pm.pdf>

<sup>18</sup> Mali havalelerin ötesine geçmek: Çatışma sonrası ekonomilerde diaspora politikasının gelişimi

Williams, N. (2020) 'Mali havalelerin ötesine geçmek: Çatışma sonrası ekonomilerde diaspora politikasının gelişimi', *International Small Business Journal*, 38(1), ss. 41–62. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://doi.org/10.1177/>

<sup>19</sup> Nitelikli diaspora üyelerinin dönüşü ve yeniden inşa sürecindeki rolleri

Sánchez-Villa, S. (2011) *İçeride mi dışarıda mı? Nitelikli diaspora üyelerinin dönüşü ve çatışma sonrası yönetimin yeniden inşasındaki rolleri*. Brussels Journal. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://research.kent.ac.uk/brusselsjournal/2011/02/10/in-or-outsiders-the-return-of-qualified-diaspora-members-and-their-role-in-rebuildingpost-conflict-governance-by-sylvia-sanchez-villa/>

şeffaflık, hesap verebilirlik ve yasalara uyum gibi modern standartları aktarmalarını, iç talepleri uluslararası alanda anlaşılabilir bir dile çevirmelerini, dahili toplum ile tereddütlü uluslararası kurumlar arasındaki güvensizlik uçurumunu kapatmalarını, bağışçılarla ilk iletişim kanallarını açmalarını ve geçiş hükûmetlerinin dış imajını iyileştirmelerine yardımcı olmalarını sağlamıştır<sup>20</sup>.

Diasporanın rolü sadece ekonomi ile sınırlı değildir. Aynı zamanda ara buluculuk yapma ve güven oluşturma yoluyla olumlu barışın inşasında, nefret söylemine karşı çıkma, intikamdan ziyade geleceğe odaklanan anlatıları yeniden şekillendirme, geçiş dönemi adaletini teşvik etme, hakikat ve hesap verebilirlik girişimlerini destekleme konularında da önemli roller üstlenmektedir. Diaspora, zayıf idari kapasiteler, kaynak eksikliği ve kırılğan meşruiyet açısından geçiş aşamalarında devletin zayıflıklarını aşmak için bir mekanizma da olabilmektedir. Merkezi hükûmetin bunu yapamadığı durumlarda hızlı operasyonel projeleri finanse edebilmekte, belediyeleri ve yerel yönetimleri destekleyebilmekte, hizmet sunumu ve sektör yönetimindeki geçici boşlukları doldurabilmektedir. Bu, rolü kurumsal ve düşünceli bir şekilde yönetildiğinde, çöküşü önleyen ve ekonomik toparlanma ile barışın inşasını destekleyen bir şok emici olarak ek değerini göstermektedir<sup>21</sup>.

## 2. Türkiye'deki Suriyeli iş adamları: konumları ve rolleri

2025 yılı, Suriye içinde ve dışında yaşayan tüm Suriyeliler için köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Özellikle Türkiye'deki Suriyeliler, siyasi durumun değişmesi, güvenlik tehditlerinin ortadan kalkması ve askeri faaliyetlerin belirgin bir şekilde azalması nedeniyle birçok gelecek planlarını değiştirmişlerdir. Ayrıca, yoğun siyasi faaliyetler yeni hükûmete uluslararası tanınma sağlamış ve bu da özellikle Sezar Yasası olmak üzere Suriye üzerindeki ekonomik yaptırımların kaldırılmasıyla sonuçlanmıştır<sup>22</sup>.

---

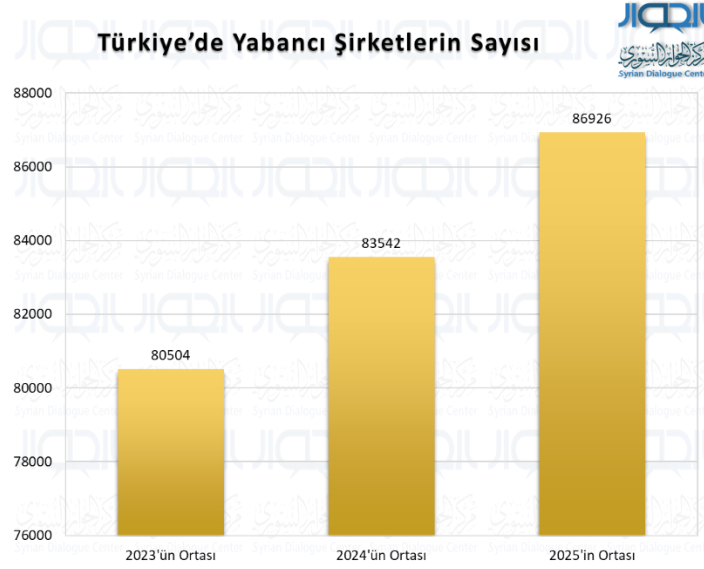
<sup>20</sup> Göçmenlerin katılımı ve beşeri sermaye: Barışın inşası ve kriz sonrası toparlanma, a.g.e.

<sup>21</sup> A.g.e

<sup>22</sup> Avrupa Birliği Konseyi, güvenlikle ilgili önlemler hariç Suriye'ye uygulanan ekonomik kısıtlamaların çoğunu veya tamamını kaldıran yasal işlemleri başlatmıştır. Ayrıca, İsviçre Federal Konseyi, Suriye'ye yönelik ekonomik yaptırımları kaldırmaya karar vermiştir. Buna finansal hizmetler, değerli metaller ve lüks malların ticareti üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması ve 24 Suriyeli ekonomik kuruluşun (merkez bankası dahil) fon ve kaynaklarının dondurulmasının iptali de dahildir. 2025 yılı Haziran ayı başlarında, ABD Hazine Bakanlığı, Suriye yönelik yaptırım düzenlemeleri uyarınca daha önce yasaklanmış işlemlere izin veren genel talimatları (GL 25) yayınlamış ve Suriye yönelik yaptırım yasası uyarınca yasaklanmış mülk ve varlıkların dondurulmasını kaldırmıştır. ABD Kongresi, yıl sonunda, 2026 mali yılı için Ulusal Savunma Yetkilendirme Yasası aracılığıyla Sezar Yasası'nın fiilen iptalini kabul etmiştir. Birleşik Krallık, Mart-Nisan 2025'te Suriyeli ekonomik kuruluşlara (merkez bankası, enerji ve nakliye şirketleri dahil) yönelik yaptırımları kaldırmaya başlamıştır.

İzolasyondan entegrasyona: Suriye'ye yönelik yaptırımların kaldırılması ve Suriyeli uzmanlıkların ve Suriye pazarının küresel yükselişi, yayın tarihi Avrupa Birliği Konseyi (2025) *Suriye: AB, siyasi geçişin ardından ekonomik yaptırımları kaldırmak için yasal işlemler kabul etmiştir*. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/05/28/syria-eu-adopts-legal-acts-to-lift-economic-sanctions-on-syria-enacting-recent-political-agreement/>

2025 yılında Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının durumuna geri dönersek, Türkiye Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verilerine göre, 2025 yılı ortasında Türkiye'de lisanslı yabancı şirket sayısı yaklaşık 86.926'ya ulaşmış, bu da geçen yıla göre 3.384 şirketlik bir artışa işaret etmektedir(Şekil 1). Suriyeli şirketler, sayı bakımından yabancı şirketler listesinde başı çekmiş, 15.437 lisanslı Suriyeli şirketle toplam yabancı şirketlerin %17,8'ini oluşturmuş ve 431 yeni şirket artışı kaydetmiştir. Ardından %9,8 ile Alman şirketleri ve %8,8 ile İranlı şirketler gelmektedir<sup>23</sup>.



Şekil 1: Türkiye'deki yabancı şirket sayısı

Suriye'deki siyasi değişikliklere ve Esad rejiminin düşmesine rağmen, Türk piyasaları, tüm ekonomik zorluklara rağmen yeni şirketler kurmak isteyen Suriyeli yatırımcıların ilgisini çekmeye devam etmektedir. Bu yeni şirketler hakkında ayrıntılı verilerin eksikliğine rağmen, bunun bazı yatırımcıların Suriye'deki yeni

White & Case LLP (2025) *Durum güncellemesi: AB ve Birleşik Krallık, Suriye üzerindeki yaptırımları hafifletiyor.* Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://www.whitecase.com/insight-alert/status-update-eu-and-uk-easing-sanctions-syria>

İsviçre Federal Konseyi (2025) Federal Konsey, Suriye'ye uygulanan ekonomik yaptırımları kaldırdı. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: [https://www.news.admin.ch/en/newsb/1aYrkRP-T0h\\_iNp\\_6PUeM](https://www.news.admin.ch/en/newsb/1aYrkRP-T0h_iNp_6PUeM)

U.S. Hazine Bakanlığı – Yabancı Varlıklar Kontrol Ofisi (OFAC) (2025) *Suriye yaptırımları: Genel lisanslar ve arşivlenmiş yaptırım programı.* Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/syria-sanctions-inactive-and-archived>

Reuters (2025) İngiltere, Suriye cumhurbaşkanı ve içişleri bakanına uyguladığı yaptırımları kaldırdı. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: <https://www.reuters.com/world/middle-east/britain-removes-sanctions-syrias-president-interior-minister-2025-11-07/>

<sup>23</sup> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 30/6/2023-30/6/2024-30/6/2025 tarihlerinde yayınlanan "Yabancı Sermayeli Şirketler Listesi" başlıklı periyodik raporlar.

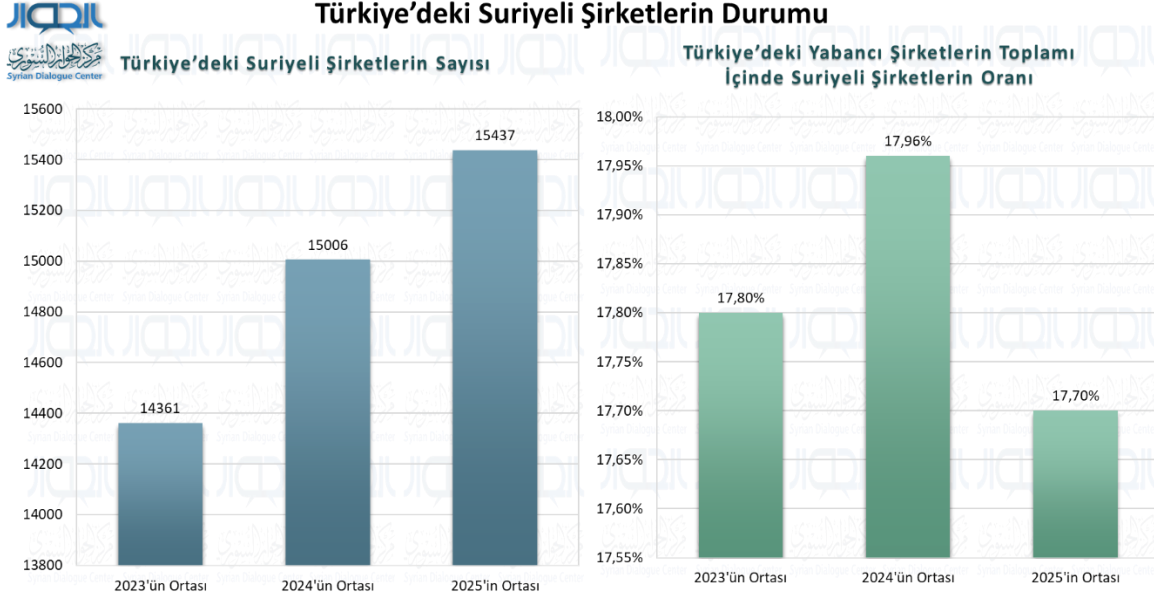
TARİHİ İTİBARIYLA TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ FİRMALAR LİSTESİ, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

31.06.2025 TARİHİ İTİBARIYLA TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ FİRMALAR LİSTESİ, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

30/06/2025 TARİHİ İTİBARIYLA TÜRKİYE'DE FAALİYETTE BULUNAN YABANCI SERMAYELİ FİRMALAR LİSTESİ, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

<https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/14a09761d390/diger/b81094>

döneme, yani yeniden yapılanma sürecine hazırlık çabası olarak anlaşılabilir<sup>24</sup> (Şekil 2).



Şekil 2: Türkiye'deki Suriyeli şirketlerin durumu 2023-2025

Bakanlık tarafından yayımlanan veriler ile Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nün Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ile iş birliği içinde 2025 yılının sonunda yayımladığı çalışma karşılaştırıldığında, bakanlığın verileri yalnızca tamamen Suriyelilere ait olan şirketlerin durumunu yansıtmamakta ve Suriyeliler ile Türklerin veya vatandaşlık almış Suriyelilerin sahip olduğu şirketleri göstermemektedir. Son çalışma, 2025 yılı başına kadar Türkiye'de kayıtlı toplam Suriyeli şirket sayısının yaklaşık 34.210 olduğunu, bunlardan 12.635'inin tamamen Suriyeli ortaklara ait olduğunu (yüzde 37) belirtmektedir. Bu şirketlerin yüzde 12'si son yıllarda piyasadan çekilmiş, hâlihazırda 30.135 şirket aktif olarak çalışmakta ve bunların 5.123'ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir (Şekil 3).<sup>25</sup>

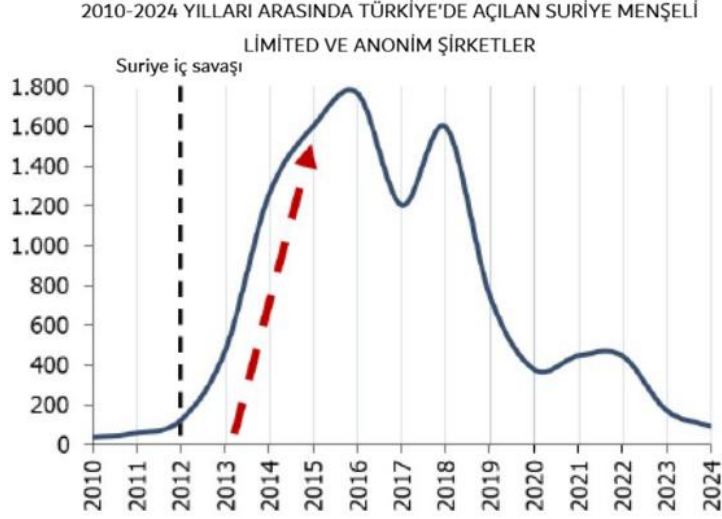
<sup>24</sup> A.g.e.

<sup>25</sup> Çalışma, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ile iş birliği içinde gerçekleştirilmiş olup, Mart ve Nisan ayları arasında güney sınır illerinde sahadan toplanan verilere dayanarak, 207'si Türk ve 209'u Suriyeli olmak üzere toplam 416 şirketin eğilimleri incelenmiştir. Çalışma, 2025 yılının sonunda yayımlanmıştır.

Kaynak: Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Türkiye'deki Suriyeli girişimcilerin rolü

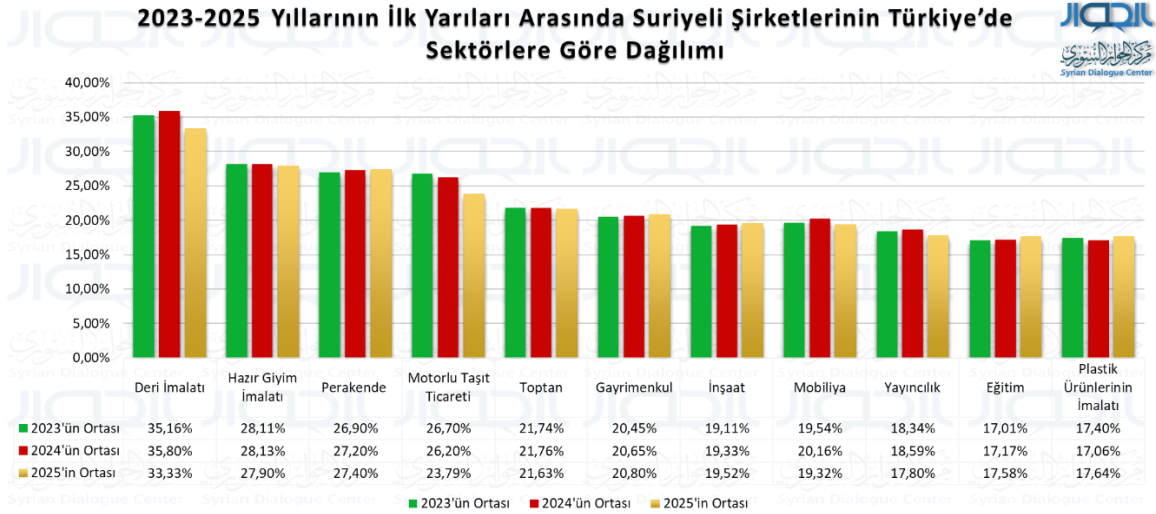
Sak, G. ve Ergezer, E.B. (2025) Suriye'de Ekonomik Canlanma Nasıl Başlatılır? Türkiye'deki Suriyeli Girişimcilerin Rolü. Ifri Belgeleri. Paris: Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü (Ifri). Kasım. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir:

<https://www.ifri.org/en/papers/how-jumpstart-economic-recovery-syria-role-syrian-entrepreneurs-turkey> ?



Şekil 3: 2010-2024 yılları arasında Türkiye'de açılan Suriye menşeli limited ve anonim şirketler.

Şirketlerin çalıştığı sektörler baktığımızda, Suriyeli şirketlerin deri sanayi sektöründe %35.16 ile yabancı şirketler arasında lider konumda olduğunu görüyoruz. Bu şirketler geçen yıla göre hafif bir düşüş göstermiş olsa da, bunu %28.11 ile tekstil sektörü, %26.9 ile perakende ticaret sektörü ve %26.7 ile otomobil ticareti sektörü izlemektedir. Toptan ticaret sektörü ise %21.74 ile bunun ardından gelmektedir (Şekil 4)<sup>26</sup>.



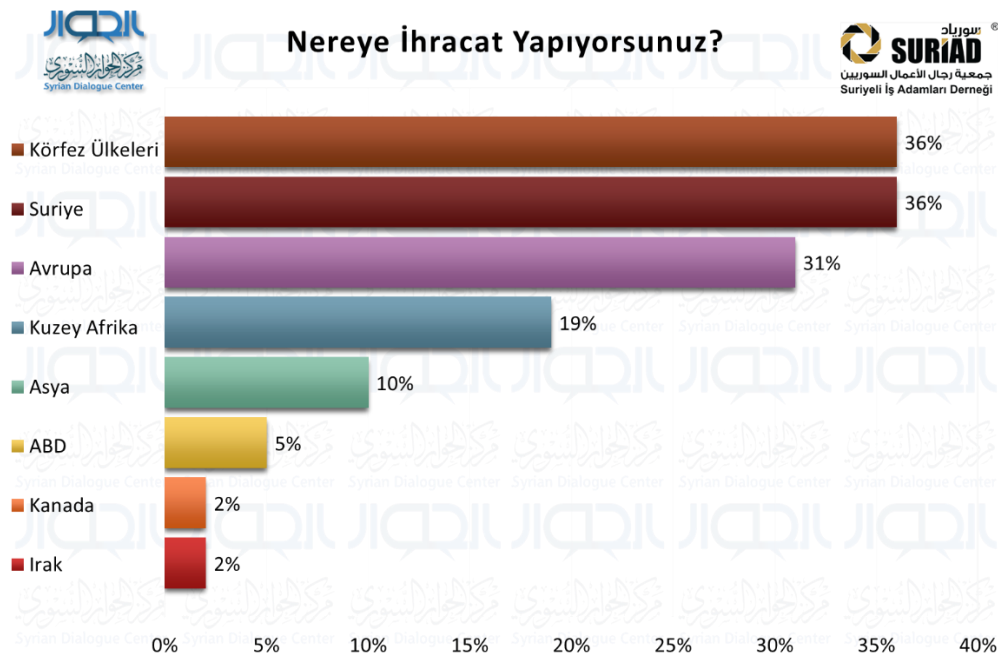
Şekil 4: Türkiye'deki Suriyeli şirketlerin 2023-2025 ortalarında sektörlere göre dağılımı

Suriyeli şirketler, küçük ölçekli sanayi faaliyetlerinde, örneğin giyim, gıda, tekstil ve mobilya üretiminde faaliyet göstermesine rağmen geniş çaplı ihracat kapasitesine sahip olup, Türk şirketlerine göre daha açık bir yapıya sahiptir. Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nün çalışmasına göre, incelenen Suriyeli

<sup>26</sup> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayımlanan "Yabancı Sermayeli Şirketler Listesi" başlıklı periyodik raporlar, a.g.e.

şirketlerin %55'i ürünlerini ihraç ederken, bu oran Türk şirketlerinde sadece %30'dur. Çalışma, Suriyeli şirketlerin Suriye devrimi öncesinde var olan sağlam sektörel deneyim ve pazar ağlarını Türkiye'deki varlıkları sırasında büyük ölçüde değerlendirdiklerini göstermektedir. İncelenen şirketlerin %75'i, özellikle imalat sektöründe çalışan Suriyeli şirketler daha önce şirket sahibi olduklarını ve başka ülkelerde şubeler kurduklarını belirtmiştir<sup>27</sup>.

Anket sonuçları ayrıca İstanbul'daki Suriyeli iş adamlarının ihracata yöneldiğini doğrulamaktadır. Sonuçlar, Arap ülkeleri, Körfez ülkeleri, Suriye, Mısır, Avrupa ve Asya'daki ülkelere ihracat yaptıklarını göstermektedir (Şekil 5).



Şekil 5: İstanbul'daki Suriyeli iş adamlarının ürünlerini ihraç ettiği ülkeler (Anket sonuçları)

Türkiye'deki binlerce Suriyeli şirket, Türk ekonomik dokusunun bir parçası haline gelmiş ve hem Suriyeliler hem de Türkler için birçok iş fırsatı yaratmıştır. Suriyelilerin sahip olduğu şirketlerde Suriyeli personel oranı toplam personelin %85,6'sını oluştururken, Türk personel oranı %14,5'e ulaşmıştır. Türk şirketlerinde ise Türk personel toplam personelin yaklaşık %96,9'unu oluştururken, Suriyeli çalışanların oranı %3,1'i geçmemektedir<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Türkiye'deki Suriyeli girişimcilerin a.g.e.

<sup>28</sup> A.g.e.

## 2-1- Türkiye'de çalışma deneyimi ve kalma veya geri dönme kararlarına etkisi

Çoğu Suriyeli şirket, 2013 yılından sonra Türk pazarına girmiş ve bu pazarda on yılı aşkın süredir faaliyet göstermektedir. Bu süre zarfında yeni şeyler öğrenmiş, deneyimlerini ve iş modellerini geliştirmiş ve daha önce çalışmadıkları alanlara girmişlerdir. Bu deneyimi incelemek, üzerindeki değişikliklerin anlaşılması ve ülkelere döndüklerinde neler sunabileceklerinin görülmesi açısından önemlidir.

Odak grup çalışmalarının sonuçları, Suriyeli iş adamlarının Türk pazarında çalışmaya başlamasının ticari çalışma tarzlarını ve düşünce biçimlerini değiştirdiğini, daha net bir bağlılık ve uzun süreli çalışma durumu oluşturduğunu göstermektedir. Bu durum, ek çaba gerektirmiş ve sahiplerine çok fazla baskı ve yorgunluk getirmiştir.

"Türkiye'deki ticari çalışma tarzı çok yorucu, zaman alıcı ve büyük çaba, baskılarla yüzleşmeyi gerektirmektedir. Oysa aynı işi başka ülkelerde yapmak belirgin şekilde daha kolay, aynı çabayı gerektirmemektedir. Özellikle Arap ülkelerindeki çalışma ortamı daha net ve istikrarlıdır."

*Başka ülkelerde de birkaç şubesi olan inşaat malzemeleri ticareti yapan Suriyeli bir yatırımcı*

Suriye'den gelen iş adamlarının çoğunluğu, ilk ve ikinci çalışma atölyelerine katılanlar, farklı nedenlerle Türk pazarına girmekten kaçındıklarını kabul etmekte, zorlukları ve engelleri azaltma çabasıyla Arap ve Suriye toplumuna yönelmeyi tercih etmektedirler. Durumun ve ihtiyaçların dayattığı şekilde hizmet sunarak ve ihtiyaçları karşılayarak, özellikle gayrimenkul alanında Arap alıcı ile Türk satıcı arasında aracılık yapmaya başlamış, bu da yeni beceriler geliştirmelerini engellemiştir.

Ayrıca, Türkiye'ye ilk geldiklerinde belirsiz olan gelecekleri ve bu varlığı geçici olarak görmeleri, Suriyelilerin durumunun yasallaştırılması konusunda geç kalan hükümetin tereddütlü tutumu ve Suriyeli varlığına güvenlik perspektifinden bakılması, Suriyeli yatırımcıların birçok yatırım fırsatını kaçırmalarına veya piyasadan çekilmelerine neden olmuştur.

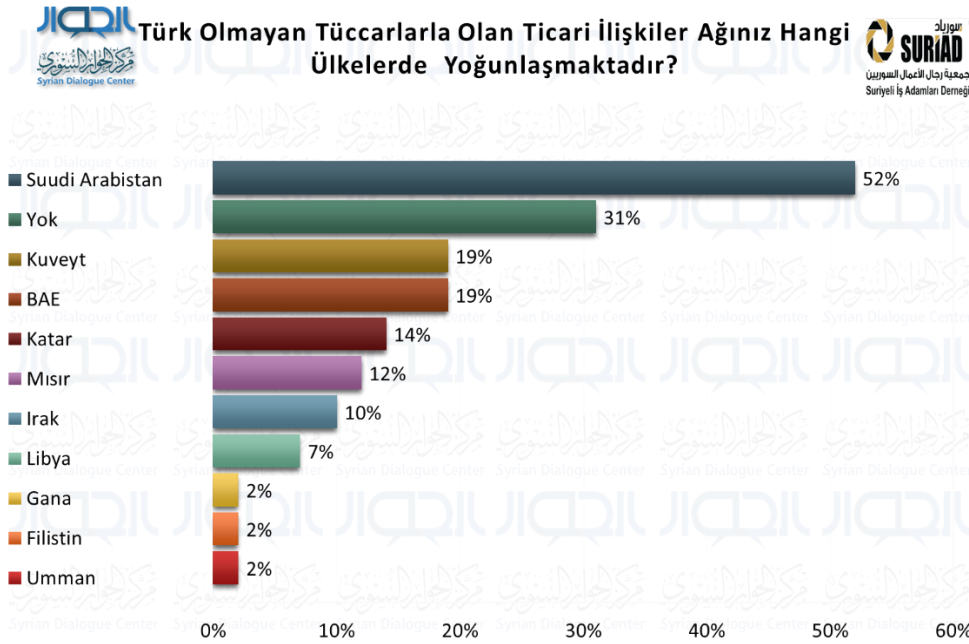
Suriyeli iş adamları, Türkiye'deki iş piyasasında izlerini bırakmayı başarmışlardır. İstanbul'un Gaziosmanpaşa ilçesinde iç giyim pazarında olduğu gibi bazı pazarlarda girişimci olarak kendilerini kabul ettirmişlerdir. Türk tüccarlarla açıkça rekabet edebilmiş, öyle ki pazarların çoğu Suriyeli yatırımcıların merkezi haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, Türkiye'deki iş deneyimi, Suriyeli iş adamlarının Türk tüccarlarla ve diğer Arap ve yabancı tüccar ve ithalatçılarla ticari ilişkilerini, özellikle ihracata yönelindiklerinde, Suriye'de sahip olduklarından daha fazla genişletmelerine olanak tanımıştır.

"Suriye'lilerin Türkiye'deki varlığı, özellikle pazarlama araçlarına hakim bir Suriyeli aracı ile birlikte, Arap yatırımcının Türk pazarına olan güvenini artırmıştır. Halep'in bu rolünün durmasından sonra Arap ticari ağırlığı ve ilgisi İstanbul'a kaymış ve Türk pazarına açılma fırsatı doğmuştur."

#### *İthalat ve ihracat alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı*

Suriye'li yatırımcı, kişisel pazarlama ve ilişki kurma konusunda ancak bireysel olarak beceri göstermiştir. Türk yatırımcılar ise kurumsal ilişkiler kurma ve etkili çalışan temsilci yapılar oluşturma konusunda daha yeteneklidir. Suriyeli iş adamları bunu fark edip denemeye çalışmışlar, ancak henüz başlangıç aşamasındadırlar. Varlıkları henüz siyasi, diplomatik veya ekonomik bir etki şekline dönüşmemiştir.

İstanbul'daki Suriyeli iş adamlarından oluşan bir örneklem üzerinde yapılan anket sonuçları, Suudi Arabistan, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Mısır, Irak, Libya ve diğer ülkelere uzanan geniş bir pazarlama ve ekonomik ilişki ağına sahip olduklarını göstermiştir (Şekil 6).



Şekil 6: Türkiye dışındaki ticari ilişkiler ağı (anket sonuçları)

Atölye katılımcılarından bazıları, Türk pazarına açılma konusundaki başarılarının, şirketin kimliğinin ve personelin tümüyle değiştirilmesiyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. İsimden başlayarak tüm personelin değiştirilmesi ve yerine Türklerin istihdam edilmesi gerekmiştir. Ancak bu başarı, özellikle diğer Suriyeli iş

adamlarının gerçekleştirdiği birçok projenin Türk müşterileri hedefleme konusunda başarısız olduğu göz önüne alındığında sektörden sektöre farklılık göstermiştir.

"Türkiye pazarında gayrimenkul yatırımcıları olarak başarımız, birçok müşteriye çekmemiz ve birçok projeyi gerçekleştirmemize rağmen, Türk müşterisinin güvenini kazanamadık ve birlikte çalıştığımız Türk şirketleri de bizi potansiyel bir ortak olarak görmedi."

*İnşaat ve gayrimenkul pazarlama sektöründe çalışan Suriyeli bir iş adamı*

## 2-2-Türk pazarında çalışma zorlukları

Çoğunlukla odak grup çalışmalarına katılanlar, birçok yetkili ve ilgili kişiyle yapılan toplantılara ve verilen birçok söze rağmen, hala çözülmemiş birçok zorlukla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Anket sonuçları, Türkiye'de bu ticari faaliyetlerin devamı için çözülmesi gereken öncelikli faktörler arasında vergi kolaylıkları, karar alıcılarla toplantılar, yasal düzenlemelerin gözden geçirilmesi ve bürokrasinin azaltılması gibi unsurların olduğunu göstermektedir (Şekil 7).



Şekil 7: Suriyeli iş adamlarının Türkiye'de işlerini sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları temel konular (anket sonuçları)

Odak grup çalışmaları, bu ticari faaliyetlerin seyrini etkileyen zorluklar hakkında daha derin açıklamalar ve bazı önemli detaylar sunmuştur. Bunların en önemlileri:

### 2-2-1- Hukuki sorunlar ve düzenlemelerdeki belirsizlik:

Türkiye, son yıllarda birçok yasada hızlı değişiklikler yaşamıştır. Bu durum bazı iş sektörlerini etkilemiş, yabancı yatırımcıları piyasadan çekilmeye zorlamıştır. Özellikle gayrimenkul sektöründe, Türk vatandaşlığı

verilmesiyle sonuçlanan gayrimenkul yatırımlarının değerlerinin artırılması yasaları veya faiz oranlarının rekor seviyelere yükseltilmesi, birçok yatırımcıyı, hatta Türkleri bile, işlerini kapatmaya ve fazla faiz almak için sermayelerini bankalara yatırmaya yöneltmiştir. Bu durum, odak grup çalışmalarına katılan bazı kişilerin ve bu alanda çalışanların görüşlerine göre gerçekleşmiştir.

Atölye çalışmasına katılanların çoğu, Türk yasasında henüz çözülmemiş boşluklar olduğunu ve bunların yatırım işlerini karmaşık hale getirdiğini kabul etmektedir. Örneğin, yasa, tek başına çalışan işvereni çalışma izni almaya veya 5 Türk vatandaşını istihdam etmeye zorlamamaktadır. Ancak denetim yapan görevliler bu yasaya uymamış ve atölye katılımcılarından birini haksız yere gözaltına almış, daha sonra serbest bırakmıştır<sup>29</sup>.

"Kanada vatandaşı olan bir yatırımcıya bir şirket satılmış ve daha sonra bu vatandaşın Türkiye'de ikamet izninden muaf olması nedeniyle yeni bir sorun ortaya çıkmıştır. Bu, Türk kimlik numarası almadan ikamet etmelerine izin verildiği anlamına gelmektedir. Ancak bu durum, işlemlerin yasallığının tanınmaması ve birçok iznin alınmasının engellenmesi gibi büyük bir soruna yol açmıştır. Yeni işveren, tek çözümün bir Türk ile ortaklık yapmak olduğunu anlamıştır."

*Gıda sanayisinde çalışan Suriyeli bir iş adamı*

Atölye çalışmalarından birine katılan Türk hukuk uzmanı, yatırım yasaları paketinin ve düzenlemelerinin uygulanmasının, Türkiye'deki Suriyeli varlığına karşı siyasi olarak kullanılan halkın genel ruh halinden etkilendiğini belirtmektedir. Bu durumun düzeltilmesi için kamuoyuna hitap edilmesi ve Suriyelilerin varlığına karşı tarafsız olan kesimin kazanılması gerektiği düşünülmektedir. Bu da siyasi ağırlık ve destek yaratacak, hükûmeti pozisyonunu değiştirmeye ve tavizler vermeye itecektir.

## **2-2-2- İşlemlerin yerine getirilmesi konusunda yorucu bürokrasi:**

Çalışma atölyelerine katılanların çoğu, kamu dairelerindeki yoğun bürokrasiden şikayet etmiştir. Bu durum, bazı idari veya hatta bankacılık işlemlerinin tamamlanmasının gecikmesiyle ortaya çıkmakta, bu da müşteriyi endişelendirip anlaşmayı iptal etmeye itebilmekte ve özellikle gayrimenkul alanında tek başına yatırımcıya yüklenen kayıplara neden olabilmektedir. Ayrıca, henüz çözülmemiş olan oturum ve çalışma

---

<sup>29</sup> Bazı katılımcıların aktardığı olay, bazı personel arasında yasanın yorumu ve uygulanması arasında bir boşluk olduğunu yansıtmaktadır.

izinlerinin yenilenmesindeki yinelenen sorunlar<sup>30</sup>, personelin geniş yetkileriyle daha da karmaşık hale gelmekte ve bu yetkiler açık yürütme politikaları veya düzenlemelerle kontrol edilmemektedir<sup>31</sup>.

"Türk görevliler, birçok durumda yasaların uygulanmasını engelleme veya keyfi olarak uygulama yetkisine sahiptir. Çünkü düzenlemeler takdir yetkisinin sınırlarını belirtmemekte ve bu sorunu çözmek için müdahale edebilecek bir ara kurum bulunmamaktadır."

*Suriyeli bir iş adamı, bir sanayi tesisi sahibi*

Öte yandan, bazı Türk kurumlarının genel yasalara uyumu değişiklik göstermektedir. Örneğin, Türkiye'deki iş kanunu, çalışma izninin yenilenme süresinin ilk yenilemede iki yıl, ikinci yenilemede üç yıl ve üçüncü yenilemede dört yıl olması gerektiğini belirtir. Ancak bazı kurumlar, yasada belirtilen süreye uymayıp her seferinde bir yıl süreyle çalışma izinlerini yenilemekte ısrar ederek bürokratik süreçleri daha da karmaşık hale getirmiştir.

Bunun yanı sıra, çalışma atölyelerine katılan Suriyeli iş adamlarının çoğu, yabancı yatırımcılarla çalışmak için her zaman yeterli niteliklere sahip olmayan ve işlerini gerektiği gibi yapmayan mali müşavirlerin çalışma tarzında bir sorun olduğunu kabul etmiştir. İletişim sorunları, iş takibinde zayıflık ve hassas konuların takibinde ihmalkarlık yaşamışlardır ve bu durum birçok yatırımcıyı mali kayıplara sürüklemiştir.

Türk vergi sisteminde, diğer sektörlerde olduğu gibi, vergilerin veya bazı önemli işlemlerin tarihleri hakkında önceden herhangi bir duyuru veya hatırlatma bulunmamaktadır. Bu durum, mali müşavirin takibine bırakılmış ve yatırımcılar için gereksiz sorunlara yol açmıştır.

*Hukuki ve mali hizmetler alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı*

Bu bürokratik sorunlar, yatırımcıların çalışma tarzını ciddi şekilde etkilemekte, zaman ve çabaları tüketmekte ve sürekli denetim kampanyalarıyla birlikte, gecikmelere ve dolayısıyla kayıplara neden olabilmektedir. Bu da yatırımcıyı, bu yükleri hafifletecek daha iyi bir çalışma ortamına geçmeyi düşünmeye itmektedir.

---

<sup>30</sup> Çalışma izinleri ile ilgili sorunlar, katılımcıların çoğunun yatırım yoluyla kazandıkları vatandaşlıklara sahip iş adamları olması nedeniyle anket sonuçlarında öncelik taşımamaktadır. Ancak, hala çalışma izinleri ve çalışanlarının ikametleriyle ilgili sorunlar yaşamaktadırlar.

<sup>31</sup> Türk hukuk uzmanı ve bir pazarlama uzmanı bu sorunu kabul etmiş ve bunun genel bir sorun olduğunu düşünmüştür.

### 2-2-3- Hükümetin ilgisizliği ve desteğin olmaması:

Çalışma atölyelerine katılan Suriyeli iş adamları, Türk pazarında belirgin varlıklarına, ekonomiyi destekleme ve dış pazarlara açılma konusundaki katkılarına rağmen, hükümetten beklenen ilgiyi görmediklerini belirtmektedirler. Hatta bazıları Türk vatandaşlığı aldıktan sonra bile bu durumun devam ettiğini ifade etmektedir. Öte yandan, Avrupa Birliği, geçici koruma altındaki Suriyelileri istihdam eden şirketlere yönelik çeşitli destek paketleri sunmuştur. Ancak Suriyeli şirketlerin çoğu bunların sadece küçük bir kısmından haberdar olmuştur. Diğer destek programları ve finansmanlar ise gerçek ihtiyaçlara uygun olmamıştır. Örneğin, deprem bölgelerinde zarar gören Suriyeli yatırımcıları destekleme programı, Suriyelilerin fabrikalarının veya atölyelerinin kalmadığı bir bölgeye odaklanmıştır.

### 2-2-4- Kültürel kısıtlamalar ve farklılıklar:

Çoğunlukla birinci ve ikinci atölye çalışmalarının katılımcıları, Türk pazarına girişteki en büyük zorluğun, diğer kültürlerle açık olmaması ve Araplara yönelik ön yargıların güven kazanmayı engellemesi olduğunu belirtmiştir. Bazı katılımcılar bu alandaki deneyimlerini paylaşmıştır. Katılımcılardan biri, piyasada mevcut olanlara kalite, fiyat ve şekil açısından rakip bir ürün (yüksek kaliteli kutu kağıt mendil) sunduğunda, şirketinin Arap olması nedeniyle piyasada ilgi görmediğini anlatmıştır.

"Üretim süreçlerine özel bir motor geliştirdik ve piyasada ithal mallarla rekabetçi bir fiyatla, iki yıl garantili olarak sunduk. Ancak müşteriler, ürünün Suriyeliler tarafından geliştirildiğini öğrendiklerinde satın almayı reddettiler ve piyasada bilinen ürünleri kullanmaya devam ettiler."

*Mühendislik sektöründe çalışan Suriyeli bir iş adamı*

Öte yandan, birçok katılımcı, iki taraf arasındaki iş yönetimi zihniyetindeki kültürel farklılıkların, Suriyeli ve Türk yatırımcılar arasındaki ortaklıkları veya ittifakları nasıl etkilediğine değinmiştir. Bu, ticari iş yönetimi zihniyeti ve Türk tüccarların çeklerle ve uzun vadeli ödemelerle işlem yapma eğilimiyle ilgilidir ki bu, Suriyeli tüccarın tercih etmediği bir durumdur. Ayrıca, yatırımcıların hangi güvenilir taraflarla iş yapabileceklerini bilmelerine yardımcı olan kredi puanları sunan özel kuruluşların varlığından haberdar değildir. Buna, Türk tüccarın ihtiyatlılığı, yüksek riskli ortamlarda çalışmaya alışkın ancak devlete ve kurumlarına daha az güvenen Suriyeli yatırımcının maceracı ruhu ve esnekliği ile yatırımcı ve çalışanları arasındaki ilişki farkı da eklenebilir. Türk şirketlerindeki personel devrinin yüksek olduğu görülürken, Suriyeli tüccar personeliyle ilişkisini sadakat ve güven temelinde kurmaya özen göstermektedir.

"Suriye'de çoğu iş, işçileri seçip geliştirme mantığına göre yürütülür, böylece onlarla çalışmaya devam edilir. Özellikle tekstil olmak üzere birçok sanayi sektöründe, işçi veya muhasebeci aynı fabrikada onlarca yıl kalır."

*Suriyeli bir iş adamı, bir sanayi tesisi sahibi*

Güven inşa etme faktörü, iki taraf arasındaki ilişkinin sınırlı olması konusunda belirleyici olmuştur. Çalışmalar, Türk ortaklarla ticari ilişkiler kurmanın zorluğuna işaret etmiştir. Sadece Türk taraflarla uzun süredir iş ilişkisi olan tüccarlar güven sorununu aşarak bu ortaklıkları başarıyla kurabilmişlerdir.

"Piyasayı ve yasaları daha iyi bildikleri için Türk yatırımcılarla ortaklık kurmaya defalarca çalıştık. Ancak bu ortaklıklar başarılı olmamıştır. Bu ortaklıklar, Türk tarafının üstünlük ve kontrol çabasıyla, güven sorunları ve mali işlemlerle karakterize edilmiştir. Bu da yabancı yatırımcıları bu ortaklıklardan uzaklaştırmıştır."

*İnşaat malzemeleri ticareti yapan Suriyeli bir iş adamı*

Türk pazarlama uzmanı, Suriyeli iş adamlarına bir dizi tavsiyede bulunarak, Türk pazarını daha iyi anlamının ve daha fazla entegrasyonun önemini vurgulamıştır. Türk markalarının Batılı isimleri benimsemeye başladığı ve bazı Türk şirketlerinin merkezlerini Avrupa ülkelerinde kurarak Türk tüketicisini yabancı şirketler olduklarına ikna ettikleri bir dönemde, bu şirketlerle daha güvenilir ve açık bir şekilde etkileşimde bulunmaktadır.

## 2-3- Suriyeli iş adamlarının Türkiye'deki yatırım eğilimleri: Türkiye'de kalma, Suriye'ye geri dönme ve çifte model

Suriye rejiminin düşmesinden sonraki ilk altı ay içinde, Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nün araştırmasına dahil edilen güney illerinde faaliyet gösteren Suriyeli şirketlerin %90'ı, mevcut sektörlerde Suriye'de bir ticari girişim başlatmayı düşünmekteydi. Bu, mevcut deneyim ve tedarik zincirlerini koruyarak Suriye pazarına erken giriş yapma niyetlerini göstermiştir. Bu şirketlerin %52'si, Suriye'deki işler istenildiği gibi giderse Türkiye'deki işlerini sonlandıracaklarını belirtirken, %42'si Suriye'de şube açtıktan sonra Türkiye'deki işlerini sürdüreceklerini ifade etmiştir. Bu rakamlar, bu kesimin Suriye ve Türkiye'yi ayrı değil, birbirine bağlı alanlar olarak gördüğünü ve bu durumun, şirketlerin Türkiye'deki göreceli istikrar ve gelişmiş altyapı ile Suriye'deki pazar potansiyeli ve üretim maliyetlerini düşürme imkanlarını birleştirebilmeleri halinde sınır ötesi stratejilerin büyüyeceği anlamına geldiğini göstermektedir<sup>32</sup>.

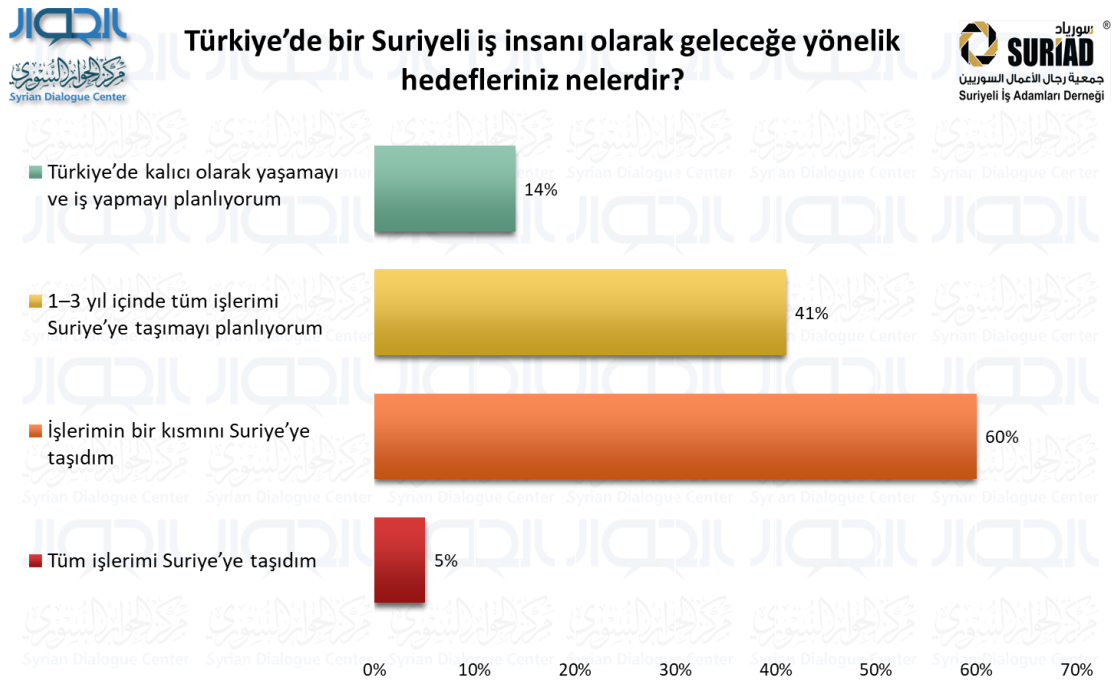
---

<sup>32</sup> Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Türkiye'deki Suriyeli girişimcilerin rolü, a.g.e.

Suriye'nin kurtuluşundan bir yıl sonra, odak grup çalışmalarının ve anket sonuçlarının değerlendirilmesiyle, Suriyeli iş adamlarının geleceğine dair üç ana eğilim gözlemlendiği söylenebilir:

- 1- Tamamen Türkiye'de kalmak.
- 2- Tamamen Suriye'ye taşınmak.
- 3- İki ülke arasında ortak bir modelle çalışmak.

Anket sonuçlarının analizi, hedeflenen örneklemin sadece %5'inin işlerini tamamen Suriye'ye taşıdığını, %60'ının ise işlerinin bir kısmını Suriye'ye taşıdığını göstermektedir. %41'i 1-3 yıl içinde tüm işlerini Suriye'ye taşımayı planlamaktadır. Örneklemin %14'ü ise Türkiye'de kalmayı ve yerleşmeyi düşündüklerini belirtmiştir (Şekil 8).

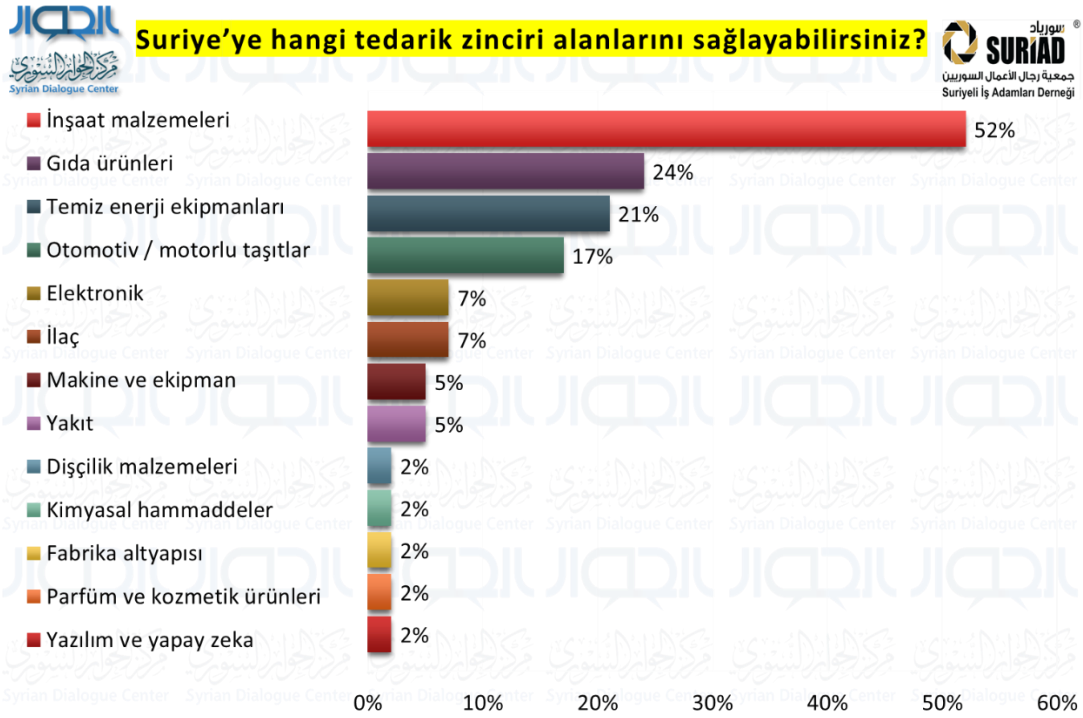


Şekil 8: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının gelecekteki eğilimleri (anket sonuçları)

Sonuçlar, işlerinin bir kısmını Suriye'ye taşıyan şirketlerin çoğunun inşaat, toptan ve perakende ticaret alanında faaliyet gösterdiğini ve bu şirketlerin Türkiye dışında başka ülkelerde de şubeleri olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki yıllık satış hacimleri 200 bin dolar ile 1 milyon dolar arasında değişirken, Türkiye'de 10-100 arası çalışan istihdam etmektedirler. Suriye'de her bir şirketin en azından ilk yıl içinde ortalama 18 yeni iş imkanı yaratabileceği ve hepsinin yabancı ortaklıklar getirebileceği belirtilmektedir.

Yanıtlar, işlerinin bir kısmını Suriye'ye taşıyan şirketlerin inşaat malzemeleri, gıda, ilaç, elektronik, temiz enerji sektörü ve otomotivle ilgili tedarik zincirlerine sahip olduğunu göstermektedir (Şekil 9). Ayrıca, bu

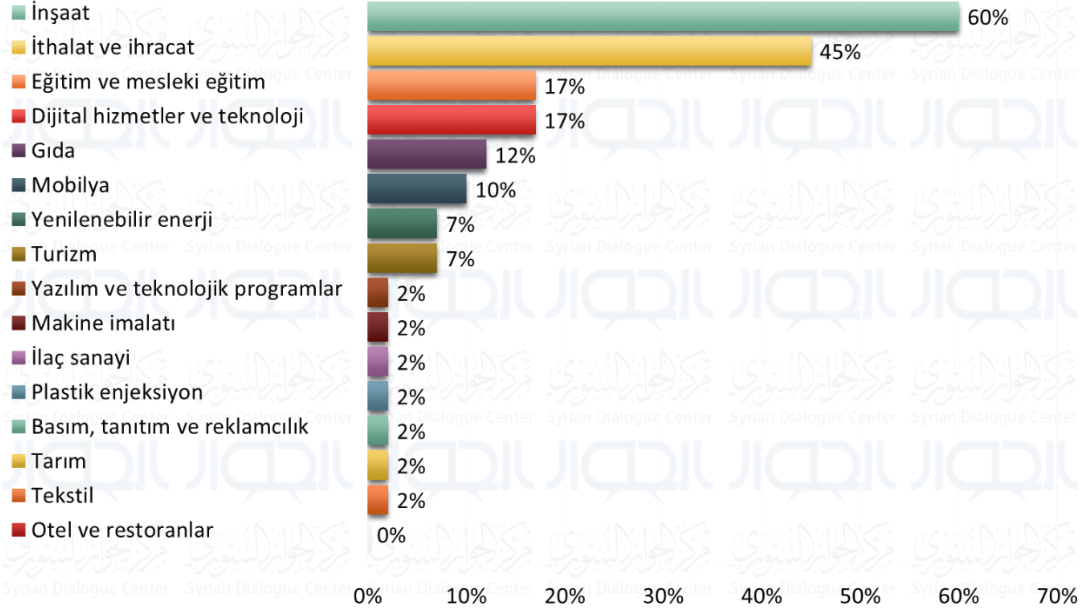
şirketlerin yarısı geçen yıl Suriye'deki kitlesel fon kampanyalarına katkıda bulunmuş ve üçte ikisi gelecekte toplumsal girişimleri desteklemeye açık olduğunu belirtmiştir.



Şekil 9: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının Suriye'ye sağlayabileceği tedarik zincirleri (anket sonuçları)

Çalışmaya katılanların çoğu, Türkiye'deki işlerini kapatmadan Suriye'ye taşımayı düşündüklerini, ancak zorluklar ve maliyetlere uygun olarak küçülteceklerini belirtmişlerdir. Bu durum, sorumluluk, vatanseverlik duygusu ve mevcut fırsatlardan yararlanma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bazıları ise, özellikle başarılı olanların ve kâr elde edenlerin, ülkelerini dışarıdan desteklemenin daha iyi bir yol olduğunu düşünmektedir.

Anket sonuçları, Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının çoğunun inşaat sektörüne yatırım yapmayı düşündüğünü, bazılarının ise ithalat ve ihracat, eğitim ve mesleki eğitim gibi hizmet sektörü ve dijital hizmetler ile bazı sanayi alanlarına yatırım yapmayı planladığını göstermektedir (Şekil 10).



Şekil 10: Suriyeli iş adamlarının Türkiye'de yatırım yapmayı düşündüğü sektörler (Anket sonuçları)

### 3. Suriye'nin Kurtuluşundan Bir Yıl Sonra Ülkedeki Ekonomik Faaliyetlerin Durumu

Suriye'nin özgürleştirilmesi, birçok Suriye şehrini etkileyen maddi yıkım ve tahribatın ağır mirasını ortaya çıkarmıştır. "Suriye 2025 Yılı Genel Mali Değerlendirme Raporu", Suriye'nin mevcut siyasi dönüşümü ve bölgesel istikrarsızlık ışığında son ekonomik gidişatı göstermektedir. Rapor, Suriye'nin ekonomik temelinin ciddi şekilde aşınmasına, kronik mali baskılara, yaptırımların büyük etkisine, çatışmanın neden olduğu huzursuzluklara ve 2011'den bu yana artan gayri resmi ve yasa dışı ekonomik faaliyetlere dikkat çekmektedir. 2010'dan bu yana gayri safi yurtiçi hasılanın %50'den fazla küçüldüğünü ve kişi başına düşen gayri safi milli hasılanın 2024'te 830 dolara düştüğünü, bu rakamın düşük gelirli ülkeler için uluslararası sınırın çok altında olduğunu belirtmektedir. Suriyelilerin %95'i yoksulluk sınırının altında yaşamakta ve bunların %25'i aşırı yoksulluk sınırının altındadır. Siyasi geçişten bu yana, Suriye, nakit sıkıntısı ve yerel para biriminin dolaşımındaki daha geniş çaplı aksaklıklar nedeniyle ciddi bir likidite kriziyle karşı karşıyadır.<sup>33</sup>

Dünya Bankası, 2025 yılında sadece %1.0 civarında çok zayıf bir büyümenin olacağını öngörmüştür. Bu büyüme, güvenlik konusunda istikrarsızlığın devam etmesi, nakit ve yabancı para birimlerine erişim sıkıntısı, kuraklıkla ilgili tarımsal şoklar ve ticaret ile finansmana uygulanan yaptırımlar gibi kritik

<sup>33</sup> Suriye'nin toplam mali değerlendirilmesi, Dünya Bankası, Yayın Tarihi 7/7/2025

faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca, yüksek kamu borcu tehlikeli bir gösterge oluşturmaktadır. 2024 sonunda toplam borç yaklaşık 27 milyar dolara (GSYH'nin %128'i) ulaşmış olup, bunun 22 milyar dolardan fazlası dış borçtur ve özellikle İran'a olan ödemelerde gecikmeler yaşanmaktadır. Bu durum, önceki yıllarda yabancı rezervlerin tükenmesinin ardından düşük hükümet gelirleri ve azaltılmış harcamalar şeklinde yansıyan bir mali bütçe açığı ile birlikte gelmektedir<sup>34</sup>.

Yukarıdaki faktörler ve enflasyon oranlarındaki artış, vatandaşların alım gücünü ve günlük yaşam koşullarını etkilemiştir. İş fırsatları, çoğu zaman düzensiz, gayri resmi ve düşük ücretli çalışma biçimlerine dönüşmüştür. Ekonomik yaptırımlar, Suriye pazarının küresel piyasalardan izole olmasına sebep olmuş, bu da doğrudan yatırımların hacmini ve ülkenin serbest ticaretten yararlanma kapasitesini etkilemiştir. Bu durum, ekonomiyi ticaret ve finansman için gayri resmi kanallara bağımlı hale getirmiştir. Rapor, Suriye'deki ekonomik toparlanmanın yaptırımların kolaylaştırılması veya hafifletilmesi, (komşu ülkeler/bölge ülkeleri dahil) dış yatırımların çekilmesi ve dönüş yapanların ve göçmen topluluklardan gelen becerilerin ekonomiye entegrasyonuna bağlı olduğunu belirtmiştir.<sup>35</sup>

Kurtuluştan sonraki ilk yılın sonunda, resmi verilere ve yayınlanan bazı çalışmalara göre bazı sektörlerin durumunu şu şekilde ortaya koyabiliriz:

### **Sanayi ve zanaat projeleri:**

Genel Sanayi İdaresi verileri, Kasım ayı sonu itibarıyla lisanslı sanayi projelerinin sayısının 2443 olduğunu, bunlardan 218 tanesinin uygulandığını göstermektedir. Lisanslı zanaat projelerinin sayısı ise 588 olup, bunlardan 56'sı uygulanmıştır. Ayrıca, biri gıda sektöründe, diğeri kimya sektöründe olmak üzere iki tesis faaliyete geçmiştir<sup>36</sup>.

Genel Sanayi İdaresi tarafından sunulan iyimser rakamlara rağmen, veriler lisanslı sanayi projelerinin küçük bir ekonomiyi ve mütevazı istihdam fırsatlarını (tekstil tesisinde ortalama 11 işçi, diğer tesislerde 3-4 işçi) yansıttığını göstermektedir. Bu, bu projelerin ev veya yarı ev zanaatları ya da küçük atölyeler olmaktan öteye gitmediğini göstermektedir. Veriler, zanaat tesislerinde lisanslama ve işletme büyüklüğü arasında bir boşluk olduğunu yansıtmaktadır ve çalışan tesislerin oranı toplam lisanslama oranının sadece %11'ini geçmemektedir<sup>37</sup>. Yatırım projelerinin sayıları ise çok mütevazı ve basit bir işletme kapasitesine sahiptir. Bu durum, 2025 yılında sanayi ve zanaat tesislerinin lisanslanmasına yönelik artan bir idari faaliyet olduğunu

---

<sup>34</sup> A.g.e.

<sup>35</sup> A.g.e.

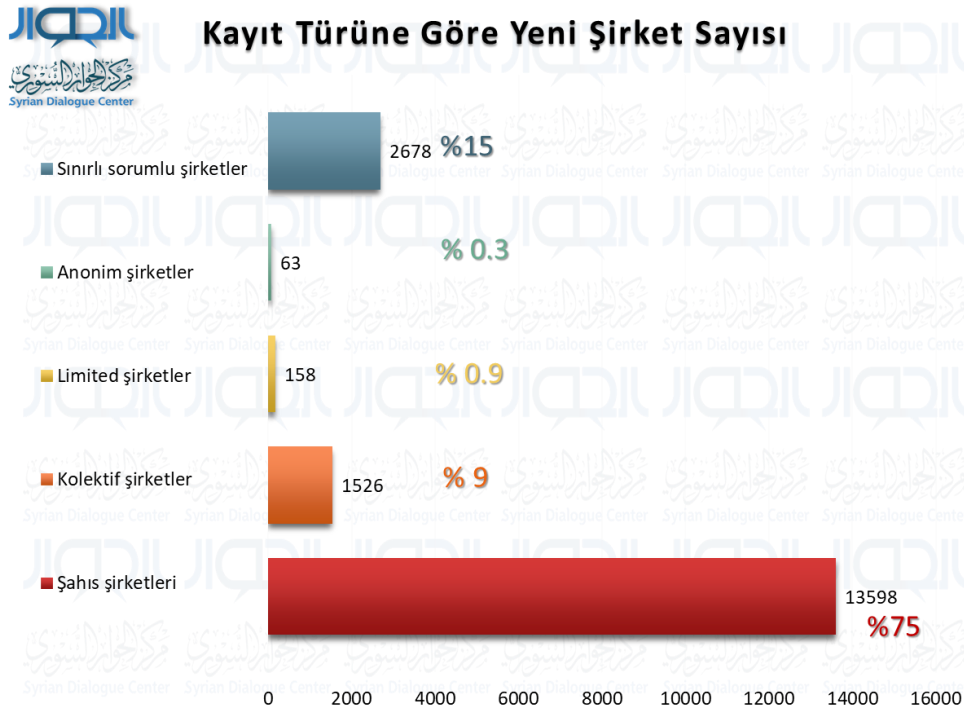
<sup>36</sup> [Suriye'de 9 ay içinde 3031 sanayi ve zanaat projesi lisanslanmış ve uygulanmıştır](#), SANA Ajansı, yayın tarihi 3/11/2025.

<sup>37</sup> A.g.e.

yansıtmaktadır. Ancak, lisanslı ve fiilen uygulanan tesisler arasındaki boşluk büyüktür. Bu yeni tesislerin sadece %10'u lisanslanan toplamın uygulama aşamasına geçmiştir. Dolayısıyla, piyasaya geri dönen sanayiciler, en küçük ve en az riskli projelerle piyasayı keşfetme aşamasındadır. Bu, Suriye ekonomisinin hala önceki durumun devamı ve sınırlı işletme aşamasında olduğunu, üretim veya yatırım konusunda iyileşme sağlanmasından uzak olduğunu göstermektedir.

### Ticari şirketler:

2025 yılının sonlarında Suriye Ekonomi ve Sanayi Bakanlığı'na kayıtlı yeni şirket sayısı, bir önceki yıla göre 9348 artışla 18023'ü aşmıştır. Bunlar arasında 13598 bireysel şirket, 1526 genel şirket, 158 limited şirket, 63 anonim şirket, 2678 sınırlı sorumlu şirket bulunmakta olup, şirketlerin %38'i yılın son çeyreğinde kaydedilmiştir (Şekil 11).<sup>3839</sup>



Şekil 11: Türkiye'de kayıt türüne göre yeni kayıtlı şirket sayısı

2025 yılında Suriye'de kayıtlı şirketlerin niteliksel dağılımı, ekonomik toparlanmanın hala başlangıç aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu durum, küçük sermayeleri ve yüksek riskleri yansıtan bireysel ve

<sup>38</sup> Bireysel şirket, yalnızca bir Suriyeli tarafından sahip olunan ve sahibinin tüm yükümlülüklerinden sorumlu olduğu şirkettir. Genel şirket veya kooperatifler ise iki veya daha fazla ortağı olan ve her ortağın şirketin borçlarından tüm mal varlığıyla sorumlu olduğu şirkettir. Anonim şirket, sermayenin bir grup hissedara ait olduğu ve eşit hisselerle bölündüğü şirkettir. Sınırlı sorumlu şirketler ise iki ila 50 ortak arasında olup, her ortağın sorumluluğu sermayedeki payı ile sınırlıdır.

<sup>39</sup> Suriye'de şirket kurma şartları, Zatari ve Wafioni Şirketi,

<sup>39</sup> Suriye'nin kurtuluşundan sonraki yıl içinde Suriye'de 18 binden fazla yeni şirket kaydedilmiştir. SANA Ajansı, yayın tarihi 23/12/2025

küçük şirketler tarafından yönlendirilmekte olup, daha fazla iş yaratma, genişleme ve büyüme kapasitesine sahip sınırlı sorumlu şirketlerin artışı gibi olumlu işaretler göstermektedir. Ancak büyük yatırımlar ve anonim şirketler hala sınırlıdır, bu da ekonomiye güven, yasal ve parasal istikrar ve şeffaflıkla bağlantılı olarak tamamlanmamış bir kısmı toparlanmayı yansıtmaktadır.

Suriye'de, 2025 yılının ikinci yarısında yabancı şirketlerin şube kayıtlarında belirgin bir artış yaşanmıştır. Yılın ilk yarısında sadece iki olan yabancı şirket şubesi sayısı, 44'e yükselmiştir<sup>40</sup>. Bu rakam, bazı ekonomik aktörlerin Suriye pazarına yönelik beklentilerinde bir iyileşmeye işaret etmektedir. Ancak bu durum, tek başına gerçek yatırımların akışı veya yapısal ekonomik iyileşme için bir kanıt teşkil etmemektedir. Bu şubelerin çoğu, yasal temsil ve geleceğe hazırlık çerçevesinde kalmakta ve faal hale gelip daha fazla personel çekmedikçe ve tedarik zincirlerine katılmadıkça, istihdam veya üretim üzerinde somut bir etkisi bulunmamaktadır.

### **Yeni kurulan şirketler:**

Yakın tarihli bir rapor, 3 yaşını geçmeyen Suriye'deki 200'den fazla yeni kurulan şirketin takip ettiği yolu göstermektedir. Bu şirketlerden 25'i, iş modeli konusunda sorunlar ve kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Bu şirketler, doğaçlama, hayatta kalma stratejileri, taktiksel anlaşmalar ve kısa vadeli çözümlere dayanan bir ortamda çalışmaktaydı. 2025 yılı, diaspora dönüşü ve uluslararası varlığın artmasıyla yenilenen bir faaliyet yılı olmuş, ancak aynı zamanda bazı şirketlerin kapanmasına neden olan bir şok yaratmıştır. Yabancı kuruluşlar, olgun ürünler ve güçlü markalarla sektörlere giriş yaparak rekabeti ve yeniliği teşvik etmek yerine kapanmalara yol açmıştır.<sup>41</sup>

Rapor, yeni kurulan şirketlerin açıkça Şam'da yoğunlaştığını, ardından Humus, Halep ve Lazkiye'nin geldiğini göstermektedir. Bu şirketlerin çoğunluğu teknoloji ve dijital hizmetler alanında çalışmakta, hafif gıda sanayileri, döngüsel ekonomi projeleri<sup>42</sup> ve tarımla ilgili girişimlerle birlikte faaliyet göstermektedir. Ancak, bu şirketlerin %39'u hâlâ fikir aşamasında, %38'i başlangıç aşamalarında, %18'i büyüme aşamasında iken sadece %4'ü olgunluk aşamasına ulaşmıştır<sup>43</sup>.

Rapor, belirsiz ve zayıf yasal yapı, fikri mülkiyeti koruyan yasaların eksikliği, elektronik ödeme sistemlerinin zayıflığı nedeniyle sermaye hareketlerinin verimsizliği, kurucuların kurumsal öğrenme sürecinden veya

---

<sup>40</sup> Suriye, yabancı şirket kayıtlarında artış yaşamaktadır.

[Suriye, Yabancı Şirket Kayıtlarında Artış Yaşamaktadır](#), Suriye Raporu, 16/12/2025.

<sup>41</sup> [Suriye'de yeni kurulan şirketlerin çalışma sisteminin gözden geçirilmesi](#), 2025, Aram Laboratuvarı, yayın tarihi 1/1/2026.

<sup>42</sup> Döngüsel ekonomi, israfı ortadan kaldırmayı ve kaynaklardan tasarruf, onarım, yeniden kullanım ve geri dönüşüm yoluyla azami fayda sağlamayı amaçlayan bir üretim ve tüketim modelidir. Geleneksel modelin (al-üret-tüket) yerini almaktadır.

<sup>43</sup> A.g.e

sürdürülebilir yapıya sahip modellere geçişten mahrum kalmasına neden olan bilgi boşluğu, veri eksikliği ve piyasa belirsizliğinin risk değerlendirmesini engellemesi ve karar alma sürecini kanıtlara değil sezgilere dayandırması gibi bu şirketlerin çalışma aşamasında karşılaştığı altı yapı engellerine işaret etmektedir. Çalışma, birçok kuruluşun, üniversitelerin, iş hızlandırıcıların ve diğer kurumların yeni kurulan şirketleri desteklemeye çalıştığını, ancak bu çabaları koordine eden tek bir birleşik vizyonun olmadığını ve altyapının zayıflığı, elektrik, su, iletişim ve yol sorunlarının etkisini ortaya koymaktadır.<sup>44</sup>

Suriye'nin ekonomik faaliyetlerinin kurtuluşundan bir yıl sonraki durumunun incelenmesi, bir ekonomi uzmanının analizinde belirtilenleri doğrulamaktadır. Ülkede yaşananlar, ekonomik iyileşme olarak tanımlanamaz, daha çok hayatta kalma ve riskleri azaltma kaygılarıyla yönetilen kırılğan bir uyum ekonomisinin devamı olarak görülmektedir<sup>45</sup>. Şirketlerin ve projelerin kaydedilmesiyle artan idari hareketlilik göstergelerine rağmen, lisanslama ile uygulama arasındaki belirgin boşluk, küçük ve mikro projelerin hakimiyeti ve zayıf operasyonel kapasite, mevcut faaliyetin hala sınırlı etkili ve birikimli olmadığını göstermektedir. Bireysel ve yeni ticari şirketlerin genişlemesi sosyal ve girişimci bir canlılığı yansıtmakta, ancak aynı zamanda kurumsal çevrenin kırılğanlığını ve girişimleri sürdürülebilir büyüme yollarına dönüştürebilecek yasal, mali ve yapısal çerçevelerin eksikliğini ortaya koymaktadır. Bazı yabancı şirketlerin artan ilgisi ve diaspora yatırımcılarının kısmi dönüşü, özellikle altyapının bozulması ve politikaların belirsizliği ile birlikte, gerçek bir yatırım olmaktan ziyade daha çok bir bekleme ve hazırlık çerçevesinde kalmaktadır. Bu nedenle, bu durumdan gerçek bir ekonomik iyileşmeye geçiş, kurumsal bozuklukların kök nedenlerinin ele alınması, ekonomik yönetişimin iyileştirilmesi ve yerel ve diaspora sermayesini çekebilecek güvenilir bir yatırım ortamının inşası ile, ekonomik faaliyetin kısa vadeli tepkilerden düzenli ve sürdürülebilir bir üretim sürecine dönüştürülmesi şartına bağlı kalmaktadır.

### 3-1-Suriye'ye dönüş ve yatırımın önündeki engeller

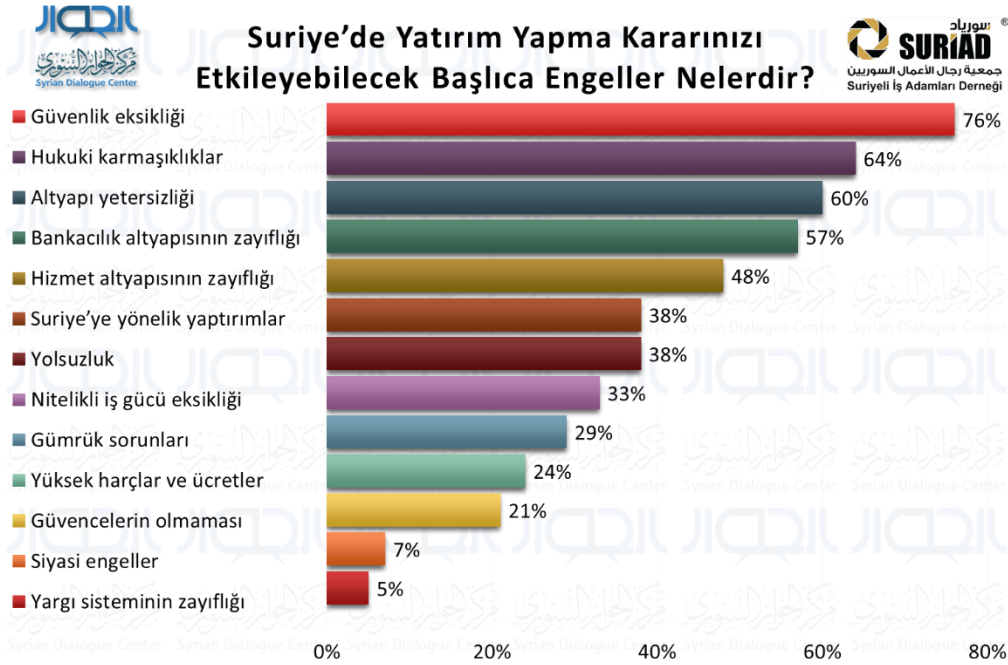
Geçtiğimiz yıl boyunca görüştüğümüz iş adamlarının çoğu, durumu anlamak ve işlerine başlamak için uygun bir zemin aramak amacıyla Suriye'ye tekrar tekrar ziyaretlerde bulunmuşlardır. Birçoğu Suriye'de şube açmış ve genel durumlar teşvik edici olmasa da işlerine başlamışlardır. Ancak, işlerini ve kararlarını etkileyen birçok engelle karşılaşmış ve bu da onları köylerinde beklemeye itmiştir.

---

<sup>44</sup> A.g.e

<sup>45</sup> [Fiili yönetimden sürdürülebilir ekonomik kapasite inşasına Suriye'de yerel ekonomik yönetişim boşluğu](#), Ekonomist Rami El-Sharq'ın LinkedIn blogu, yayın tarihi 25/12/2025

Anket sonuçları, güvenlik eksikliğinin, Türkiye'deki birçok Suriyeli yatırımcının Suriye pazarına geri dönmesinde belirleyici ve etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bunu yasal karmaşıklıklar, zayıf altyapı, yaptırım sorunları ve deneyimli iş gücü eksikliği izlemektedir. Vergi sorunları, yüksek ücretler ve garantilerin olmaması da diğer sorunlar arasındadır (Şekil 12).



Şekil 12: Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının Suriye'ye yatırım kararını etkileyen engeller (Anket sonuçları)

Çalışma atölyeleri, özellikle Suriye'ye dönüş ve yatırım kararını etkileyen engelleri detaylı bir şekilde ele almıştır. Katılımcıların çoğu, önümüzdeki yıllarda işlerinin çoğunu Suriye'ye taşımayı ve küçük bir kısmını Türkiye'de bırakmayı planladıklarını belirtmiştir. Ancak ziyaretleri sırasında karşılaştıkları sorunlar zinciri, planlarını değiştirip işlerinin büyük kısmını Türkiye'de tutmaya ve küçük bir kısmını Suriye'ye taşımaya yönlendirmiştir. Bunun nedenleri ve önündeki engeller arasında şunlar bulunmaktadır:

### 3-1-1-Hukuki sorunlar

Suriye, henüz geliştirilmemiş yıpranmış bir yasa sisteminden muzdariptir. Ticaret mahkemeleri ve düzenleyici yasalar hâlâ hantallık ve bürokrasi ile öne çıkmakta, davaların karara bağlanması birkaç yıl almakta ve bu da hakların kaybolmasına neden olmaktadır. Bazıları, hakları koruyan yasaların güncellenmesi ve hızlı bir şekilde uygulanmasının, yatırımcıları yeni yasa sistemine ve esnekliğine güvenerek piyasaya girmeye, anonim ve limited şirket gibi yeni ticaret modellerine katılmaya teşvik edeceğine inanmaktadır.

Diğerleri ise hükümetin bazı yeni kararlar konusunda hâlâ kararsızlık yaşadığını ve bakanlıklar arasında tek bir düzenleyici vizyonun bulunmadığını, bazı kararların çelişkili bir şekilde çıktığını veya alındıktan sonra

geri çekildiğini düşünmektedir. Ayrıca, alınan bazı kararlar, örneğin kara ve deniz limanları otoritesinden çıkan gümrük tarifesi gibi, yatırım sürecini engellemiştir. Bu tarife hükûmete mali gelir sağlasa da sanayi ve yeniden yapılanma sektörü için gerekli ürünlerle tüketim ürünleri arasında ayırım yapılmamış, bu da bazı temel ürünlerin fiyatlarını artırarak bu aşamada kısıtlamaları beraberinde getirmiştir.

Ticari yasal sorunların yanı sıra, gayrimenkul sorunları da özellikle gayrimenkul yatırım sektöründe yatırımın önündeki engellerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, bir yandan gayrimenkul geliştirme şirketlerinin ülkeye girişini teşvik eden, diğer yandan da yeniden inşa sürecini engellemeden bireylerin haklarının ve mülkiyetlerinin korunmasını sağlayan yeni düzenleyici yasaların çıkarılmasını gerektirmektedir.

"Mevcut yasalar bizi, \*\*\* projesi modeline göre haksız devlet kamulaştırması veya yarı yıkılmış bir binada tek bir mülk sahibinin ya da mirasçılardan birinin evini satmayı veya gelen gayrimenkul geliştirme şirketleriyle yatırım yapmayı reddetmesi durumunda geniş alanlarda herhangi bir gayrimenkul projesinin engellenmesi arasında bir seçimle karşı karşıya bırakıyor."

*Gayrimenkul geliştirme ve inşaat alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

### **3-1-2- Bürokratik sorunlar ve yolsuzluk şebekeleri**

Suriye, karmaşık yasa sisteminin yanı sıra, eski istihdam sistemi nedeniyle devlet işlerini destekçilerine ve yandaşlarına kazanç ve ödül haline getiren karmaşık bürokratik sorunlar yaşamaktadır. Bu durum, iş gücünde gevşeklik ve idari karmaşıklık yaratmıştır. Ayrıca, mevcut idari sistemlerin çoğu otomasyona geçmemiş kağıt tabanlı sistemlerdir ve işlemler uzun zaman ve çaba gerektirmektedir.

Mevcut idari prosedürler, piyasaya girmek isteyen yeni yatırımcılar için engel teşkil etmektedir. Çünkü hala aracılık ve kayırmacılık üzerine kuruludur. İdari sistemin geliştirilmesi, yatırım kolaylıklarının sağlanması ve tek bir yatırım penceresi modeli benimsenmesi gereklidir.

*Teknoloji alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

Birçok tanıklık, yolsuzluk, torpil ve kayırmacılık sisteminin farklı devlet dairelerinde hâlâ mevcut olduğunu, ancak bir yerden diğerine farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Hükûmet sektörünün otomasyonunu, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele etmek ve personel ile vatandaş arasındaki teması azaltan yasal prosedürleri basitleştirmek için bir öncelik olarak görmektedirler.

"Suriye'li bir yatırımcı olarak, Esad rejimiyle bağlantılı olan ve ondan fayda sağlayan personelin devlet dairelerinde bulunmasını kabul etmek benim için çok zor. Varlıkları, bu kurumlara olan güvenimi zayıflatmakta ve iş yapmak için güvenli olmayan bir ortam haline getirmektedir."

*Ticaret ve dijital pazarlama konusunda uzman Suriyeli bir yatırımcı.*

Katılımcılar, kamu sektöründeki personel arasında yaygın olan kurumsal kültürü ve zayıf mesleki bağlılığı eleştirmişlerdir. Personelin çoğu, aldıkları düşük maaşın, denetçilere hizmet etmelerini veya görevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerini zorunlu kılmadığını düşünmektedir. Bunun yanı sıra, özellikle personelin teknik alandaki yetersiz eğitimi ve deneyimi, işlerin yavaşlamasına ve karmaşıklaşmasına neden olmaktadır.

"İşlemlerim bir personel nedeniyle aksadı. Gereğesi yazıcıdaki bir sorun nedeniyle onayların yazdırılmamasıydı. Bu alanda uzman olduğum için detayları sorduğumda, sorun personelin yazıcıyı bilgisayara nasıl tanıtacağını bilmemesiydi ve sorumlu atölyeyi beklemekteydi. Dakikalar içinde yazıcıyı cihaza tanıttım, belgemin çıktısını aldım ve işlemi tamamladım."

*Teknoloji alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

Öte yandan, hükûmetin, Esad rejimi döneminde belirgin rolleri olan bazı iş adamlarıyla iş birliğini yeniden başlatma yönünde bazı yeni eğilimleri olduğu görülmektedir. "Muhammed Hamşo" ve "Muhyiddin el-Menfuş" gibi isimler, bir şekilde insanların acılarını artırmaya katkıda bulunmuşlar ve bu, özellikle mağdurlar arasında büyük bir öfke oluşmasına yol açmıştır<sup>46</sup>. Bu adım, önceki sistemsiz ve gayri resmi ekonomi biçimlerini yeniden üretebilecek, önceki yolsuzluk ve kayırmacılık sistemlerini yeniden şekillendirebilecek ve ihlallere karışanların cezasız kalmasına izin verebilecektir.

### 3-1-3-Vizyon ve planların eksikliği

Bazı atölye katılımcıları, mevcut çalışma yaklaşımını eleştirerek, bunun önceki uygulamalardan çok farklı olmadığını belirtmişlerdir. Mevcut hükûmetin, yatırım ve gelecek ekonomi şekliyle ilgili vizyon ve planlarını yatırımcıları teşvik edecek şekilde sunmadığını düşünmektedirler. Örneğin, devletin gayrimenkul

---

<sup>46</sup> Muhammed Hamşo: Esad destekçileri ile Suriye hükûmeti arasındaki "geçmiş kapatma" anlaşması nasıl Suriyelilerin tepkisini çekti?, BBC Arapça, yayın tarihi 7/1/2026.

[Muhyiddin el-Menfuş kimdir? Suriye'nin yeni savaş milyonerleri](#), Ultra Syria, yayın tarihi 13/6/2017.

yatırımları ve kentsel kalkınma konusundaki vizyonu net değildir ve gerçekleştirilen çoğu kentsel proje, küçük ölçekli ve önceki model (düşük kaliteli ve hizmetli tekil yapı) doğrultusunda yapılmaktadır.

"Türk ve Arap gayrimenkul şirketlerinin Suriye pazarına girdiğini gözlemledim, ancak şu ana kadar beklemedeler ve çalışmalarına başlamadılar. Bu durum, başlamalarını engelleyen endişelerinin olduğuna işaret ediyor ve bu endişelerin hızla ele alınması gerekiyor. Aksi takdirde sahneden çekilebilirler."

*Gayrimenkul geliştirme alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı*

Katılımcılar, gerçek bir konut krizi olduğunu ve bunun için bir plan veya strateji oluşturulmadığını, bu durumun gayrimenkul ve arazi fiyatlarında mantıksız bir artışa neden olduğunu, bunun yatırım getirisi ve yerel ürün fiyatlarına yansıdığını belirtmişlerdir. Cubar ve Kabun gibi Geniş çapta yıkılmış mahalleler, yasalar ve mülkiyet sorunlarıyla ilgili birçok meseleyi gündeme getirmekte ve ilgili devlet kurumları henüz bunlara çözüm sunmamıştır.

Bunun yanı sıra, katılımcılar sanayi sektörünün geliştirilmesine ve Suriyeli sanayicilerin çekilmesine yönelik gerçek bir ilgi olmadığını eleştirmişlerdir. Ekonominin çarklarının gerçekten dönmeyeceğini, yalnızca teknik ve hizmet projeleriyle kalkınma aşamasına geçmenin gerçek sanayiler olmadan mümkün olmadığını düşünmektedirler. Sanayi sektörünün desteklenmesine yönelik hükümetin net bir açıklaması ancak geç bir zamanda yapılmıştır.

Sanayi alanı, destekleyici mevzuat ve teşviklerin yokluğunun yanı sıra birçok zorlukla karşı karşıya kalmaya devam etmektedir. Bunlardan biri, mevcut modelde ithalatın kontrolsüz bir şekilde açılması sorunu olup, bu durum yerel atölyeleri rekabet edememeleri nedeniyle kapanmaya zorlamıştır. Öte yandan, Suriye sanayisinin ulusal kimliğine odaklanılmamış ve yeniden inşa edilmemiş, özellikle de "Made in Syria" ticari markasının son yıllarda rekabet gücünü kaybetmesi ve çok fazla çalışma ve çaba gerektirmesi, "Made in Türkiye" ticari markasının ise daha güçlü ve rekabetçi olması nedeniyle, Türkiye'deki birçok Suriyeli sanayicinin işlerini Suriye'ye taşımayı ertelemesine neden olmuştur.

Belirtmek gerekir ki, birçok Suriyeli sanayici ve yatırımcı, ülkeden uzakta oldukları dönemde şirket adı, ürün ve özelliklerinin çalınması sorunuyla karşılaşmıştır ve bu da ticari mülkiyetlerinin yasal korumasını kaybetmelerine neden olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda aynı isim ve marka ile şirketler açılmış, bazı şirketler

ise hükümet tarafından sağlanan kolaylıkların ve mali kolaylıkların olmaması nedeniyle mülkiyet ve ticari haklarını geri kazanma sorunuyla karşı karşıyadır<sup>47</sup>.

### 3-1-4-Altyapı ve yatırım zorlukları

Savaş yılları sonucunda altyapıda meydana gelen yıkımın değeri, (fabrikalar, binalar, makineler, elektrik ve su şebekeleri gibi) Suriye'deki sabit üretim varlıklarının üçte birine ulaşmıştır. Altyapı, konut ve konut dışı binalardaki doğrudan maddi kayıpların değeri yaklaşık 108 milyar dolara ulaşmıştır. Altyapı en çok zarar gören sektör olmuş ve toplam zararın %48'ini oluşturmuştur<sup>48</sup>.

Bir ekonomi uzmanı, altyapının onarımının bir ekonomik iyileşme için temel adım olduğunu belirtmektedir. Benzer deneyimler, hükümetlerin yol, liman ve ulaşım ağının bakımına yönelmesi ve bunları standartlara uygun hale getirmesi, elektrik ve su şebekelerinin yeniden yapılandırılması ve güvenliğin sağlanmasının, Almanya, Güney Kore ve Vietnam gibi yatırımcıları çekmenin anahtarı olduğunu göstermektedir. Oysa bazı deneyimlerde, hükümetlerin bu temel unsurlar olmadan yatırımcıları çekmeye çalışması ve bu altyapının onarım maliyetini yatırım getirilerinden karşılaması, bu yatırımların başarısız olmasına, getirilerinin pahalı olmasına ve yatırımcıların Irak, Afganistan ve Güney Sudan'da olduğu gibi geri çekilmesine neden olmuştur.

Ana hizmetlerin yanı sıra, sağlam ve esnek bir yasal altyapının varlığı, gerekli lojistiklerin sağlanması, yatırım kolaylıklarının sunulması ve özellikle ham madde ile ilgili olarak net ve iyi düşünülmüş bir gümrük tarifesinin belirlenmesi, yatırımcının riskleri aşmasına yardımcı olacak ve maceraya atılma konusunda teşvik edecektir.

"Suriye'de yatırım yapmak ek maliyetler ve yeni maddi yükler gerektirmektedir. Çünkü konut ve ofislerin kıtlığı ve artan talep, kiraların ve bu gayrimenkullerin için doğasına uygun hale getirilmesi için gereken hazırlıkların maliyetini artırmıştır. Ayrıca, alternatif enerji ve internet sistemlerinin sağlanması ihtiyacı da bulunmaktadır ve bu durum ürünün değerine ve kalitesine yansımakta ve onu rekabetçi olmaktan çıkarmaktadır."

*İnşaat, ithalat ve ihracat alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

Bazıları, özellikle sokakların yeniden düzenlenmesinde sunulan hizmetlerin kalitesinin zayıf ve plansız olduğunu eleştirirken, bazıları yapılanların mevcut ve sınırlı bütçelere uygun olduğunu düşünmektedir.

<sup>47</sup> Çalınan ticari markalar... Halep'e dönen iş adamları, ticari mülkiyetlerin çalınmasıyla karşı karşıya, Fox Halep, yayın tarihi 1/1/2026.

<sup>48</sup> Dünya Bankası: Suriye'nin yeniden inşasının maliyeti 216 milyar dolar, aljazeera.net, yayın tarihi 21/10/2025.

Özellikle, yeniden yapılanma kararı henüz alınmamış uluslararası bir siyasi karar olduğundan ve yeniden yapılanma konferansının onaylanmasındaki gecikme birçok soruyu gündeme getirmektedir.

### 3-1-5- Bankacılık sektörü, likidite ve döviz kurunun serbestleştirilmesi

Suriyeli bir mali uzman, Suriye lirasının dolar karşısındaki döviz kurunun mantıksız olduğunu ve gerçek değeri yansıtmadığını belirtmiştir. Çatışma sonrası aşamalarda ülkelerin döviz kurlarında beklenen ve doğal dalgalanmalar yaşadığını ifade ederek, mevcut kurun sanayiciye ve sıradan tüketiciye zarar verdiğini, yabancı para birimindeki havalelerin değerini düşürdüğünü ve enflasyonu artırdığını söylemiştir. Bu uzman, yaklaşan ekonomik açılımın ve ekonominin serbestleşmesinin büyük dalgalanmalara yol açacağını, bunun yatırım sürecine fayda sağlayacağını ancak yerel üretim maliyetlerini artıracığını ve **Suriyelilerin ürettiği ürünlerin** diğer ürünlerle rekabet edemez hale gelebileceğini öngörmüştür.

Öte yandan uzman, bankaların geliştirilmesinin ve güvenin yeniden tesis edilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Özellikle Suriye'de para arzının sadece %10'u bankalarda tutulurken, geri kalanı vatandaşların elinde olduğu için bu durum daha da önem arz etmektedir. Buna ek olarak, eski Esad rejiminin ortakları, tüccarları ve yararlanıcılarının elinde gizli finansal rezervler de bulunmaktadır. Uzman, mevcut döviz bozdurma sürecinde bir tür hesap verebilirlik uygulamasının önemine ve paranın kaynağı ile gerekçesinin araştırılmasına dikkat çekmiştir.

"Sezar yaptırımlarının kaldırılmasına ve Swift sistemine geri dönülmesine rağmen, tüm Suriye kamu ve özel bankalarının altyapısı, bu küresel finansal sistemlere girmelerine izin verecek uluslararası standartlarla uyumlu değildir."

*Teknoloji ve dijital pazarlama alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

Katılımcılardan biri, bankaların performansındaki dalgalanmanın yatırımı olumsuz etkilediği konusunda 2025 yılının dördüncü çeyreğinde merkez bankasının elektronik ödeme ağ geçitleri için lisans verme sürecini başlattığını ve gerekli şartları yayımladığını belirtmiştir. Buna dayanarak, birçok yerli ve yabancı şirket başvuruda bulunmuş, ancak dosya tamamen kapatılmış ve halk meclisinin çalışmaya başlamasına kadar ertelenmiştir. Bu durum yatırımcıların güvenini zayıflatan sorunlar hakkında hükûmetin tereddütlü politikalara sahip olduğu izlenimi vermiştir.

Yönetişim uzmanlarından biri, mevcut mali vizyonun hala belirsiz olduğunu belirtmektedir. Hükûmetin mali metodolojisinin yönetişimi için uygulanan mali denetim süreçlerinin olup olmadığı net değildir. Bu, diğer tüm ülkelerde uygulanan ve geçmiş yıllarda Suriye'de diğer ekonomilerle mali ilişkileri düzenlemek

için yapılan bir uygulamaydı. Ayrıca, Suriye'de ekonomik büyüme sürecinin yönelimleri hakkında net bilgi veren gerçek bir mali gösterge bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, "ShamCash" elektronik cüzdanın ekonomideki yeri ve Suriye'deki merkez bankasının rolüyle karşılaştırıldığında gerçek rolü belirsizdir.

### 3-1-6- İş sektörlerinin ve bu alanda çalışan uzmanlıkların geliştirilmesi ihtiyacı

Türkiye'deki çalışma atölyelerindeki Suriyeli iş adamlarının tartışmaları, Suriye'deki mevcut iş modellerinin geliştirilmesi ve güncellenmesinin hem müşterileri hem de yatırımcıları çekmek için önemine işaret etmektedir. Örneğin, Suriye ve Türkiye arasındaki gayrimenkul pazarlama alanındaki iş modeli farkını el almışlar ve bazıları, Suriye pazarında yaygın olan ve dünya çapında popüler olan yeni gayrimenkul pazarlama sistemine uyum sağlamayan zihniyeti eleştirmiştir. Hâlâ fiyat, özellikler veya teslim süresi hakkında doğru bilgi vermeyen ve sadece mütevazı pazarlama komisyonları ödeyen eski modellerle çalışılmaktadır.

Bazı iş sektörlerini geliştirmenin en büyük zorluğu, atöyelere katılan tüm katılımcıların şikayet ettiği Suriye'deki belirgin yetkinlik eksikliği sorununa çözümler bulmaktır. Suriye'deki iş gücü piyasasının ikiye ayrıldığını düşünmektedirler: Büyük ölçüde yetersiz eğitilmiş, güvenilemeyecek kadar düşük ücretli iş gücü, Türkiye ve Körfez ülkelerindeki emsallerinin maaşlarını aşabilecek, bazı yetkinlikler için 3000 dolara ulaşan yüksek maaşlar talep eden nadir nitelikli iş gücü. Bu durum, birçok yatırımcının ilk beklentilerini karşılamamış ve onları iş yaparken temkinli olmaya itmiştir.

"Teknoloji alanındaki işimin bir kısmını Suriye'ye taşıdıktan sonra, sadece iç ekiplerle çalışmanın zor olduğuna ikna oldum. Türkiye'deki ekibime teşvikler sundum, bazı ek avantajlar ve tazminatlar karşılığında taşınmalarını teşvik ettim. Çünkü onların yeni ekibin yanında bulunması ve ekibin üçte biri oranında olması, Suriye'deki işi geliştirmek için tek yoldu."

*Teknoloji ve dijital pazarlama alanında çalışan Suriyeli bir iş adamı.*

Katılımcılardan biri, eski Esad rejimi hükümetinin genel olarak ülkenin kurumlarındaki personelin yeterliliklerindeki zayıflığı fark ettiğini ve son yıllarda Körfez'deki gurbetçileri Suriye'ye dönmeye ve çalışmaya davet eden birçok ilan yayınladığını belirtmiştir. Suriye'den beyin göçünün boyutunu fark etmiş, ancak bu konuda herhangi bir önlem almamışlardır. Ayrıca, birçok katılımcı, personel ve gençlerin eğitimine yönelik deneyimlerini hem hükümet kurumlarıyla ortaklık içinde hem de ayrı olarak paylaşmıştır. Eğitimler, katılımcılar tarafından ilgi görmüş, ancak farklı kalitede ve içerik değeri sunan çeşitli kurumlar tarafından verilen eğitimlerin düzensizliği eleştirilmiştir.

Geleneksel meslekler ve zanaat sektörünün geliştirilmesi, bu alana yatırım yapılmasının önemi, sosyal ekonomiyi yeniden canlandırma kapasitesi nedeniyle dikkatle ele alınmalıdır. Yönetişim uzmanlarından birine göre, bu sektörün geliştirilmesi, yönetişimi ve iş gücünün yeniden eğitilmesi, bu sektörün sürekliliğini ve büyümesini garanti eden net bir iş modeli ile sağlanmalıdır.

## 3-2- Suriye pazarındaki mevcut ekonomik fırsatlar

Bir ekonomi uzmanı, mevcut ekonomik fırsatları keşfetme girişimi konusunda Suriye'ye yönelen para kaynaklarının izlenmesi ve analiz edilmesinin, yatırım piyasalarındaki mevcut fırsatlar hakkında net bir resim sunduğunu belirtmiştir. Bu kaynaklar dört ana kısma ayrılabilir:

### 1- Gurbetçi havaleleri

2019 yılında Suudi Arabistan, Lübnan, Ürdün ve Türkiye'den Suriye'ye resmi kanallar aracılığıyla gönderilen havalelerin değeri 1.6 milyar ABD dolarıydı<sup>49</sup> ve 2022 yılında Suriye'ye gönderilen havaleler için Dünya Bankası'nın resmi tahminleri aynı sınırlar içinde kalarak yaklaşık 1.5 milyar dolar olarak kalmıştır<sup>50</sup>. Eski Esad rejiminin düşüşünden sonra bu havalelerin değeri iki katından fazla artmış ve Suriye Merkez Bankası Başkanı'nın açıklamalarına göre 2025 yılında yaklaşık 4 milyar dolara ulaşmıştır<sup>51</sup>. Bu da ailelerin %38'i için gelir kaynağı ve gayri safi yurt içi hasılanın %8 ila %12'si arasında bir oran oluşturmuştur<sup>52</sup>. Ayrıca, kırılğan bölgelere para transfer ücretleri en yüksek seviyededir. Suriye'ye havale ücretleri 200 dolar başına 36 dolar ile ikinci sırada yer almaktadır<sup>53</sup>.

Resmi rakamlar, özellikle bu havalelerin birçoğu kara borsa ve düzensiz ofisler aracılığıyla yapıldığından gerçek havale değerlerini yansıtmamaktadır. Ancak, bu havaleler, bu ailelerin hayatta kalmasına ve sadece alıcı ailelerin temel ihtiyaçlarını karşılamasına katkıda bulunmuştur. Bu da özellikle de bu havalelerin ortalama değerinin küçük olması nedeniyle satın alma gücünün zayıflığını yansıtmaktadır.

---

<sup>49</sup> Sınır ötesi mültecilerin geçim kaynakları ve mali transferleri: 2011 öncesi ve sonrası Orta Doğu'daki Suriyelilerin hareketlilikleri  
Ann-Christin Zuntz, Mültecilerin Sınır Ötesi Geçim Kaynakları ve Mali Transferleri: 2011 Öncesi ve Sonrası Orta Doğu'daki Suriyeli Hareketlilikleri, *Journal of Refugee Studies*, Cilt 34, Sayı 2, Haziran 2021, Sayfalar 1400–1422, <https://doi.org/10.1093/jrs/feab016>

<sup>50</sup> Göçmen havaleleri, Suriyelilerin bir kesimi için neredeyse tek yaşam kaynağıdır, Independent Arapça, yayın tarihi 4/6/2024.

<sup>51</sup> Yurt dışındaki Suriyelilerin havalelerinde rekor artış... Rejimin düşüşünden bu yana 4 milyar dolar, alarabiya.net, yayın tarihi 8/12/2025.

<sup>52</sup> Mali transferler... Suriyelilerin %38'i için yaşam kaynağı, Al-Araby al-Jadeed, yayın tarihi 18/11/2025.

<sup>53</sup> Kırılğan Bağlamlarda Finansman

OECD (2020) Kırılğan Bağlamlarda Finansman. Paris: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı. Aşağıdaki bağlantı ile erişilebilir: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/financing-in-fragile-contexts\\_93c70f7c/e87c2402-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/financing-in-fragile-contexts_93c70f7c/e87c2402-en.pdf)

Şu anda Suriye pazarında yaygın olan ekonomik faaliyetlerin doğasına baktığımızda, pazarın tüketim malları ve temel ihtiyaç maddeleri satan küçük dükkanlar ve süpermarketlerle dolu olduğunu görmekteyiz. Bu da pazarın bu tür yatırımları absorbe etme kapasitesini zayıf kılmaktadır. Özellikle bu küçük işletmeler uyum stratejileri geliştirmiş ve pazar gereksinimlerini daha net bir şekilde anlamışlardır.

## 2- Yabancı yatırımlar:

Suriye'deki yabancı yatırımlar, Suriye Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan resmi verilere göre, 2025 yılında enerji, altyapı, iletişim, ulaşım ve limanlar gibi stratejik projeler kapsamında 28 milyar doları aşmıştır. Oysa göç edenlerin veya yerel Suriyeli sermayenin katkısı sadece 2-3 milyar dolar arasında kalmıştır<sup>54</sup>.

Bu rakamlar, hükümet duyuruları veya imzalanan anlaşmaları temsil etmekte ve doğrudan yabancı yatırımın gerçek akışlarının güvenilir bir istatistiğini yansıtmamaktadır. Ancak bu yatırımların, 2025 yılının sonlarında Suriye üzerindeki Sezar yaptırımlarının kaldırılmasından sonra gelecek yıl artması beklenmektedir.

Ekonomi uzmanı, dış yatırımlara, özellikle altyapı gibi hayati sektörlerde fırsat ve kâr arayan projeler olarak bakmanın gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu yatırımcılar hesaplı adımlarla gireceklerdir, ancak yerel ortakların varlığı onları bu alanda adım atmaya teşvik edebilecektir. Özellikle yerel ortak, lisans ve yasal işlemler yükünü üstlenebilecek, bu şirketler için lojistik, iş gücü ve gerekli hizmetleri sağlayabilecektir. Bu ortaklar, yabancı yatırımcılara ve uluslararası kuruluşlara hizmet sunan taşeronlar şeklinde de olabilirler.

"Suriyeli şirketleri, yabancı şirketlerle iletişime geçmeye ve kendilerini Suriye'deki yasal çevreyi ve çalışma sistemini anlayan yerel bir ortak olarak tanıtmaya davet ediyorum."

*Suriyeli ekonomik ve mali uzman*

Katılımcılardan biri, bazı Batılı yatırımlar ve yabancı şirketlerin, çatışma ortamlarını, modası geçmiş veya artık piyasada talep görmeyen ürünlerini satmak için uygun yerler olarak gördüğüne dikkat çekmiştir. Çoğu zaman bu yatırımlar, bazı şirketlerin iflastan kaçınmak veya mallardan kurtulmak için son çabası olabilmektedir.

## 3- Hükümet gelirleri:

---

<sup>54</sup> [Yabancı yatırımların artışı ve Suriyeli sermayenin yokluğu](#), Al-Araby al-Jadeed, yayın tarihi 14/1/2026.

Suriye hükümetinin bütçelerinde Esad rejimi kontrolü altındaki ardışık mali açıklar ve piyasalardaki nakit sıkıntısına rağmen<sup>55</sup>, bazı devlet kurumları hizmet sunmalarına yardımcı olan mali gelirler sağlamayı başarmıştır. Katılımcılardan biri, kara ve deniz sınır kapıları ile gümrük sektörü ve Maliye Bakanlığı deneyimlerine aşina olduğunu belirtmiştir. Bu kurumlar, gümrük ve ihale sektörlerindeki yolsuzluğu ilk etapta kontrol ederek personelin temel maaşlarını ve hazineye kısmi desteği güvence altına alabilmişlerdir.

Birçok katılımcı, mevcut hükümetin eğitim ve devlet kadrolarının verimliliğini artırmaya olan ilgisine dikkat çekmiştir. Hükûmet, bütçede en büyük harcama kalemini buna ayırmış ve bu da eğitim ve danışmanlık şirketleri için iyi yatırım fırsatları sunmaktadır.

#### 4- Suriye'deki zengin kesim

Geçen yıllar, mevcut tüccar ve eski varlıklı sınıfın yanı sıra yeni zenginler sınıfını ortaya çıkarmıştır. Bu sınıf hala sermaye sahibidir ve yüksek kaliteli hizmetler aramaktadır. Suriyeli bir ekonomi uzmanına göre bu nedenle, uluslararası okullar ve ileri düzey hastaneler gibi yüksek kaliteli yatırım projeleri, bu sınıfı hedefleyen başarılı yatırımlar olabilir.

"Suriye yatırım pazarına şu anda girmek yüksek risk faktörleri taşımaktadır, ancak yüksek kar marjları içermektedir. Bugün Suriyeli yatırımcılar, piyasaya girme ve maceraya atılma konusunda en cesur ve istekli olanıdır."

*Suriyeli ekonomik ve mali uzman*

Atölyelerin çıktıları, ekonomik alandaki mevcut durumla ilgili bir çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu çalışma, bugün ekonomik yasaların ve düzenlemelerin eksikliği, karar alma yetkilerinin dağınıklığı, yerel pazarlar ile yerel otoriteler ve uluslararası kalkınma programları arasındaki bağlantının yokluğu nedeniyle ekonomik alanın zayıf olduğunu belirtmiştir. Bireysel projeleri çekmeye odaklanmanın, sistemleri geliştirmek yerine, yerel ekonomik kalkınmanın geçim programlarına indirgenmesi, özellikle yönetişimin eksikliği ve yerel otoriteler ile paydaşların göz ardı edilmesiyle etkiyi zayıflatmış ve sürdürülebilirliği azaltmıştır.<sup>56</sup>

Çalışma, mevcut yaklaşımların yönetim boşluğunu ele almadığını belirtmiştir. Ekonomik müdahaleyi, entegre yerel ekonomik sistemler inşa etme süreci olarak değil, ayrı projeler bütünü olarak görmektedir. Bu

---

<sup>55</sup> Uzun kuyruklar... Likidite eksikliği Suriyelileri para almak için saatlerce beklemeye zorluyor, şarkul ewsat, yayın tarihi 18/4/2025.

<sup>56</sup> Suriye'deki yerel ekonomik yönetim boşluğu; fiili yönetimden sürdürülebilir ekonomik kapasite inşasına, a.g.e.

nedenle, etki sınırlıdır ve birikimli değildir, genişleme veya sürdürülebilirlik fırsatları zayıftır. Uluslararası odak, şimdiki kadar değerlendirmelere, teşhis, veri toplama ve planlamaya yoğunlaşmış, somut operasyonel müdahalelere veya kurumsal araçlara yatırım yapılmamıştır<sup>57</sup>.

Uyum ekonomisinden sürdürülebilir ekonomik toparlanmaya geçiş, yerel ekonomik yönetişime kasıtlı bir yatırım olmadan mümkün değildir. Bu, düzenli ve kalıcı büyümenin düzenleyici çerçevesi olarak kabul edilmelidir. Yerel otoritelerle düzenleme ve uygulama ortakları olarak çalışmayı, pazar düzenleme, kaynak yönetimi ve basit ve etkili hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirme kapasitelerini artırmayı içermektedir. Mevcut durum, karar alma ve pazarın düzenlenmesinin hala eksik veya parçalı olduğunu ve net kurumsal çerçeveler yerine doğaçlama uygulamalara tabi olduğunu göstermektedir<sup>58</sup>.

#### 4. Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının ekonomik toparlanmadaki beklenen rolleri

Suriye ve Türkiye, köklü ticari ilişkilere sahiptir. 2010 yılında Türkiye'nin Suriye'ye ihracatı 1,9 milyar doları aşmış, ancak 2012 yılında en düşük seviyesine gerileyerek 486 milyon dolara düşmüştür. Ancak 2023 yılında tekrar yükselerek 2,1 milyar doları aşmıştır. 2025 yılında Türkiye, Suriye'nin ithalatının yaklaşık yarısının kaynağı ve ihracatının dörtte birinden fazlasının yapıldığı bir pazar haline gelmiştir<sup>59</sup>.

Türkiye'de faaliyet gösteren Suriyeli şirketlerin potansiyel rolü, sadece çatışma sonrası dönemde sembolik katılımı sınırlı kalmayıp, tedarik zincirlerini genişleterek ve Suriye pazarını bölgesel ticarete yeniden bağlayarak Suriye ekonomisinin canlandırılmasının en önemli yollarından birini oluşturmaktadır. Veriler, bu şirketlerin çoğunluğunun, merkezlerini taşıyarak veya sınır ötesi faaliyetlerini genişleterek Suriye'deki varlıklarını yeniden kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. Suriyeli girişimcilerin yarısından fazlasının ülkeleriyle sürekli bir bağ içinde olmaları ve yeniden inşayı, beklenen bir yol ve mevcut bir sorumluluk olarak görmeleri söz konusudur. Bu şirketler, göç yılları boyunca dayanıklılık ve uyum sağlama yetenekleri sayesinde, resmi ve gayri resmi Suriye ekonomik bağlamı hakkında derin bir bilgiye sahiptir. Ayrıca, mevcut tedarikçiler, müşteriler ve işçilerden oluşan ağlar, Suriye pazarını yüksek riskli ve belirsiz bir yabancı pazar olarak gören Türk şirketlerine kıyasla belirgin bir avantaj sağlamaktadır<sup>60</sup>.

Suriye ve Türkiye ortamlarında çalışma yeteneğine sahip Suriyeli iş adamları, Suriye'nin bölgesel ticarete yeniden entegrasyonunu hızlandıran sınır ötesi ekonomik koridorlar oluşturma imkanı sunmakta ve

---

<sup>57</sup> A.g.e.

<sup>58</sup> A.g.e.

<sup>59</sup> Kaynak: Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Suriyeli girişimcilerin Türkiye'deki rolü, a.g.e.

<sup>60</sup> Suriye'de ekonomik canlanma nasıl teşvik edilebilir? Suriyeli girişimcilerin Türkiye'deki rolü, a.g.e.

düzenleyici farklılıklar, kültürel beklentiler ve lojistik zorluklarla başa çıkma konusunda rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu unsurlar genellikle diğer yatırımcılar için engel teşkil etmektedir. Bu şirketlerin geri dönüşünün önemi, özellikle sektörel dağılımı destekleme ve toparlanma fırsatlarına yansımaktadır. Geri dönmek isteyenlerin çoğu ticaret, imalat sanayii ve hizmet sektörlerinde aktiftir. İmalat sektörünün nispi ağırlığı sınırlı olmasına rağmen, tekstil, gıda sanayii ve hafif sanayide yoğunlaşması nedeniyle yüksek potansiyele sahiptir. Bu da ana üretim bölgelerinin yeniden canlandırılması ve geniş iş fırsatları yaratılması anlamına gelmektedir. Hizmet sektörü, özellikle ulaşım, lojistik ve iş desteği, altyapının geniş çapta tahrip edilmesinin bıraktığı boşlukları doldurma konusunda hayati bir rol oynamaktadır<sup>61</sup>.

İş adamlarının, göç öncesi işgal ettikleri sektörlerle geri dönme isteği, hesaplanmış riskleri üstlenmeye ve birikmiş uzmanlık alanlarını canlandırmaya hazır olduklarını göstermektedir. Bu da ekonomik bağların derinleşmesine ve yerel tedarik zincirlerinin güçlenmesine yol açacaktır. Bu bağlamda, Suriye pazarı, düşük maliyetli iş gücü, zayıf rekabet ve Türkiye'nin kendi içindeki zorlu çalışma ortamı nedeniyle gelecekte Türk yatırımlarını çekebilecek doymamış bir yapı sunmaktadır. Ancak bu yatırımlar siyasi, mali ve operasyonel risklerin azalmasına bağlıdır<sup>62</sup>.

Öte yandan, hedeflenmiş mali desteğe ve tam hizmet sunulan güvenli sanayi bölgelerinin sağlanmasına, Türk bankalarıyla işlem yapmayı kolaylaştıracak bankacılık kolaylıklarına, makinelerin ve ekipmanların taşınması prosedürlerinin basitleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimcilerin öncelikleri, elektrik ve su eksikliğinin, güvenlik kaygılarının önünde, çatışma sonrası dönemde en büyük zorluk olduğunu göstermektedir. Bu kişiler, temel hizmetler sağlandığında ve tesisler yeniden çalışmaya başladığında, eksik güvenlik ve yasal çerçevelere rağmen, ideal olmayan koşullarda çalışmaya istekli olduklarını belirtmektedirler. Bu durum, güvenli ve etkili sanayi bölgelerinin oluşturulması ve genişletilmesini, büyümeyi teşvik etmek ve istihdam yaratmak için temel bir giriş noktası haline getirmektedir. Bu, Suriyeli iş adamlarının Suriye ve Türk pazarlarına dair bilgilerine ve toparlanma gereksinimleri ile kalkınma hedeflerini birbirine bağlama yeteneklerine dayanmaktadır.

Suriyeli şirketlerin Suriye içinde genişleme yönelimi, sadece ulusal veya insani güdülerle değil, aynı zamanda doymamış bir pazar, düşük iş gücü maliyetleri ve sınırlı rekabetle ilgili net ekonomik hesaplamalarla da şekillenmektedir. Bununla birlikte, güvenilir hizmetlerin ve dalgalanmaları azaltacak yasal garantilerin varlığıyla desteklenmelidir. Bu bağlamda, üretken yatırımlar, ölçülebilir sonuçlar, belirli yararlanıcılar ve net hesap verebilirlik yapıları sağladığı için uluslararası destek için yüksek bir uygunluk

---

<sup>61</sup> A.g.e.

<sup>62</sup> A.g.e.

kazanmaktadır. Bu da, toparlanmanın ilk aşamalarında dış desteği yönlendirmek için tarafsız ve pratik bir giriş noktası olarak deneysel güvenli sanayi bölgelerinin oluşturulmasını sağlamaktadır.

## 5. Ekonomik değişimlere göre Suriyeli iş adamlarının gelecekteki rollerine dair senaryolar

Bu belgede senaryo yaklaşımı, belirsizliğin yüksek olduğu ve olası yolların çok olduğu geçiş döneminin doğasına uygun bir analitik araç olarak ele alınmaktadır. Ekonomik toparlanma eğilimlerini ve aktörlerin davranışlarını tahmin etmenin zor olduğu bu dönemde, ekonomiler tek bir öngörülebilir yolda ilerlemez, aksine sonuçlar, tamamlanmamış siyasi kararlar, temkinli yatırım davranışları ve birikmiş yapısal kısıtlamalar arasındaki karmaşık etkileşimden oluşmaktadır.

Öte yandan, Suriye'nin kurtuluşundan sonraki ilk yıl, resmi ve gayri resmi ekonomik davranış kalıplarının şekillendiği ve yatırımcı beklentilerinin olduğu kritik bir pencereyi temsil etmektedir. Geçici uyum seçenekleri, daha sonra tersine çevrilmesi zor kalıcı yollara dönüşmeden önce, beklenen ekonomik toparlanma eğilimlerinin analizi yoluyla üç senaryo oluşturulabilir:

### Birinci senaryo: Kırılgan devamlılık (en kötü senaryo)

Devam eden kırılgan senaryo (**mevcut durumun devamı**), güvenlik çöküşü veya kapsamlı ekonomik iyileşme yaşamadan, gri bir geçiş ortamında ortaya çıkacaktır. Ancak aynı zamanda ekonomik yönetimde veya temel altyapıda, özellikle elektrik, su, yargı, bankacılık sektörü, yol ağları ve iletişimde somut bir iyileşmeden yoksun olacaktır (Şekil 13). Bu ortamda, Suriyeli yatırımcıları ekonomik ağırlık merkezlerini içeriye taşımaya teşvik edecek yeterli teşvik bulunmamakta ve Suriye hükûmeti tarafından diasporadaki Suriyeli yatırımcılara istikrar ve uzun vadeli planlama yeteneğini garanti eden net bir kurumsal anlaşma sunulmamaktadır. Aynı zamanda, Türkiye'nin Suriyeli sermayeyi bünyesinde tutmaya yönelik mevcut politikasını sürdürmesi beklenmektedir. Bu, işletmelerin kapatılması veya sınır dışı etme düzeyine ulaşmaz. Ancak Türk pazarında tam entegrasyon veya genişleme için geniş ufuklar açma seviyesine de çıkmaz ve ekonomik krizin sert etkileriyle birlikte sorunlar ve zorluklar devam eder.

Bu koşullar altında, Suriyeli şirketlerin çoğunluğunun temel operasyonlarını Türkiye'de sürdürmesi, Suriye pazarına sınırlı ve seçici katılımının ticaret, aracılık ve sürdürülebilir olmayan kısa vadeli düşük riskli faaliyetlerle sınırlı kalması muhtemeldir ve bu da ilk yılda fiilen gerçekleşmiştir. Bu katılım, piyasayı test etmeyi ve büyük yatırım taahhütleri üstlenmeden bağlantıları sürdürmeyi amaçlar. Bu da risk yönetimi mantığını, geri dönüş veya yeniden konumlanma mantığından daha fazla yansıtmaktadır. Sonuç olarak, Suriye ekonomisi, üretken iyileşme veya yeniden yapılanmaya gerçek bir geçiş olmadan ticari ve tüketici faaliyetlerine dayalı "uyum" modelinde kalır.

Türk hükûmeti için, Suriyeli sermaye üretim, istihdam ve ihracata katkıda bulunmaya devam etmektedir. Ancak bu katkı yavaş yavaş ekonomik bir avantajdan siyasi ve sosyal bir yüke dönüşebilir. Suriyeli yatırımın varlığı, özellikle yaklaşan seçimlerle birlikte iç gerilimlere neden olabilir ve piyasadaki rekabeti artırarak Türk karar alıcılar üzerinde artan bir baskı oluşturabilir. Bu durumda, Türk karar alıcı kendini iki seçenekle karşı karşıya bulabilir: Daha net koruma ve düzenleme politikaları benimsemek veya bu şirketlerin iş ortamına kademeli ve örtük bir sıkılaştırma uygulamak. Zamanla, bu Suriyeli şirketlerin Türk pazarına açılmak veya Suriye dışındaki üçüncü pazarlara yönelmek yerine ihracata bağımlılığı **derinleşecektir**.

Suriye hükûmeti düzeyinde ise, bu senaryo, vergi tabanında veya hayati sektörlerdeki üretken yatırımlarda bir genişleme olmadan bu grubun ekonomik faaliyetlerinden çok sınırlı bir fayda sağlayacaktır. Devlet, ekonomik faaliyetin düzenleyicisi olmaktan ziyade alıcısı konumunda kalacak, Suriyeli sermayenin gücünü ve etkisini siyasi veya ekonomik bir kaldıraç olarak kullanma kapasitesi sınırlı olacaktır. Güven verici kurumsal reformların yokluğunda, yatırımcılar arasında tereddüt artacak ve bu da ekonominin hayatta kalma ve uyum aşamasından kümülatif iyileşme yoluna geçişini engelleyecektir.

Suriye'li yatırımcılar ise, Suriye içinde sabit varlıklardan ve uzun vadeli yükümlülüklerden kaçınarak, risk azaltma stratejilerine yönelecek ve daha güvenli olan, ancak sınırlı kar marjlarına sahip hızlı dönen faaliyetlere odaklanacaklardır. Ancak bu seçenek, artan maliyetlerden muaf değildir ve özellikle Türkiye'deki iş getirilerinin mevcut durumun iyileşmeden devam etmesiyle kademeli olarak azalması, rekabetin artması, Suriyeli mültecilerin geri dönüşüyle talebin düşmesi ve bazı Arap topluluklarının azalması nedeniyle umut verici fırsatlar kaçırılacaktır. Zamanla, bekleme ve gözlem durumu pekişecek ve değişime yönlendiren politikaların yokluğunda yatırımcılar genişleme veya geri dönüş kararlarını erteleyecektir.

Suriye ekonomisi genelinde, bu modelin devam etmesi, özellikle üretim sektörlerinde sürdürülebilir iş fırsatlarının yaratılmasında belirgin bir sınırlılık ile ekonomik faaliyetin devam etmesine ancak düzensiz ve birikimsiz olmasına yol açacaktır. Yerel pazarlar, zayıf düzenleme araçları ve entegre değer zincirlerinin yokluğunda şoklara ve arz-talep dalgalanmalarına maruz kalmaya devam edecektir. Ayrıca, birikmiş deneyimlerin ve sınır ötesi ekonomik ağların kaybı devam edecek. Ulusal ekonominin yeniden inşasına katkıda bulunmak yerine ülke dışında merkezlenmiş halde kalacaktır.

Senaryonun beş yıl boyunca devam etmesinin ardından, "kırılgan devamlılık" geçici bir durumdan sessiz bir ekonomik tuzağa dönüşecektir. Suriye sermayesi yurt dışında yavaş yavaş erirken, içerde yeniden yatırıma dönüştürülmeden veya başka yerlere taşınmadan kalacak ve özellikle Suriye pazarına bağımlılıklarını kaybeden ikinci nesil yatırımcılar için zamanla Suriye'ye dönüş teşvikleri azalacaktır. Dolayısıyla, bu

senaryodan çıkış daha sonra fırsat kayıplarının birikmesi, ekonomik davranış kalıplarının katılaşması ve geçici uyumun kalıcı bir duruma dönüşmesi nedeniyle daha maliyetli ve zor hale gelecek, bu da uzun vadeli toparlanma potansiyelini sınırlandıracaktır.

### **İkinci Senaryo: Seçici Toparlanma (daha gerçekçi ve uygulanabilir):**

Seçici toparlanma senaryosu (Şekil 14), bazı yönetim ve altyapı unsurlarında **kısmi ve dengesiz bir iyileşmenin** yaşandığı geçiş ortamında ortaya çıkacak, ancak kapsamlı bir ekonomik toparlanma seviyesine ulaşmayacaktır. Bu iyileşme, elektrik, su ve yol ağlarına yönelik yatırımlarda, bankacılık sektörünün kısmi yeniden işletilmesinde, yargı ve yatırımda sınırlı düzenleyici adımlarda, belirli bölgeler veya sektörlerde kendini gösterecektir. Bu bağlamda, Suriye hükûmeti, özel sektörün ve diasporadaki Suriyeli yatırımcıların katılımını teşvik etmek için **seçici bir kurumsal anlaşma** sunmaya başlayacak, bu kapsamlı bir reform üzerine değil, belirli yatırımcı gruplarını ve öncelikli sektörleri hedefleyen pratik düzenlemeler üzerine kurulu, orta vadeli planlamaya izin veren asgari bir istikrar ve öngörülebilirlik sağlayacaktır.

Buna paralel olarak, bu senaryo Türkiye için umut verici yatırım fırsatları oluşturmaktadır. Türkiye'deki Suriyeli şirketler, bir yandan Türkiye'nin Suriye'ye ihracatını artıran bir kaynak olurken, diğer yandan Suriye pazarına giren ve yeniden yapılanma aşamasına katkıda bulunan Türk-Suriye ortaklıklarını güçlendirmek için bir giriş kapısı olacaktır. Ayrıca, bazı faaliyetlerin **kademeli olarak yeniden konumlandırılması** teşvik eden Türk politikalarının varlığı, Türk ve Suriyeli şirketler arasındaki sürtüşmeyi azaltmak, rekabeti hafifletmek ve taraflar arasında gelecekteki ortaklıklara yol açabilecek yeni çıkarlar alanları oluşturmak anlamına gelecektir. Böylece, Suriyeli şirketler diğer pazarlara çekilmek yerine Türk pazarına açık kalacak ve bu Suriyeli şirketlerin varlığıyla ilgili siyasi baskı, kısmen Suriye içine geçişleriyle azalacaktır. Bu şekilde Türkiye, ticaret, hizmet ve finansman için bölgesel bir merkez olarak rolünü sürdürmekten fayda sağlayacak ve sınır ötesi tedarik zincirleri aracılığıyla Suriye pazarıyla ekonomik bağlarını güçlendirecektir.

Bu koşullar altında, özellikle orta ve büyük ölçekli veya organizasyonel ve sermaye deneyimi biriktirmiş Suriyeli şirketlerin daha geniş bir kesimi, sınırlı üretim yatırımları veya yerel kadroların deneyimlerini artıran ve güçlendiren değer zincirlerinin parçalarının taşınması yoluyla Suriye'ye kısmi ve düzenli dönüşe katılırken, diğer bir kesim temel operasyonlarını yurt dışında sürdürmeye devam edecektir. Bu katılım, hafif sanayi projeleri, lojistik hizmetler veya yerel ortaklıklar şeklini alacak, asgari altyapı ve düzenleyici korumaya sahip bölgelere odaklanacaktır. Bu noktada, Suriye ekonomisi, üretken ceplerin öncülüğünde, kapsamlı bir dönüşüm yerine **seçici ve dengesiz bir iyileşmeye** doğru kademeli olarak "uyum" modelinden çıkmaya başlayacaktır.

Suriye hükûmeti düzeyinde, bu senaryo vergi tabanını kademeli olarak genişletmeyi ve kapsamlı ve ani bir reforma ihtiyaç duymadan belirli sektörlerde somut ekonomik getiriler elde etmeyi sağlayacaktır. Devlet, alıcı yerine düzenleyici rolünü yeniden kazanacak ve ister üretim sektörlerini yeniden canlandırma ister bölgesel ortaklıklar kurma konusunda olsun Suriye sermayesini ekonomik ve siyasi bir kaldıraç olarak kullanmaya başlayacaktır. Ancak, reformların aksaması veya fayda sağlayan ve sağlamayan bölgeler ve sektörler arasındaki farkın genişlemesi durumunda toparlanma kırılgan ve gerilemeye açık kalacaktır.

Suriyeli yatırımcılar için bu senaryo, tümüyle bir risk ve durağanlık arasında bir orta yol açacaktır. Kapsamlı bir dönüş yerine veya tamamen yurt dışında kalmak yerine, yatırımcılar, Suriye içinde üretim yatırımları ile yurt dışında ticari veya finansal faaliyetleri birleştiren coğrafi çeşitlendirme stratejileri benimseyeceklerdir. Bu strateji, orta vadede getirileri iyileştirmeye ve yatırımcının sadece bir risk yöneticisi değil, ekonomik bir aktör olarak rolünü yeniden kazanmasına olanak tanıyacak, uzun vadeli taahhütlere karşı temkinli kalmaya devam edecektir.

Suriye ekonomisi genelinde, bu yol, bazı sektörlerin ve bölgelerin genişlemesiyle dengesiz bir toparlanmanın ortaya çıkmasına yol açacak, diğer bölgelerde ise kırılganlık devam edecektir. Bu büyümenin sınırlı olmasına rağmen, daha sürdürülebilir iş fırsatları yaratılmasına, yerel üretimin iyileştirilmesine ve daha sonra genişletilebilir değer zincirlerinin inşasına katkıda bulunacaktır. Ancak, kapsamlı bir ulusal kalkınma çerçevesinin olmaması, bu yol daha geniş reformlarla tamamlanmazsa ekonomik ve sosyal farklılıkların derinleşmesine yol açabilecektir.

Beş yıl sonra bu senaryo yerleştikten sonra, Suriye ekonomisi kısmen uyum tuzağından çıkmış olacak, ancak tam bir iyileşmeye ulaşamayacaktır. Suriye hükûmeti ulusal sermayenin ve uzmanlıkların bir kısmını geri kazanmış olacak, Suriyeli yatırımcılar ise etkilerini, kârlarını ve uzmanlık transferi ile iş sektörlerini geliştirme imkânlarını sağlayacak şekilde daha dengeli bir konum almış olacaklardır. Bu arada, Türkiye, siyasi ve ekonomik çıkarlarını artırmayı ve vaatkâr Suriye pazarına açılmayı garanti altına alacaktır. Ancak bu süreç doğası gereği geçiş sürecidir: Ya hükûmetin net bir vizyonla kapsamlı bir reform yolu izlemesiyle daha geniş ve kapsayıcı bir iyileşmeye geçişin temeli olacak ya da en üst sınırlarında donarak tamamlanmamış bir hibrit model oluşturacaktır.

### **Üçüncü Senaryo: Düzenli ilerleme ve üretken geri dönüş (İdeal Senaryo)**

Düzenli ilerleme ve üretken geri dönüş senaryosu (Şekil 15), ancak kapsamlı veya ani bir iyileşme varsayılmaksızın, devletin rolünde ve özel sektörle ve diaspora yatırımcılarıyla olan ilişkilerinde niteliksel bir dönüşüm yaşanan siyasi ve ekonomik bir geçiş bağlamında ortaya çıkacaktır. Bu senaryo, Suriye hükûmetinin erken bir aşamada, iyileşmenin mevcut ekonomik faaliyetlerin yönetimi veya yerel

iyileştirmelerle sağlanamayacağını, aksine yurt dışındaki iş adamları başta olmak üzere ulusal sermaye ile açık ve ilan edilmiş kurumsal bir ortaklık gerektirdiğini fark etmesine dayanır. Esnek ve aşamalı katılımçı planlar ve vizyonlar inşa edilmelidir. Bu anlaşma, yatırım ortamını etkileyen temel düzenleyici reformlar, ekonomik yargının bağımsızlığı, bankacılık sektörünün yeniden işletilmesi ve özellikle elektrik, su, ulaşım ve iletişim gibi hayati altyapının sürdürülebilir bir şekilde iyileştirilmesi gibi öngörülebilir bir zaman çerçevesi içinde somutlaşır.

Bu bağlamda, reformlar belirli bölgeler veya sektörlerle sınırlı kalmayacak, aksine ekonomik toparlanma için ulusal bir vizyon çerçevesinde şekillendirilecektir. Bu vizyonda net üretim öncelikleri belirlenecek ve yatırımın çekilmesi için kurumsal araçlar oluşturulacaktır. Nitelikli sanayi bölgeleri, şartlı vergi teşvikleri, yatırım teşvik programları ve kamu-özel sektör ortaklık mekanizmaları gibi araçlar geliştirilecektir. Bu süreç, Suriye sermayesini ek bir kaynak olarak görmekten, onu yeniden yapılanmada stratejik bir ortak olarak kabul etmeye doğru bir değişimle birlikte ilerleyecektir.

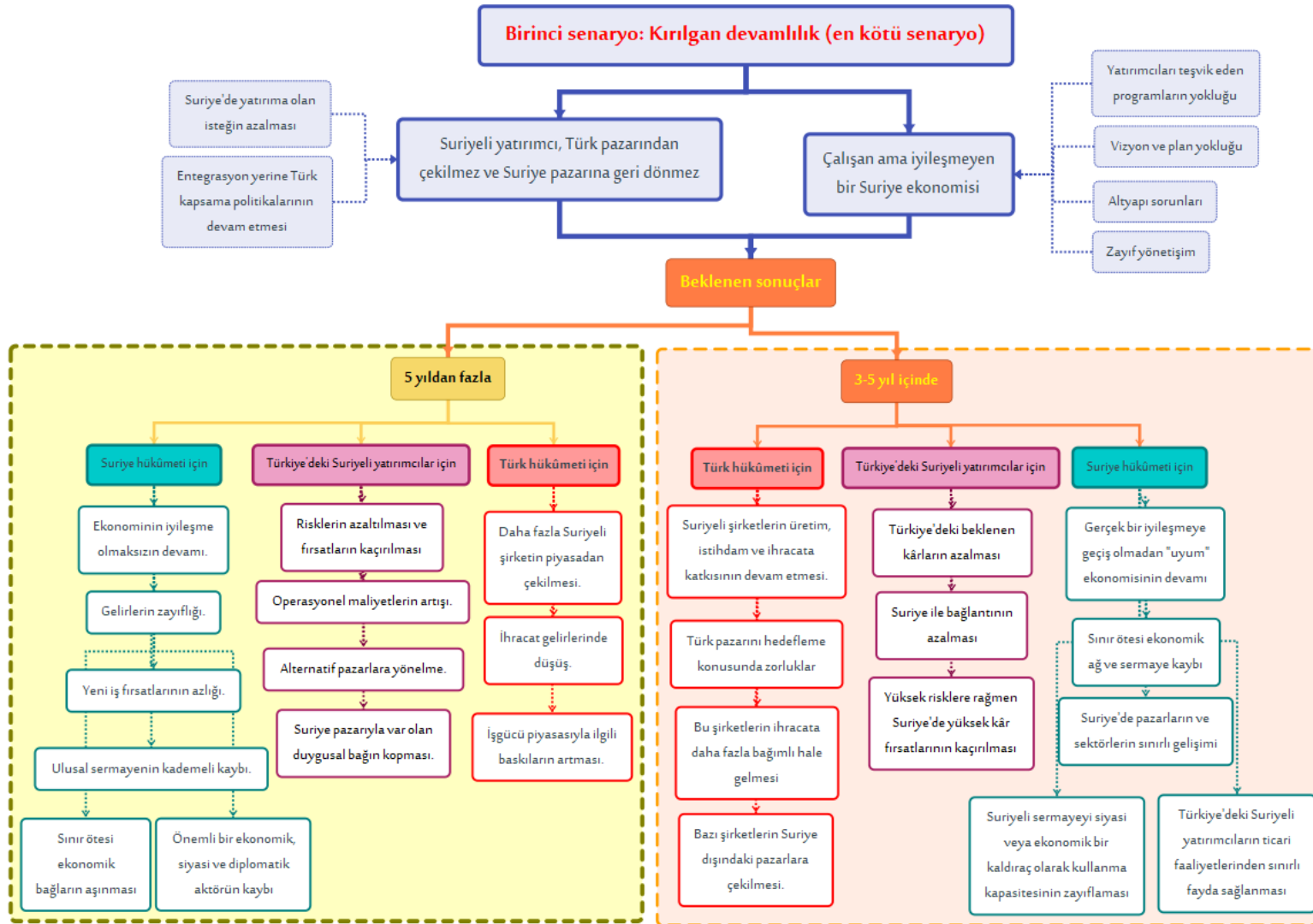
Paralel olarak, Türkiye ve bazı komşu ülkeler, Suriye ekonomisine yönelik konumlarını daha net bir bölgesel yaklaşımla yeniden şekillendirecektir. Bu yaklaşım, düzenli toparlanmayı, geçici bir durumu sürdürmek yerine sınır ötesi değer zincirlerini yeniden inşa etme fırsatı olarak görecektir. Ekonomik ilişki, Suriyelilerin Türk pazarındaki varlığını yönetmekten, sermaye ve üretim faaliyetlerinin düzenli geçişini yönetmeye doğru evrilecektir. Türkiye'nin ticaret, hizmet ve finans merkezi olma rolünü koruyarak, Suriye faaliyetlerinin kalıcı merkezi olmaktan ziyade, Suriyelilerin ayrılmasından sonra güney sınır illerindeki ekonomiyi canlandırmayı hedefleyecektir.

Bu ortamda, Suriyeli yatırımcıların davranışları köklü bir değişim geçirecektir. Risk azaltma veya sınırlı çeşitlendirme stratejileri yerine, orta ve büyük ölçekli şirketler tarafından yönlendirilen ve gerçek üretim zincirleriyle bağlantılı tedarikçi ağları ve küçük projelerin takip ettiği, sermayenin içe doğru düzenli ve kademeli bir dönüşü başlayacaktır. Yatırım, sadece ticaret ve hizmetlerle sınırlı kalmayıp, uzun vadeli üretken bir nitelik kazanacak ve imalat sanayileri, katma değerli tarım, enerji ve lojistik hizmetlere kadar uzanacaktır. Yatırımcı, kriz yöneticisi veya aracı olarak değil, ekonomik ve kalkınmacı bir aktör olarak rolünü yeniden kazanacak ve bu dönüş, Arap ve Batı yatırımlarını teşvik eden, hükûmetin meşruiyetini ve piyasalara olan güveni artıran yeni bir model oluşturacaktır. Ayrıca, vergi gelirlerini artıracak, yeni iş fırsatları yaratacak ve sahip olduğu uzmanlıklarla bazı iş sektörlerinin daha belirgin bir şekilde gelişmesine katkıda bulunacaktır.

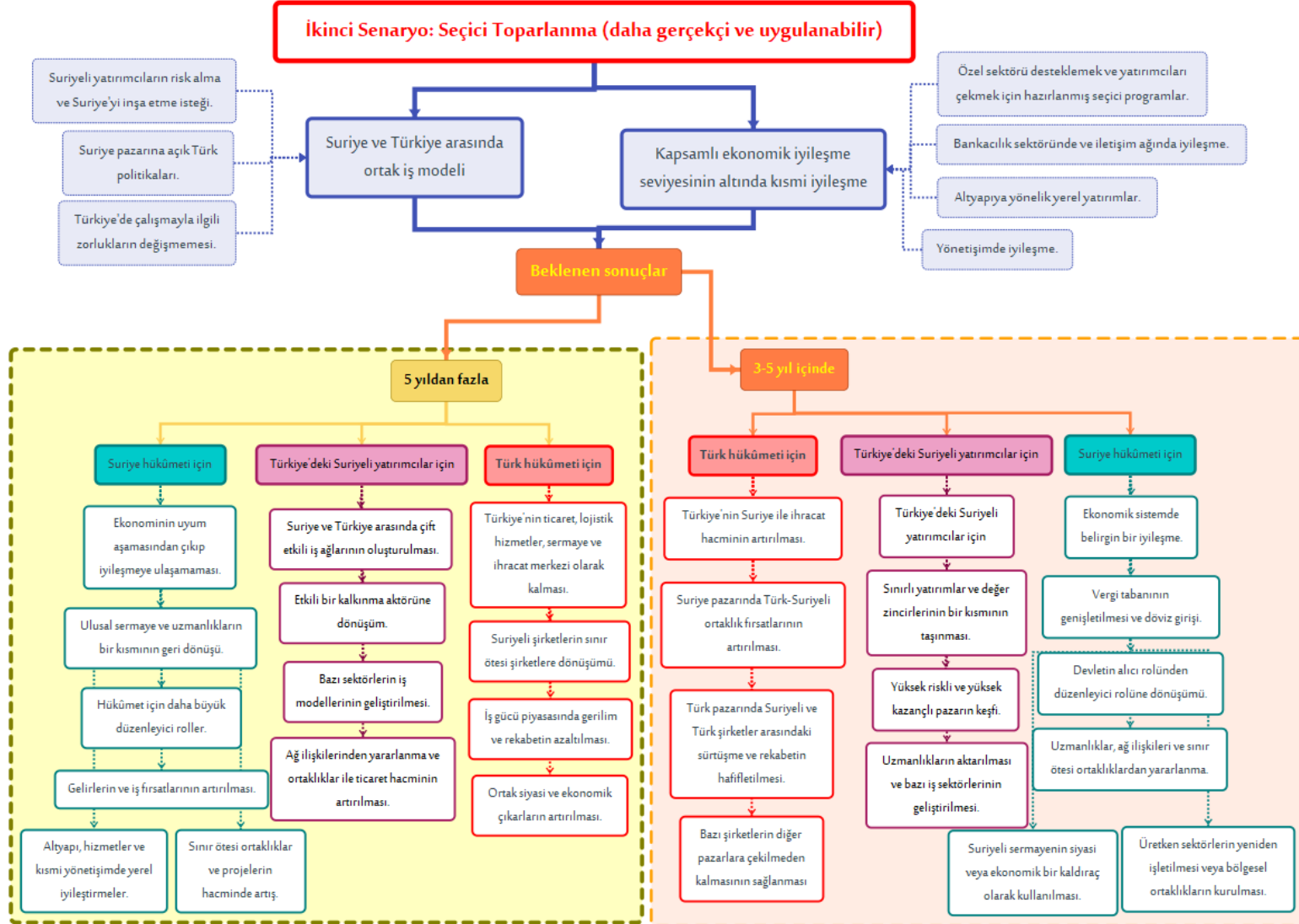
Suriye hükûmeti düzeyinde, bu senaryo vergi gelirlerinde istikrar ve dövizde artışa, planlama yeteneğinin iyileşmesine ve yerel aktörlerle ortaklıklar kurma kapasitesine yol açacaktır. Devlet, rekabeti

düzenleyebilen, yatırımı koruyabilen ve büyümeyi kalkınma önceliklerine yönlendirebilen etkin bir piyasa düzenleyicisine dönüşecektir. Ayrıca, hükûmet, ulusal sermayeyi yeniden yapılanma veya daha dengeli bölgesel ve uluslararası ekonomik ilişkiler kurma gibi siyasi ve ekonomik bir kaldıraç olarak kullanma yeteneğini geri kazanacaktır.

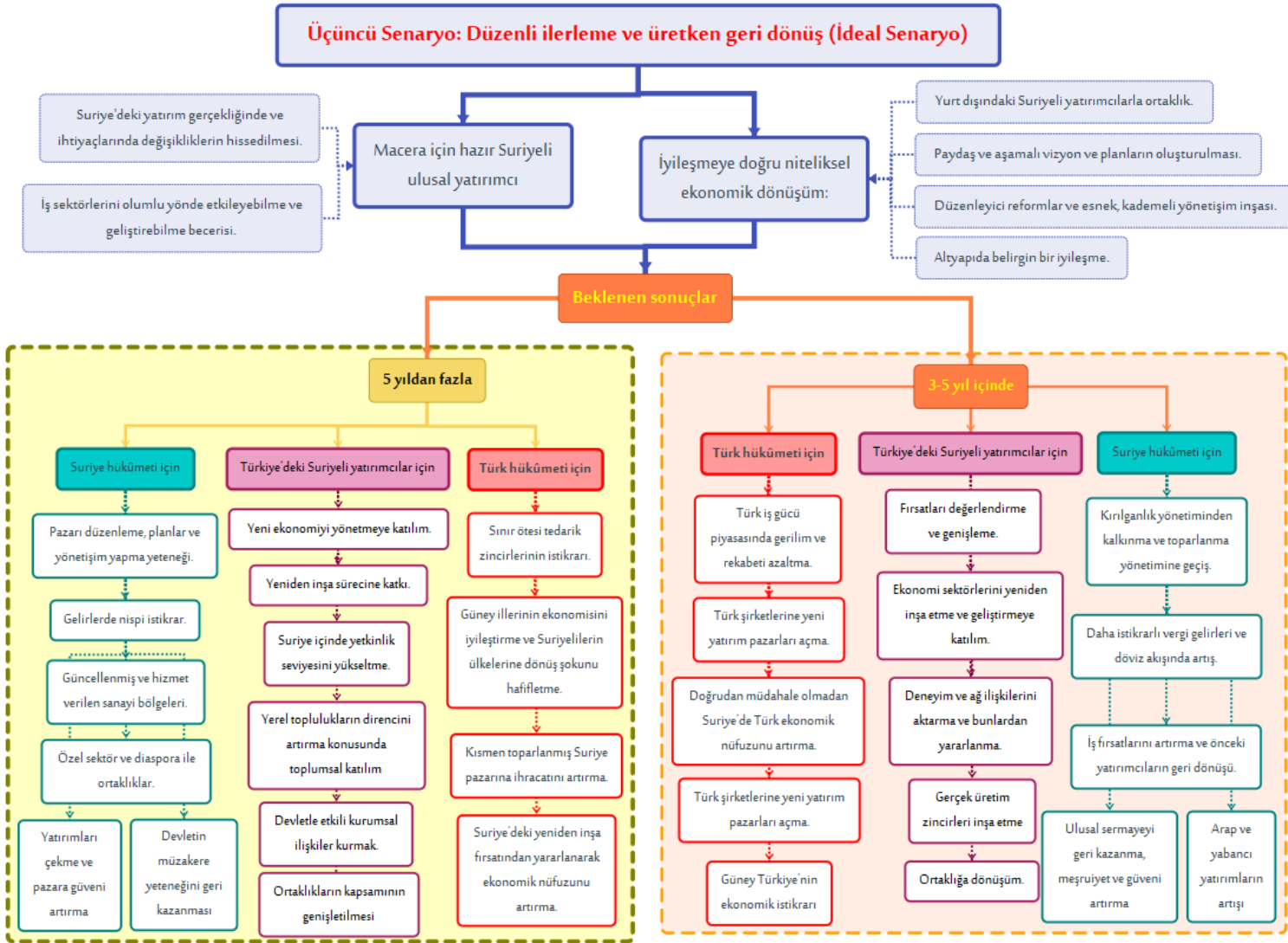
Beş yıl düzenli bir atılım senaryosunun gerçekleşmesinden sonra, Suriye ekonomisi uyum ve kırılabilirlik aşamasından sürdürülebilir üretimsel iyileşme yoluna girmiş olacak, ancak henüz tam istikrar aşamasına ulaşmamış olacaktır. Devlet, daha net kurallar, daha öngörülebilir gelirler ve özel sektörle etkili ortaklıklar aracılığıyla düzenleyici rolünü kademeli olarak geri kazanacak ve Suriye sermayesinin önemli bir kısmı üretim sektörlerine yatırım yapmak için geri dönecektir. Bölgesel değer zincirlerini güçlendiren düzenli bir dış bağlantı ile, özellikle diasporadaki Suriyeli iş adamları, iş sektörlerini inşa ederek ve geliştirerek katılımcı kalkınma vizyonları oluşturma konusunda yerel ekonomik liderlere dönüşecektir. Türkiye, Suriyeli faaliyetlerin kalıcı merkezi olmaktan ziyade sınır ötesi bir ekonomik ortak haline gelecek, bu da siyasi baskıları azaltacak ve ortak çıkarları güçlendirecektir. Riskler devam etse de, iyileşme yolu bir istisna değil kural haline gelecektir.



Şekil 13: Birinci senaryo: Kırılgan devamlılık



Şekil 14: İkinci senaryo: Seçici Toparlanma



Şekil 15: Üçüncü Senaryo: Düzenli ilerleme ve üretken geri dönüş

## 6. Sonuçlar ve neriler

Bu araştırmanın sonuçları, Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının, altyapı reformlarının yavaşlığı ve zayıf yönetişim nedeniyle tereddütle sınırlı olsa da, Suriye'de ekonomik faaliyetlerine etkili ve etkin bir Şekilde devam etme konusunda hâlâ ilgilendiklerini göstermektedir. Bu nedenle, Esad rejiminin düşüşünden bir yıl sonra Türkiye'deki Suriyeli iş adamlarının eğilimleri, geri dönüş veya kalma ikilemiyle özetlenemez, aksine Suriye ve Türkiye arasında farklı iyileşme seviyeleri ile yüksek risk ve belirsizlikle karakterize edilen geçiş ortamında karmaşık risk yönetimi modellerini yansıtılmaktadır. Nicel ve nitel veriler, Suriyeli yatırımcıların büyük çoğunluğunun, Türkiye'de bir operasyonel s tutarken, bazı faaliyetleri Suriye'ye kısmen ve dikkatlice taşıyarak pazarı test etmeye yönelik çift yönlü bir ekonomik model benimsemeye yöneldiğini göstermektedir. Bu, Suriye'nin kurtuluşunun ardından görüşlerinde belirgin bir değişiklik olup, işlerinin büyük bir kısmını Suriye'ye taşımak ve Türkiye'de küçük bir operasyonel s bırakma isteklerini yansıtılmaktadır.

Sonuçlar, Suriye'de kısmen veya tamamen yatırım yapma kararının öncelikle ulusal bağlılık, sorumluluk duygusu, toparlanmaya katkıda bulunma ve umut verici fırsatları değerlendirme arzusundan kaynaklandığını göstermektedir. Ancak, bu karar, Suriye'nin kurtuluşundan bir yıl sonra ülkedeki kurumsal iyileşmenin sınırlılığı, yasalar, bürokratik süreçler ve yargı sektörü gibi birçok zorlukla birlikte bankacılık sektörü ve altyapıdan açıkça etkilenmektedir. Türk ortamı ise daha düzenli ve istikrarlı bir yapı sergilemekle birlikte, aynı zamanda orta vadede yatırım çekiciliğini azaltan artan ekonomik ve siyasi baskılarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle, Suriyeli yatırımcı iki ülke arasında seçim yapmamakta, riskleri azaltma, esnekliği artırma ve Suriye'yi inşa etme konusunda olumlu etki sağlama mantığına göre faaliyetlerini coğrafı ve zamansal olarak yeniden dağıtmaktadır.

Sonuçlar, kısmi dönüş için en çekici sektörlerin inşaat, ticaret, hafif imalat sanayileri ve tedarik zincirleriyle bağlantılı hizmetler olduğunu göstermektedir. Uzun vadeli sermaye yoğun yatırımlar ise oldukça sınırlı kalmaktadır. Veriler, Suriye'de artan idari faaliyet (şirket ve proje kaydı) ile fiili uygulama ve üretken yatırım arasında belirgin bir boşluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yatırımcıların faaliyetlerine başlama konusunda temkinli davrandıklarını ve Suriye ekonomisinin hâlâ gerçek bir toparlanma yolunda olmaktan ziyade "kırılğan uyum ekonomisi" aşamasında olduğunu doğrulamaktadır. Bu durumu, küçük ve mikro projelerin hakimiyeti, operasyonel kapasitenin zayıflığı ve entegre değer zincirlerinin eksikliği pekiştirmektedir.

Hkmetler düzeyinde, sonuçlar Suriye hkmetinin özel sektörü veya diasporadaki yatırımcıları teşvik etmek için net yatırım kolaylıkları sunma konusunda henüz başarılı olamadığını ve yurt dışındaki Suriye

sermayesini potansiyel bir kaynaktan stratejik bir ortağa dönüştürme konusunda çabaladığını göstermektedir. Kapsamlı ekonomik vizyon eksikliği, kararların çelişkili olması ve sanayi sektörüne olan ilginin zayıflığı, yatırımcıları tereddütlü veya seçici stratejiler benimsemeye itmekte, vergi ve yatırım tabanının genişlemesini sınırlamaktadır. Buna karşılık, Türk hükûmeti Suriye'deki faaliyetlerin devamından ekonomik olarak faydalanmakta, ancak bu fayda toplumsal gerilimlerin yeniden başlaması durumunda siyasi ve sosyal olarak aşınabilecek ve bu da yeni zorluklarla karşı karşıya bırakacaktır.

Sonuçlar ayrıca, diasporanın Suriye ekonomisine katkısının sonsuz olmadığını, kurumsal belirsizliğin devam etmesinin teşvikleri aşındırdığını ve özellikle Suriye pazarına daha az bağlı olan ikinci nesil yatırımcılar arasında geri dönme isteğini azalttığını göstermektedir. Hükûmetin ilk yılındaki politikalarına ve karşılaştığı zorluklara bakıldığında, önümüzdeki beş yıl içinde en gerçekçi senaryonun, Suriyeli yatırımcılar ve hükûmetler arasında esnek ortaklıklar tarafından yönlendirilen, üretken cepler, belirli bölgeler ve sektörlerle dayalı "seçici toparlanma" olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu, kapsamlı bir geçiş veya tam bir çöküş olmadan gerçekleşecektir. "Düzenli atılım ve üretken dönüş" ideal senaryosuna geçiş ise daha fazla çaba, bağlılık, irade ve planlama gerektirecek ve devletin rolünü yeniden tanımlayan ve Suriye sermayesini sadece bağımlı bir değişken değil, toparlanmanın bir kaldırıcı olarak değerlendiren gerçek kurumsal reformlara bağlı kalacaktır.

Buna göre, sonuçlar, Suriyeli iş adamlarının ülkenin kurtuluşundan sonraki dönemdeki rolünün otomatik veya garanti olmadığını, aksine hükûmet eğilimleri, kurumsal çevre, kamu politikaları ve bireysel risk hesaplamaları arasındaki hassas bir etkileşim içinde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Ekonomik toparlanmaya yönelik herhangi bir yaklaşım bu karmaşıklığı göz ardı ederse veya yalnızca ulusal motivasyonlara bel bağlarsa, etkisi sınırlı ve sürdürülemez kalacaktır.

Sonuçlar dört temel politika mesajına işaret etmektedir:

- Birincisi, Türkiye ve diasporadaki Suriyeli iş adamları, ülkeye en bağlı, gerçekliği en iyi anlayan, uyum sağlama yeteneği en yüksek, Arap ve yabancı yatırımcılardan daha fazla risk alabilen ve Suriye pazarına yatırım yapabilen kesimdir. Bu kesimi ihmal etmek veya küçümsemek, Suriye pazarlarının büyümesi, gelişmesi ve nitelikli yeteneklerle desteklenmesi üzerinde belirgin bir etki yaratacaktır.
- İkincisi, iş adamlarının toparlanma konusundaki rolünü yeniden kazanması, geçici teşviklerin ötesine geçen, istikrarlı ve öngörülebilir kurallara dayanan ve tanıma ve ortaklığa geçişi içeren net bir kurumsal anlaşma gerektirmektedir.

- Üçüncüsü, yatırım ortamı ve temel altyapının reformunun gecikmesi, özellikle ikinci nesil yatırımcılar arasında, diasporanın katkı penceresini kademeli olarak kapatacak, ekonomiyi onarma ve toparlanma yönünde itme fırsatını kaçırarak ve daha sonra yabancı ve Arap yatırımlarının kaçışına neden olacaktır.
- Dördüncüsü, Suriye sermayesi ile stratejik bir ortak olarak, geçici bir kaynak olarak değil, ilişkiyi yönetmek, uyum ekonomisinden düzenli ve sürdürülebilir bir toparlanma yoluna geçiş için belirleyici bir koşuldur. Çünkü pazarın ihtiyaçlarını anlamada daha yetenekli, geliştirmeye daha istekli ve projeleri yüksek kalitede ve makul kâr marjlarıyla uygulamaya daha yatkındır.

Yukarıdakilere dayanarak, bu alandaki paydaşlar ve aktörler için bir dizi tavsiyede bulunuyoruz:

#### **Türk hükûmetine öneriler:**

- Yatırım yasaları ve yabancı yatırımları teşvik politikalarının yeniden gözden geçirilmesi, bu politikaların aşamalı olarak değerlendirilmesi ve bu yatırımcıları çalışmaya devam etmeye teşvik edecek şekilde düzeltilmesi.
- Yatırım yasalarıyla ilgili politikalar ve düzenlemelerin incelenmesi, personelin seçici yorumunu engelleyecek ve yatırımcının gerekliliklere uyumunu kolaylaştıracak şekilde açıkça formüle edilmesi.
- Yabancı yatırımcılara idari ve bürokratik işlemlerde kolaylıklar sağlanması, önemli vergi işlemleri ve diğer etkili konularla ilgili erken hatırlatmalar ve uyarılar gönderilmesi.
- Danışmanlık hizmeti veren ve sorunların çözümünde ara buluculuk yapan aracı ofislerin oluşturulması ve Suriyeli iş adamları temsilcileri ile karar vericiler arasında düzenli toplantıların yapılmasına özen gösterilmesi.
- Suriyeli ve Türk şirketleri arasında ortaklıkların teşvik edilmesi ve Suriye pazarına giriş ve yeniden yapılanma sürecine katılım için ortak kolaylıklar sağlanması.
- Suriyeli iş adamlarını yatırımlarının bir kısmını Suriye içinde taşımaya teşvik edecek teşviklerin düşünülmesi, ekipman, araç ve hareketin iki ülke arasında kolaylaştırılması.
- Yabancı yatırımcılara en önemli yasal güncellemeleri bildiren ve sıkça sorulan soruları yanıtlayan periyodik bültenlerin yayınlanması.

#### **Suriye hükûmetine öneriler:**

- Yeniden yapılanma aşamasına erken hazırlık, gerekli yasal ve idari ortamın hazırlanması, tüm illerde ve tesislerde dengeli bir ekonomi inşa etmeye ve altyapıyı geliştirmeye odaklanan adil kalkınma planlarının hazırlanması.

- Hükûmet deneyimini artırmak ve niteliklerini yükseltmek için bir hükûmet planının benimsenmesi, işe alım sürecinin ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi ve vazgeçilen kesimler için adil seçenekler bulunması.
- Dijital hükûmet sisteminin desteklenmesi ve inşa edilmesi, bürokrasiyi hafifletmeye ve personel ile vatandaş arasındaki etkileşimi azaltmaya katkıda bulunulması ki yolsuzluk, rüşvet ve vatandaşların ihtiyaçlarının istismarını azaltmayı gerektirmektedir.
- Mali planların yönetişimini standartlara uygun olarak sağlamak için profesyonel mali denetim şirketleriyle iş birliği yapılması, enflasyon durumu ve yıllık ekonomik değişiklikleri ölçen periyodik çalışmalar ve finansal göstergelerin yayınlanmaya özen gösterilmesi.
- Bu aşamada bireylerin sorumlulukları konusunda farkındalık oluşturulması, ekonomik durumları ve ödeme güçlerine uygun olarak devletin vergilendirme ve kamu kaynakları konusundaki yeni politikalarını aşamalı olarak kabul etmeye hazır hale getirilmeleri gerekmektedir.
- Holding ve anonim şirketlerin kurulmasını teşvik etme, bununla ilgili kolaylıklar ve teşvikler sağlama, üyelerinin haklarını koruyan uygun yasal altyapıyı güvence altına alma ve yabancı şirketlerle rekabetçi maliyetlerle birçok projeyi gerçekleştirme yetenekleri nedeniyle altyapı projelerine öncelik verilmesi.
- Altyapı projelerinin onarımı, genişletilmesi veya yeniden inşası için sıkı denetim gerekliliği, bunların uluslararası standartlara ve onaylanmış şartnamelere uygun olarak gerçekleştirilmesinin sağlanması, uygulama süreçlerini izleme ve projenin kalitesini ve sürdürülebilirliğini garanti eden aşamalı değerlendirme yollarının benimsenmesi.
- Ticari ve fikri mülkiyet koruma yasalarının gözden geçirilmesi, şirketlerin haklarının ve ürünlerinin korunması.
- Vergi sisteminin gözden geçirilmesi, işlerini Suriye'ye taşıyan Suriyeli şirketlere ve ithal veya ihraç ettikleri ürünlere vergi teşvikleri sağlanması.
- Sanayi şehirlerinin genişletilmesi ve geliştirilmesi, gerekli tüm lojistiğin sağlanması, sanayicilere ve çiftçilere yakıt fiyatlarında teşvikler ve indirimler sağlanması imkanının değerlendirilmesi.
- Ticaret ve gayrimenkul yasalarının gözden geçirilmesi, geliştirilmesi, anlaşmazlıkların çözümünün hızlandırılması, hakların sahiplerine iade edilmesi.
- Esad rejimiyle bağlantılı olan veya ağlarına dahil olan eski iş adamlarına dikkat edilmesi ve hesap vermeye çağrılmaları.
- Çalışanların ve yatırımcıların haklarını koruyan ve tarafların birbirini istismar etmesini engelleyen yasaların yeniden gözden geçirilmesi.

- Yatırımcıların ve diasporadaki iş adamlarının temsilcileriyle düzenli toplantılar düzenlenmesi, ihtiyaçlarının anlaşılması ve hükûmetin onaylanmış planlardaki önceliklerinin tanıtılması.
- Piyasa hakkında düzenli ve şeffaf çalışmalar yapan, ekonomik değişiklikler hakkında yayınlar yaparak yatırımcıların piyasayı ve doğasını anlamalarına yardımcı olan bir araştırma ve ekonomik izleme merkezi kurulması.

#### **Türkiye'deki Suriyeli iş adamları için:**

- Suriyeli iş adamlarını ve çıkarlarını temsil eden bir çatı veya topluluk oluşturma ihtiyacı, mevcut çatıları ve yapıların güçlendirilmesi ve desteklenmesi, böylece iş adamlarının karşılaştığı engellerin azaltılması, işlerini sürdürmelerine yardımcı olacak kolaylıklar ve ekonomik faaliyetlere etkin bir şekilde katılmalarının sağlanması.
- Yabancı iş adamlarına yasaları anlamalarına yardımcı olacak, sorunları çözmelerine yardımcı olacak, bazı personel ve karar vericilerle ara buluculuk yaparak bürokratik sorunları azaltmayı amaçlayan ücretsiz veya sembolik ücretlerle hukuki hizmetler sunan bir ofis veya organizasyon kurulması.
- Türkiye'deki Suriyeli işçilerin hakları ile ilgilenilmesi, işçileri koruma ve çalışma koşullarını iyileştirme konusunda çaba gösterilmesi ve istismara uğramalarının önlenmesi.
- Yabancı yatırımcılarla çalışan muhasebecilere eğitim ve yeterlilik sağlama, çalışma izinleri gibi düzenli idari işlemler için başvuru esaslarının tanıtılması.
- Finansal danışmanların yabancı yatırımcılarla çalışırken performanslarını geliştirme mekanizmalarının gözden geçirilmesi ve bu danışmanın kötü performansı işverene kayıplara neden olduğunda başvurulabilecek bir mercinin bulunması.
- Suriyeli iş adamlarına, yasa ve çalışma sistemindeki güncellemeler ve değişiklikler hakkında bilgi veren, yararlanabilecekleri hibeler ve yardım paketlerini tanıtan periyodik bültenlerin yayınlanması.

#### **Kısmen veya tamamen Suriye'ye taşınmayı düşünen iş adamları için:**

- Bazı ekonomi uzmanları, özellikle sanayi sektöründe, sabit maliyetlerin en düşük olduğu küçük projelerle başlamayı, piyasadaki istikrarsızlık nedeniyle kayıplardan ve zararlardan kaçınmayı, ardından ekonomik iyileşme durumuna uygun olarak kademeli genişlemeyi tavsiye etmektedir.
- Risklere rağmen Suriye pazarına erken ve dikkatli giriş yapılması, beklentilerin yükseltilmemesi, engellerin öngörülmesi ve bunlara hazırlıklı olunması, pazarın incelenmesi ve ani değişikliklerin anlaşılmaya çalışılarak bilinçli bir şekilde yatırım yapmaya hazırlanılması.

- İthalat ve altyapı alanında doğrudan veya dolaylı büyük yatırım ihtiyacı, özel güvenlik şirketleri, eğitim ve danışmanlık şirketleri ve pazar araştırmaları gibi umut verici fırsatlar sunan hayati sektörlerin varlığı.
- Döviz kurundaki beklenen dalgalanmalardan kaçınılması, risklerin ve kayıpların azaltılması için işletme döngüsünün kısa ve para tahsilat süresinin net olması gerektiğine dikkat edilmesi.
- Bu yeni yatırımların ayakta kalmasını sağlamak için kuruluş ve iş başlatma aşamalarında sabit maliyetlerin azaltılması.
- Suriyeli yatırımcıların ahlaki sorumluluğundan hareketle, Suriye içinde güçlü uzman kadrolar oluşturma planlarına başlanması, sıfırdan ekipler kurulması, maliyet ve çabanın üstlenilmesi, yerel ekiplerle yurt dışında çalışmış ekiplerin harmanlanması ve zaman, çaba ve kaynak gerektirse de bunlardan yararlanılarak beceri ve deneyimlerin geliştirilmesi gereklidir.
- Yabancı yatırımcıları aranması, ortaklıklar kurulmaya çalışılması ve bu konudaki ihtiyaçlarından yararlanılması.



جمعية رجال الأعمال السوريين  
Suriyeli İş Adamları Derneği

ايدالوج

مركز الحوار السوري  
Syrian Dialogue Center

X @ f in suriadorgtr

ww.sydialogue.org

X f sydialogue

www.suriad.org.tr