

Yusuf Tuna Alemdar<sup>1</sup>  
AraştırmacıYağmur Celep<sup>2</sup>  
Araştırmacı

DEĞERLENDİRME NOTU

## SURİYE’NİN YENİDEN İNŞASINDA BEŞERÎ SERMAYE KRİZİ

### Giriş

2011 yılında başlayan Suriye iç savaşı, yalnızca ülkenin fiziksel altyapısını değil, ekonomik ve toplumsal yapısını da derin biçimde dönüştürmüştür. Uzun yıllara yayılan çatışmalar sonucunda üretim kapasitesi zayıflamış, kitlesel göçler ve zorunlu yer değiştirmeler iş gücü yapısında ciddi kırılmalar yaratmıştır. Savaşın sona ermesi ve 2024 sonrası siyasi geçiş süreciyle birlikte Suriye’nin yeniden inşası tartışmaları hız kazanmış, ancak bu tartışmalar büyük ölçüde altyapının onarılması, finansman ihtiyacı ve fiziksel sermaye yatırımları etrafında şekillenmiştir.

Oysa savaş sonrası ekonomik toparlanma yalnızca fiziksel sermayenin yeniden kurulmasına bağlı değildir. Kalkınma iktisadi perspektifinden bakıldığında üretim süreçlerinin sürdürülebilirliği ve yatırımların verimliliği büyük ölçüde beşerî sermayenin niteliğine bağlıdır. Nitelikli iş gücü kaybı, eğitim sistemindeki bozulma ve teknik kapasitenin aşınması, yeniden inşa sürecinin önündeki temel yapısal engellerden biri haline gelebilmektedir.

Bu çalışma, Suriye’nin yeniden inşa sürecindeki temel sorunlardan birinin aşınmış beşerî sermaye olduğunu ileri sürmektedir. Çalışmada savaşın iş gücü yapısı ve nitelikli insan kaynağı üzerindeki etkileri incelenmekte; sağlık ve eğitim göstergelerindeki bozulma, nitelikli iş gücü kaybı ve beyin göçü gibi unsurlar üzerinden beşerî sermayedeki aşınma ortaya konulmaktadır. Ayrıca beşerî sermaye kaybının ekonomik toparlanmayı nasıl sınırlandırdığı tartışılmakta ve organize

<sup>1</sup> <https://www.tepav.org.tr/ekibimiz/s/1506>

<sup>2</sup> <https://www.tepav.org.tr/ekibimiz/s/1512>

Bu çalışmaya katkılarından ötürü ODTÜ İktisat 4. Sınıf öğrencisi Şükrü Demirci’ye teşekkür ederiz.

Bu çalışmada ifade edilen bulgular, yorumlar, sonuçlar, öneriler ve görüşler tamamen yazar(lar)ına aittir. TEPAV’ın resmi görüşü değildir. © TEPAV, aksi belirtilmedikçe her hakkı saklıdır.

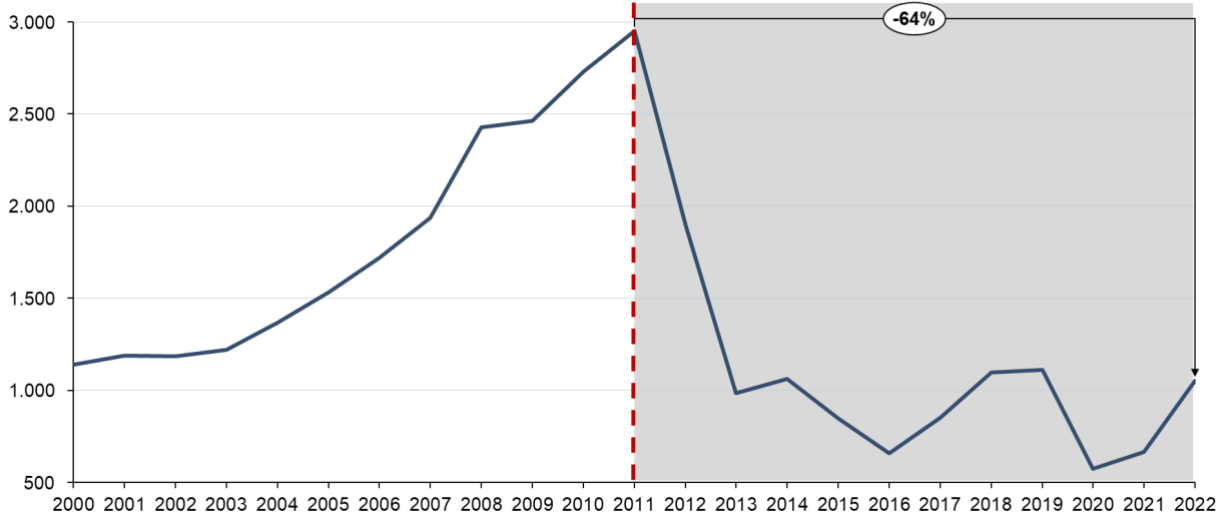
sanayi bölgeleri gibi üretim ve beceri geliştirme odaklı yapıların yeniden inşa sürecindeki potansiyel katkıları değerlendirilmektedir. Yeniden inşa sürecinin yatırım, iş gücü ve diaspora boyutlarını birlikte değerlendirebilmek amacıyla çalışma; Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirket ekosisteminin Suriye'ye yatırım niyetini, Suriye iş gücü piyasasının sektörel hazırlık eksikliğini ve Avrupa'daki, özellikle Almanya'daki, Suriyeli diasporanın geri dönüş eğilimleri ile sektörel beceri eşleşmesini de ele almaktadır.

### 1. Suriye Ekonomisinin Savaş Sonrası Görünümü

Savaşın ekonomik etkileri makroekonomik göstergelerde açık biçimde görülmektedir. Dünya Bankası'nın Temmuz 2025 tarihli Suriye Makro-Mali Değerlendirmesine göre ülkenin gayrisafi yurt içi hasılası (GSYH), 2010 yılına kıyasla kümülatif olarak yüzde 50'nin üzerinde daralmıştır. Kişi başına düşen gayrisafi millî gelir ise 2024 yılı itibarıyla yaklaşık 830 dolar seviyesine gerilemiştir. Bu düzey, Dünya Bankası'nın düşük gelirli ülkeler için belirlediği eşik değer de altında kalmaktadır. Ekonomide yaşanan daralma yalnızca gelir seviyesindeki düşüşle sınırlı değildir; aynı zamanda üretim kapasitesinin zayıflaması, işsizliğin artması ve sermaye birikiminin ciddi ölçüde aşınması gibi yapısal sonuçlar da doğurmuştur. Şekil 1'de görüldüğü üzere, Suriye'de kişi başına düşen GSYH özellikle savaşın yoğunlaştığı yıllarda sert biçimde gerilemiş ve savaş öncesi seviyelerin oldukça altında kalmıştır.

Şekil 1. Suriye'de kişi başına düşen GSYH, cari ABD doları, 2000–2022

#### İç Savaş Başlangıcı



Kaynak: Dünya Bankası, TEPAV görselleştirmeleri

Savaşın fiziksel hasarı da oldukça büyük boyutlara ulaşmıştır. Dünya Bankası'nın Ekim 2025 tarihinde yayımladığı Fiziksel Hasar ve Yeniden İnşa Değerlendirmesine göre ülkedeki doğrudan fiziksel hasarın toplam değeri yaklaşık 108 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır. Yeniden inşa maliyetine ilişkin makul tahmin ise yaklaşık 216 milyardır. Bu tutar, Suriye'nin 2024 yılı GSYH'sinin yaklaşık on katına karşılık gelmektedir. En ağır hasarın Halep, Rif Dimaşk ve Humus vilayetlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu tablo, savaşın yalnızca kısa vadeli ekonomik kayıplar yaratmadığını, aynı zamanda ülkenin uzun vadeli kalkınma kapasitesini de ciddi biçimde aşındırdığını göstermektedir.

Savaşın sona ermesi ve Aralık 2024'te başlayan siyasi geçiş süreciyle birlikte akademik ve politik tartışmalar giderek Suriye'nin yeniden inşa sürecine odaklanmaktadır. Yeniden inşa

literatürü çoğunlukla fiziksel altyapının onarılması, yatırımların artırılması ve dış finansman kaynaklarının mobilize edilmesi gibi başlıklar etrafında şekillenmektedir. Bu yaklaşım, yeniden inşayı büyük ölçüde teknik ve mali bir mesele olarak ele almakta; yolların, enerji hatlarının, konut stokunun ve üretim altyapısının yeniden kurulmasını sürecin merkezine yerleştirmektedir.

Ancak Suriye örneğinde sorun yalnızca finansman eksikliğiyle açıklanabilecek bir durum değildir. Savaş sonrası dönemde gözlenen temel eğilim, yüksek getiri arayışındaki sermaye hareketleri değil; aksine sermayenin ülkeden kaçınması ve ekonomik aktörlerin belirsizlik nedeniyle bekleme pozisyonuna yönelmesidir. Bu durum, yeniden inşa sürecinin önündeki temel engellerden birinin yalnızca kaynak eksikliği değil, aynı zamanda mevcut kaynakların üretken yatırımlara dönüşmesini sınırlayan kurumsal, siyasi ve hukuki sorunlar olduğunu göstermektedir.

Buna ek olarak, bölgesel jeopolitik gerilimler de yeniden inşa sürecinin belirsizliğini artırmaktadır. Mart 2026 itibarıyla ABD-İsrail-İran hattında devam eden çatışmalar, enerji piyasalarında dalgalanmalara ve Körfez sermayesinin yatırım kararlarında temkinli davranmasına yol açmaktadır. Özellikle Körfez kaynaklı sermayenin Suriye'ye yönelme hızı ve ölçeği bu belirsizliklerden doğrudan etkilenmektedir. Dolayısıyla savaş sonrası ekonomik toparlanma yalnızca fiziksel altyapının yeniden kurulmasına değil; aynı zamanda siyasi istikrarın, kurumsal güvenin ve üretim kapasitesinin yeniden oluşturulmasına bağlı görünmektedir.

### 2. Beşerî Sermaye ve Ekonomik Kalkınma

Beşerî sermaye teorisi, ekonomik büyümeyi yalnızca fiziksel sermaye birikimi üzerinden değil; eğitim, beceri, sağlık ve üretken nüfus kapasitesi gibi unsurlar üzerinden açıklar. Bu yaklaşımda insan sermayesi, ekonomik üretkenliğin temel belirleyicilerinden biridir. Fiziksel sermaye, üretim kapasitesini artırabilse de azalan verimler kanunu nedeniyle sürdürülebilir büyümenin tek kaynağı olamaz. Buna karşılık beşerî sermaye, toplam faktör verimliliğini artırarak uzun vadeli üretkenliğin, teknolojik uyumun ve kurumsal dayanıklılığın başlıca itici gücü olarak görülmektedir.

Bu ayrım Suriye bağlamında daha da belirgin hâle gelmektedir. Fiziksel sermaye binaları, makineleri, enerji hatlarını ve ulaşım altyapısı gibi maddi unsurları ifade eder. Beşerî sermaye ise bu yapıyı işletecek kapasiteyi temsil eder. Eğitim düzeyi, beceri birikimi, sağlık koşulları ve toplumsal uyum gibi faktörler bu kapasitenin temel bileşenleridir.

Beşerî sermayenin yatırım kararlarına etkisi en az üç kanaldan işler. İlki tamamlayıcılıktır. Fiziksel sermayeye yönelik yatırımlar, nitelikli iş gücü olmadan beklenen getiriyi üretemez. İkincisi, yerel kurumsal kapasitedir. Teknik kadro yokluğunda yatırımcı, projelerin yönetilebilirliğine ve sürdürülebilirliğine güven duymakta zorlanır. Üçüncüsü ise iç talep tarafıdır. Gelirleri aşınmış ve nitelik kaybına uğramış bir nüfus, yatırımcılar açısından zayıf bir iç pazar anlamına gelir. Bu üç kanalın birlikte çalışması, beşerî sermaye krizinin neden yalnızca bir sosyal politika sorunu değil, doğrudan yatırım davranışını biçimlendiren bir makro değişken olarak ele alınması gerektiğini açıklar.

Çatışma sonrası toparlanma literatürü de bu tespiti desteklemektedir. Goodhand'in (2004) "savaş ekonomisinden barış ekonomisine geçiş" çerçevesi, yeniden yapılanmanın yalnızca kaynakların yeniden dağıtılması anlamına gelmediğini vurgular. Bu süreç aynı zamanda sosyal ağların ve üretken ekonomik ilişkilerin yeniden kurulmasını da gerektirir. İş gücünün kayıt dışı

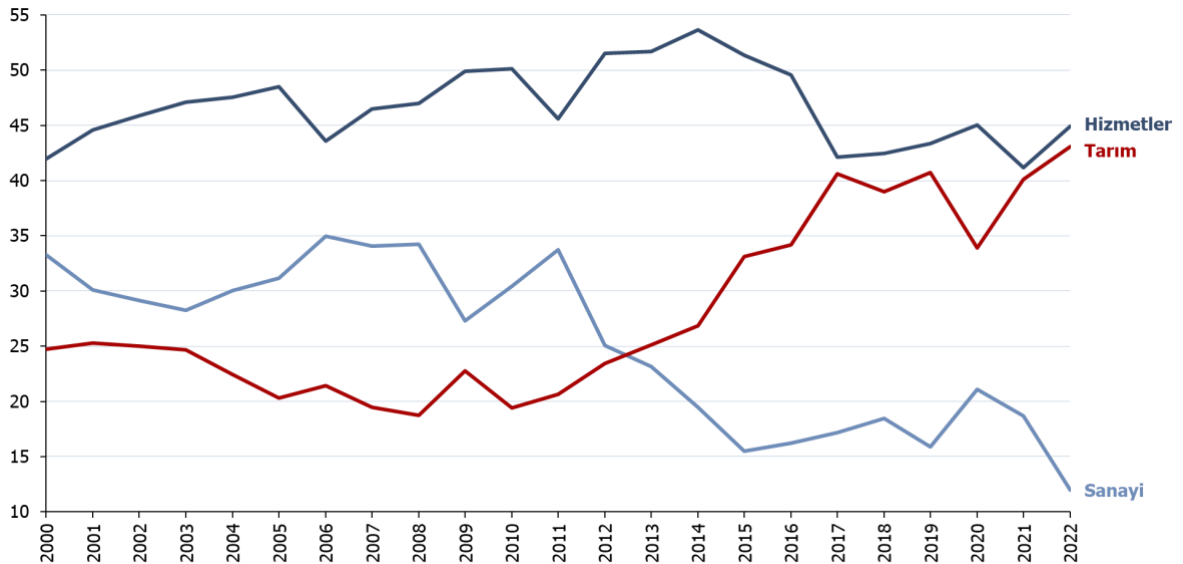
veya yıkıcı faaliyetlerden üretken sektörlere yönlendirilmesi, doğrudan beşerî sermayenin niteliğiyle ilişkilidir. Suriye'de kişi başına düşen gelirin savaş öncesi zirvesi olan 2011'deki yaklaşık 2.950 dolardan 2024 itibarıyla 830 dolar seviyesine gerilemesi, yalnızca ekonomik küçülmeye değil, aynı zamanda teknolojik adaptasyon ve kurumsal kapasitedeki aşınmaya da işaret etmektedir.

## 2.1. Beşerî Sermaye Krizini Çevreleyen Yapısal Tablo

Suriye'de ekonomik yeniden inşanın önündeki güçlükler beşerî sermaye kaybıyla sınırlı değildir. Savaş sonrası dönemde ülkenin karşı karşıya olduğu yapısal tablo, beşerî sermaye krizini daha da derinleştiren geniş bir ekonomik kilitlenmeye işaret etmektedir. Bu bağlamda temel sorunlardan biri, yeniden inşa tartışmalarında sıklıkla öne çıkan "kaynak yok" söyleminin tek başına açıklayıcı olmamasıdır. Eğer yeniden inşanın önündeki asli engel yalnızca finansman eksikliği olsaydı, ülkeye yönelen sınırlı kaynakların son derece yüksek getiriler üretmesi beklenirdi. Oysa sahada gözlemlenen durum, yüksek getiri arayışındaki sermaye hareketleri değildir. Sermaye, belirsizlik, güvenlik riski, mülkiyet güvencesizliği ve parçalı yönetim nedeniyle temkinli davranmaktadır.

Bu tablo en somut biçimde Suriye'nin sektörel yapısındaki gerilemede görülmektedir. Savaş öncesinde sanayinin (inşaat dahil) GSYH içindeki payı %30 civarındayken 2022 itibarıyla bu pay %12'ye düşmüştür. Aynı dönemde tarımın payı %19'dan %43'e çıkmıştır (Şekil 2). Bu durum, modern ekonomilerde nadir görülen bir erken sanayisizleşme (premature deindustrialization) örneğidir. Ekonomi yalnızca küçülmemiş, yapısal kompozisyonu da ilkelleşmiştir. Bu tablo, sanayi tabanlı istihdamın çöküşüne ve daha düşük katma değerli, görece kırsal-tarımsal bir yapıya geri dönüşe işaret etmektedir.

Şekil 2. Suriye'de GSYH içindeki sektörel katma değer payları, %, 2000–2022



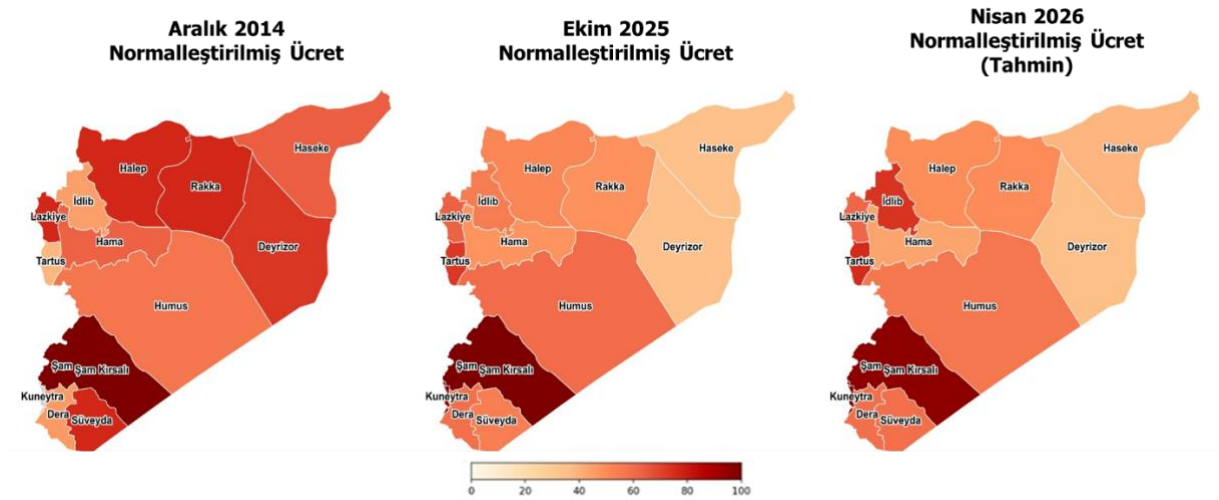
Kaynak: Dünya Bankası, TEPAV hesaplamaları

Suriye ekonomisindeki yapısal sorunlar, kurumsal parçalanma, makroekonomik kırılğanlıklar, ekonomik kompartımanlaşma ve yardım ekonomisinin kalıcılığı etrafında toplanmaktadır. Çoklu yönetim alanlarının ortaya çıkması, farklı bölgelerde farklı ekonomik kuralların, para ve ücret rejimlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu durum piyasa bütünlüğünü zedeleyerek ekonomik karar alma süreçlerini parçalamıştır. Bu parçalanmanın en çarpıcı ampirik kanıtı, vilayetler arasında aynı para biriminin farklı kurlarla işlem görmesidir.

Vilayetler arası USD/SYP kuru farklılaşmasının zaman içindeki seyri, bu bölünmüş yapının boyutunu somutlaştırmaktadır. Savaşın yoğun olduğu Haziran 2020'de en yüksek ve en düşük piyasa kuru arasındaki fark yaklaşık 4,3 kata ulaşmıştır. ABD doları, bazı piyasalarda 636 Suriye lirasından işlem görürken diğer piyasalarda 2.759 Suriye lirasına kadar yükselmiştir. Aralık 2024 sonrasındaki siyasi geçişle birlikte oran belirgin biçimde düşmüştür. Ancak Şubat 2026 itibarıyla bile vilayetler arası piyasa kurları arasındaki oran yaklaşık 1,7 kat seviyesinde kalmaktadır. Bu, aynı para biriminin ülkenin farklı bölgelerinde neredeyse iki kat farklı bir kurla işlem görmeye devam ettiği anlamına gelmektedir. Bu oranın teorik olarak 1'e yaklaşması, tek bir ulusal piyasanın varlığının göstergesi olurdu. Mevcut tablo ise döviz piyasasının bile parçalı yönetim altında ulusal ölçekte tek bir piyasa olarak çalışmadığını ortaya koymaktadır.

Kompartımanlaşmanın yalnızca döviz kurunda değil, ücret düzeyinde de gözlemlenebildiğini Şekil 3'teki haritalar ortaya koymaktadır. Aralık 2014'te en yüksek ücret düzeyleri Şam ve Şam Kırsalı'nda yoğunlaşırken çeperdeki vilayetlerde ücretler bunun belirgin biçimde altında kalmıştır. Ekim 2025'e gelindiğinde ülke genelinde ücretler birbirine yaklaşmış olsa da Şam-çevre farklılaşması korunmaktadır. Nisan 2026 tahminlerinde ise yakınsama belirginleşmekle birlikte İdlib gibi bazı vilayetler özgün dinamiklerini sürdürmektedir. Hem döviz kuru hem de ücret düzeyinde gözlemlenen bu sürekli farklılaşma, Suriye'nin tek bir ulusal piyasa olarak işlemediğini ve yeniden inşa sürecinin başlangıç koşullarının vilayet bazında belirgin biçimde değiştiğini göstermektedir. Risklerin yüksek, piyasa bütünlüğünün zayıf olduğu bu tür ortamlarda ekonomi, üretken ve uzun vadeli yatırımlardan çok kısa vadeli, parçalı ve düşük verimli faaliyetleri ödüllendirmektedir.

### Şekil 3. Suriye'de bölgesel ücret farklılaşması, vilayetlere göre, 2014–2026



Kaynak: WFP, TEPAV hesaplamaları

Not: Haritalar, vilayet düzeyindeki ücret seviyelerinin ülke içinde 0–100 ölçeğinde normalleştirilmiş halini göstermektedir. Koyu tonlar yüksek, açık tonlar düşük ücret düzeyini temsil eder. Aralık 2025 sonrası değerler resmi WFP bültenlerinde yayımlanmamış olup tarihsel eğilimden interpolasyon yoluyla projeksiyondur.

Bu yapısal kilitlenmeyi ağırlaştırılan bir başka unsur, yardım ekonomisinin kalıcılaşmasıdır. OCHA verilerine göre, 2025 yılı haziran ayı itibarıyla insani yardım için gereken fonların yalnızca %12'si karşılanabilmiştir. Üstelik mevcut yardımın büyük bölümü gıda, nakit transfer ve acil hizmetler gibi tüketim ağırlıklı kalemlerden oluşmaktadır. Beşerî sermaye biriktiren yatırım, beceri inşası ve üretken kapasiteye yönelik destek son derece sınırlı kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle yardım ekonomisi mevcut hâliyle yoksullukla mücadelede asgari bir tampon

işlevi görse de beşerî sermaye yeniden üretmemekte, sadece dağıtmaktadır. Bu durum, dış kaynak akışı sürdüğü sürece kısa vadeli ihtiyaçları karşılarken uzun vadeli kapasiteyi inşa etmeyen bir denge yaratmaktadır.

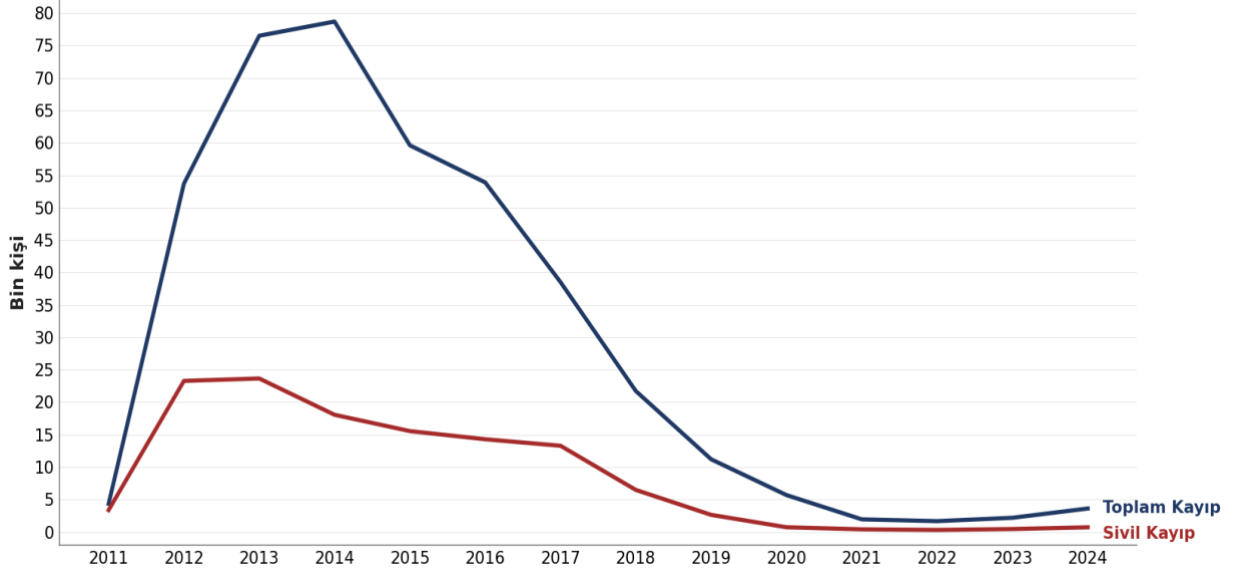
Bu tablo, Suriye'nin savaş öncesi ekonomik kapasitesinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Ülkenin coğrafi konumu, bölgesel ticaret ağlarına eklenme potansiyeli, savaş öncesinden devraldığı üretim çeşitliliği ve diaspora ağları hâlen önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak bu potansiyel, mevcut kurumsal ve siyasal belirsizlikler nedeniyle harekete geçirilememektedir. Dolayısıyla ekonomik yeniden inşa açısından asıl sorun yeni bir potansiyel yaratmaktan ziyade mevcut potansiyelin önündeki kilitleme mekanizmalarını çözmektir. Bu çerçevede beşerî sermaye sorunu da genel ekonomik kilitlemenin ortasında yer alan merkezî bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır.

### 3. Savaşın Beşerî Sermaye Üzerindeki Etkileri

Suriye'de savaş yalnızca fiziksel altyapıyı yıkmamış, toplumun demografik yapısını, eğitim sistemini, sağlık kapasitesini ve beceri birikimini de ağır biçimde aşındırmıştır. Bu nedenle beşerî sermaye kaybı, savaşın geçici bir yan etkisinden ziyade ülkenin uzun vadeli kalkınma ufkunu daraltan yapısal bir kırılma olarak değerlendirilmelidir. Suriye'de nüfus yapısı, eğitim ve sağlık sisteminin durumu ile iş gücü piyasasındaki dönüşümün birlikte ele alınması, savaşın beşerî sermaye üzerindeki etkilerini ve yeniden inşa sürecinin karşı karşıya olduğu yapısal sınırlamaları anlamak açısından önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır. Bu aşınma yalnızca bireysel refahın azalmasına yol açan bir sosyal bozulma değildir. Aynı zamanda iş gücü ile üretim süreçleri arasındaki eşleşmeyi zorlaştırarak ekonomik sistemin yeniden üretimini sınırlayan bir mekanizma olarak da çalışmaktadır.

#### 3.1. Nüfus Kaybı ve Yerinden Edilme

Beşerî sermayenin en doğrudan ve en kalıcı kaybı, savaşın yol açtığı insan ölümleridir. Uppsala Çatışma Veri Programı (UCDP) verilerine göre, 2011-2024 döneminde Suriye'de çatışmalara bağlı toplam ölüm sayısı 413 bini aşmıştır. Bu rakamın yaklaşık üçte biri, 123 bini aşan bölümü doğrudan sivil kayıplardan oluşmaktadır. Yıllık ölüm sayısı 2014'te 78.689 ile zirveye ulaşmış, sivil ölümler ise 2013'te 23.660 ile en yüksek seviyesini görmüştür (Şekil 4). Bu kayıplar, ülkenin savaş öncesi nüfusunun yaklaşık %2'sine denk gelmektedir. Söz konusu rakam, Suriye'nin demografik tabanında en doğrudan biçimde tezahür eden bir beşerî sermaye erozyonudur.

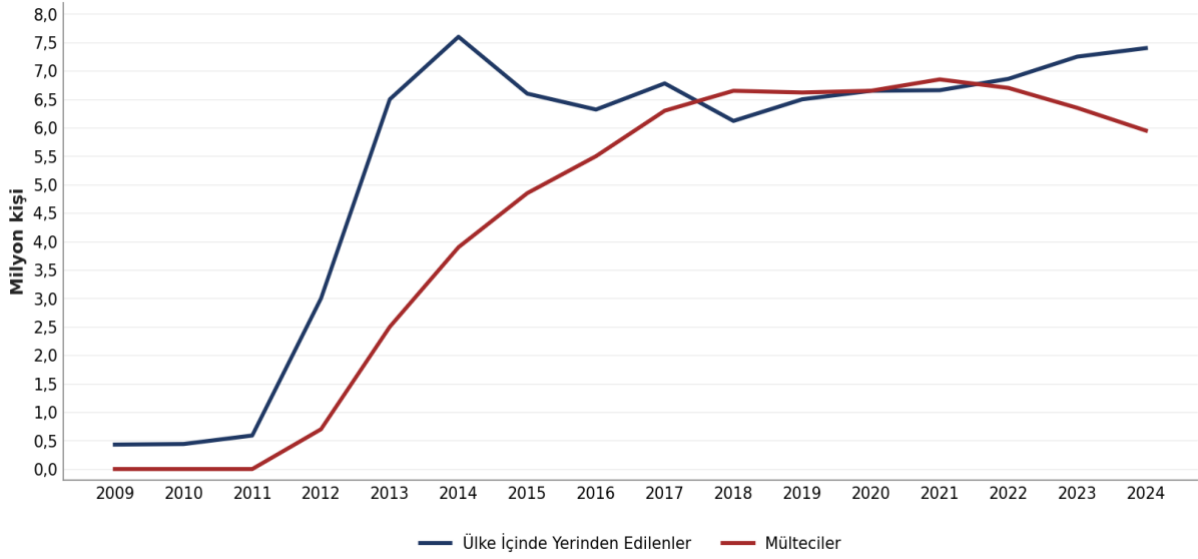
**Şekil 4. Suriye iç savaşındaki kayıp bilançosu, bin kişi, 2011–2024**

Kaynak: UCDP, TEPAV hesaplamaları

Can kayıplarının yaş ve cinsiyet dağılımı da dikkat çekicidir. Sivil ölümlerin önemli bir bölümünü çocuklar ve kadınlar, savaşan gruplara mensup kayıpların büyük çoğunluğu ise üretken yaş aralığındaki erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, nüfusun yaş yapısında kalıcı bir bozulma yaratmıştır. Demografik kaybın ekonomik anlamı iş gücü arzının azalmasının yanı sıra ülkenin gelecekteki kalkınma ufkunu taşıyacak nesillerin bir kısmının kaybedilmesi anlamına da gelmektedir.

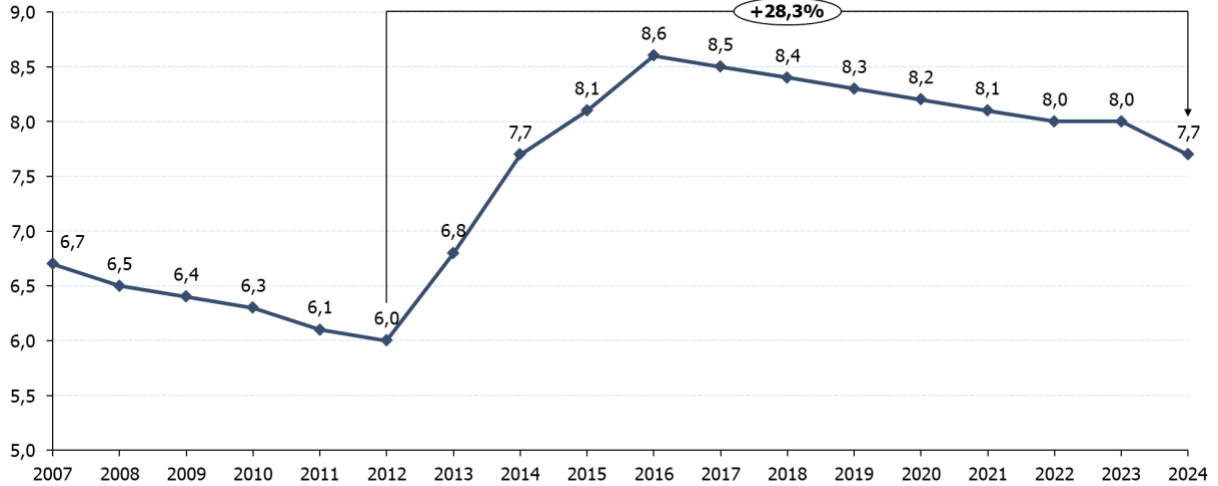
Can kayıplarına ek olarak güvenlik koşullarındaki bozulma, ekonomik çöküş ve yaşam standartlarının hızla gerilemesi nedeniyle milyonlarca kişi ülkeyi terk etmiştir. Bu durum hem kitlesel nüfus hareketlerine hem de önemli ölçüde beyin göçüne yol açmıştır. Nitelikli iş gücünün önemli bir kısmının ülke dışına yönelmesi, üretim kapasitesini ve kurumsal işleyişi zayıflatarak özellikle uzmanlık gerektiren alanlarda ciddi bir kapasite boşluğu yaratmıştır.

UNHCR ve UNICEF'in 2026 hesaplamaları, hâlâ 6,2 milyon kişinin ülke içinde yerinden edilmiş olduğunu, bunun 1,4 milyonunun kamplarda yaşadığını göstermektedir. Yurt dışındaki Suriyeli mülteci sayısı yaklaşık 5,9 milyondur. Aralık 2024'teki siyasi geçişten Şubat 2025'e kadar 1 milyonun üzerinde kişi ülkeye geri dönmüş olsa da net göç bilançosu, ülkenin demografik kapasitesi açısından hâlâ ciddi bir kopuşa işaret etmektedir. Keşeljević ve Spruk'un (2024) sentetik kontrol metoduyla yaptığı analiz de Suriye'nin çatışmasız karşılaştırma gruplarına kıyasla belirgin bir demografik ve beşerî sapma yaşadığını ortaya koymaktadır.

**Şekil 5. Suriye’de mülteciler ve ülke içinde yerinden edilmiş kişiler, milyon kişi, 2009–2024**

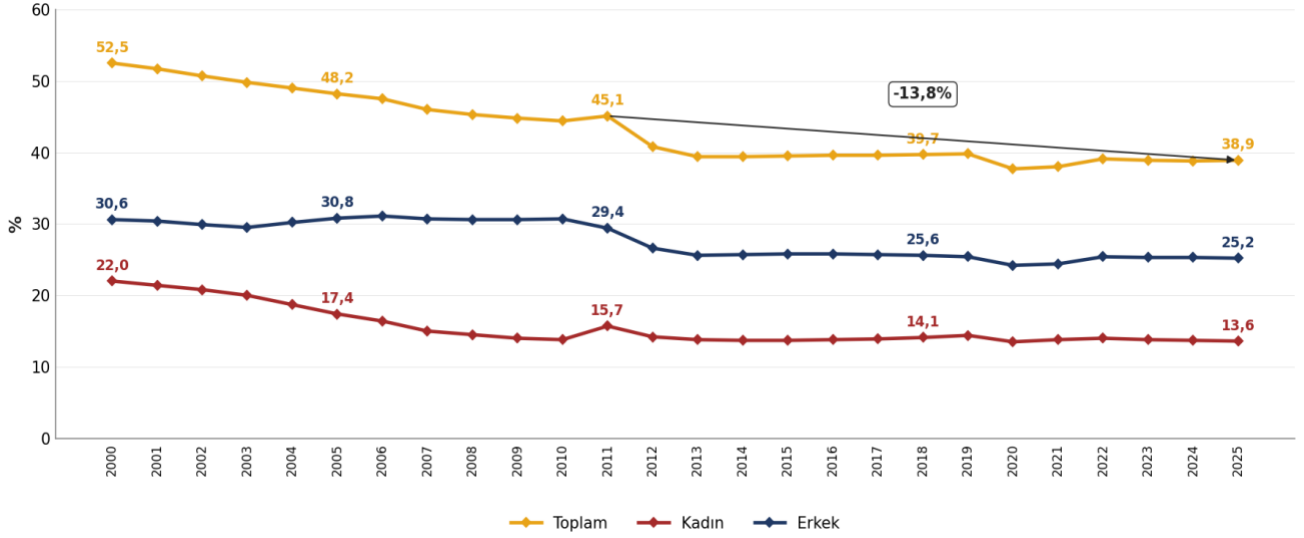
Kaynak: IDMC, UNHCR, TEPAV görselleştirmeleri

Bu eğilim, Şekil 6’da sunulan insan ve beyin göçü göstergelerinde de açık biçimde görülmektedir. İç savaş öncesi dönemde görece sınırlı olan bu hareketlilik, 2011’deki çatışmalarla birlikte hızla artmış ve endeks uzun süre yüksek seviyelerde kalmıştır. Son yıllarda sınırlı bir gerileme eğilimi gözlemlense de göstergelerin hâlâ savaş öncesi dönemin oldukça üzerinde seyretmesi, beşerî sermaye kaybının geçici değil, yeniden inşa sürecini doğrudan etkileyen yapısal bir sorun niteliği taşıdığını ortaya koymaktadır.

**Şekil 6. Suriye’de insan ve beyin göçü endeksi, 2007–2024**

Kaynak: Fund For Peace, TEPAV hesaplamaları

Nüfus kaybının ekonomik sonucu iş gücü arzının daralmasından ibaret değildir. Yatırım kararları açısından kritik olan yerel yönetici, teknisyen, ara eleman ve uzman havuzunun zayıflaması da söz konusudur. Bu durum, iş gücüne katılım oranlarına da yansımaktadır. 15-64 yaş grubunun iş gücüne katılma oranı 2010’da %47’nin üzerindeyken 2025’te %39’a inmiştir. (Şekil 7). Bu düşüş demografik kompozisyon değişiminden çok, savaşın yarattığı güvenlik koşulları, yıkım ve yer değiştirmenin sonucudur.

**Şekil 7. Suriye'de iş gücüne katılma oranı, %, 15–64 yaş, cinsiyete göre, 2000–2025**

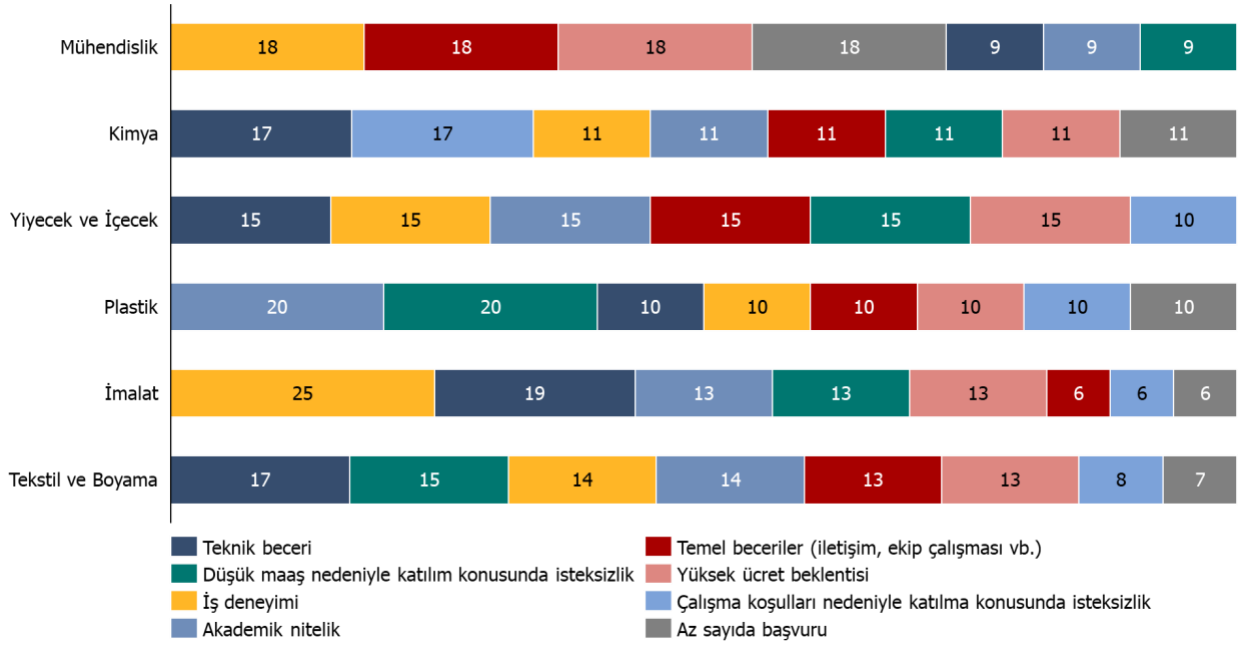
Kaynak: ILO, TEPAV hesaplamaları

Bu verilerin toplumsal cinsiyet boyutu özellikle dikkat çekicidir. Kadınların iş gücüne katılım oranı savaş öncesinde de düşük bir seviyede (16,2%) 2025'te %13,6'ya gerilemiştir. Bu rakam, Georgetown Üniversitesi WPS Endeksi'nde (Kadın, Barış ve Güvenlik) Suriye'nin 177 ülke arasında 170. sırada yer alması bulgusuyla birlikte değerlendirildiğinde ciddi bir yapısal sınırlama oluşturmaktadır. Yeniden inşa sürecine toplumun yarısı etkin biçimde katılamamaktadır. Kadın iş gücünün üretken sektörlerle bağlanmasına yönelik politika tasarımı yapılmadıkça beşerî sermaye krizinin demografik tabanı genişlemeyecektir.

### 3.2. Mesleki Beceri Erozyonu

Savaşla birlikte Suriye'de ekonomik faaliyetlerin önemli ölçüde daralması ve yaşanan insan kayıpları, birçok sektörde işe alım süreçlerinde ciddi zorlukların ortaya çıkmasına yol açmıştır. İş gücü arzındaki azalma ve özellikle nitelikli çalışan eksikliği, çeşitli sektörlerde belirgin biçimde hissedilmektedir. Bu durum yalnızca iş gücü piyasasındaki yapısal sorunlara işaret etmemektedir. Aynı zamanda Suriye ekonomisinin mevcut kırılgan yapısı ve sınırlı üretim kapasitesi hakkında da önemli ipuçları sunmaktadır.

Şekil 8 incelendiğinde, belirli zorlukların yalnızca bazı sektörlerde yoğunlaştığı bir yapıdan ziyade, hemen hemen tüm sektörlerde çeşitli sorunların bir arada bulunduğu ve bu sorunların oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu durum, Suriye'de mevcut iş gücü piyasasının tek bir temel problemden değil, birbiriyle bağlantılı çok sayıda sorundan etkilendiğini göstermektedir.

**Şekil 8. Suriye'de farklı sektörlerde işe alımda karşılaşılan zorlukların nedenleri, 2025**

Kaynak: ILO, TEPAV görselleştirmeleri

Zorlukların içeriğine daha yakından bakıldığında, iş gücünün önemli bir bölümünün yeterli deneyime, akademik bilgiye ve gerekli teknik becerilere sahip olmadığı dikkat çekmektedir. Bu unsurlar iş gücü arzı tarafındaki nitelik eksikliklerine işaret ederken diğer yandan düşük maaşlar ve elverişsiz çalışma koşulları gibi faktörler de Suriye ekonomisinin genel yapısal sorunlarını ve üretim kapasitesindeki sınırlılıkları yansıtmaktadır. Bu nedenle Suriye'de iş gücü piyasasında yaşanan güçlüklerin hem iş gücünün niteliği hem de ekonomik koşullar açısından çok boyutlu bir karakter taşıdığı söylenebilir.

ILO'nun 2025 tarihli hızlı beceri açığı değerlendirmesine göre, işletmelerin yalnızca %44'ü önümüzdeki altı ay içinde işe alım yapmayı planlamaktadır. Geri kalanı düşen yerel talep, artan iş gücü maliyetleri, likidite yetersizliği ve enerji erişimindeki kısıtlar gibi nedenlerle istihdam genişletmeyi düşünmemektedir. Aynı çalışma, mezunların özellikle teknik sektörlerde ihtiyaç duyulan pratik becerilerden yoksun olduğunu ve işverenlerle TVET (mesleki ve teknik eğitim)<sup>3</sup> kurumları arasındaki iş birliğinin oldukça sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum, beceri açığının yalnızca bireysel bir eğitim problemi olmadığını; üretim yapısının zayıflığı ve iş gücü piyasasındaki kurumsal kopukluklarla iç içe geçmiş bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Suriye'de iş gücündeki eksiklikler sadece sektörel değil, bölgesel düzeyde de önem arz etmektedir. Her bölgenin ekonomik yapısı, sektör dağılımı ve ihtiyaç duyduğu beceri profili farklılık göstermektedir. ILO verisine göre işverenlerin "teknik beceri eksikliği"ni başlıca işe alım engeli olarak gösterme oranı Hama'da %53, Humus'ta %47, Şam'da %31 ve Halep'te %25 düzeyindedir (Şekil 9). Bu farklılaşma, yeniden yapılanma ve istihdam politikalarının hem sektörel hem de bölgesel eksiklikleri hedef alacak biçimde tasarlanmasının önemini vurgulamaktadır.

<sup>3</sup> TVET (Technical and Vocational Education and Training - Teknik ve Mesleki Eğitim ve Öğretim): UNESCO ve ILO standartlarında; bireylere doğrudan istihdama yönelik pratik beceri, teknik bilgi ve mesleki yetkinlik kazandırmayı amaçlayan örgün, yaygın ve iş başında öğrenme süreçlerinin bütünüdür.

**Şekil 9. Suriye'de bölgesel düzeyde teknik beceri eksikliği, 2025**

	Humus	Halep	Hama	Şam	Toplam
Teknik beceri	%47	%25	%53	%31	%33
Kuruluşun nasıl işlediğine ilişkin bilgi	%20	%22	%20	%16	%19
Sunulan ürün ve hizmetler hakkında bilgi	%7	%13	%7	%9	%10
Yeni teknoloji/ekipmana uyum kapasitesi	%7	%9	%7	%11	%9
Temel beceriler	%7	%9	%0	%11	%9
İleri veya uzmanlaşmış BT becerileri	%7	%9	%7	%7	%8
Faaliyet gösterilen sektör hakkında bilgi	%7	%7	%0	%7	%6
Bilgisayar okuryazarlığı	%0	%5	%7	%7	%6

Kaynak: ILO, TEPAV görselleştirmeleri

Bilgisayar okuryazarlığı veya ileri düzey BT bilgisi gibi bilgi türleri, işverenler tarafından çok sık dile getirilmemektedir. Suriye ekonomisinin mevcut yapısı göz önünde bulundurulduğunda ileri düzey bilgi teknolojilerine yönelik talep oldukça sınırlıdır ve bu alanlarda yaygın bir teknolojik altyapı bulunmamaktadır. Ekonomik faaliyetlerin yeniden canlanması sürecinde gelişmiş teknolojilere dayalı sektörlerden çok, daha çok teknik beceri ve pratik iş gücü ihtiyacı öne çıkmaktadır. Bu durum, yeniden yapılanma ve iş gücü planlamasında öncelikli olarak temel ve teknik becerilerin güçlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Gereken teknik beceriler ve sektörel ihtiyaçlara ilişkin yapılan değerlendirmeler dikkate alındığında, bu becerilerin doğrudan üretim süreçlerinde kullanılabilirdiği organize sanayi bölgeleri (OSB) gibi yapılar öne çıkmaktadır. Özellikle altyapının ortak biçimde sağlanması, üretim tesislerinin belirli bir alanda kümelenmesi, lojistik ve enerji maliyetlerinin düşmesi ve firmalar arasında tedarik zinciri bağlantılarının kurulabilmesi gibi özellikler, OSB'leri yeniden yapılanma süreci açısından işlevsel kılmaktadır. OSB'ler burada yalnızca klasik anlamda bir sanayi politikası aracı olarak değil, savaş sonrası ekonomik yeniden inşanın eş zamanlı birkaç kilitini açabilecek kurumsal bir başlangıç alanı olarak da değerlendirilebilir. Kuralların netleştiği, hizmetlerin standartlaştığı ve ekonomik aktörlerin daha öngörülebilir bir çerçevede birlikte çalışabildiği böyle alanlar, parçalı yönetim ve ekonomik kompartımanlaşmanın yarattığı sorunları kısmen hafifletebilir. Bu yönüyle "kurumsal adalar" işlevi görebilirler.

Bölgesel deneyimler bu yaklaşıma referans çerçevesi sağlamaktadır. Türkiye'nin 1962'den bu yana sürdürdüğü OSB tecrübesi, 2024 itibarıyla 360'ı aşkın aktif OSB ile sanayi istihdamının önemli bir bölümünü barındıran ve KOBİ'lere altyapı ile arazi maliyetlerini düşüren bir model sunmaktadır. Mısır'ın özel ekonomik bölgeleri ve Ürdün'ün QIZ (Nitelikli Sınai Bölge) deneyimi ise sınır ötesi ticaret tercihleriyle bağlanmış bölgelerin doğrudan yatırımı çekme kapasitesini örneklemektedir. Suriye için bu deneyimlerden çıkarılacak ders, OSB'nin tek başına yeterli olmadığıdır. Model ancak şeffaf yönetim, anti-patronaj mekanizmaları, yerel sahiplik, KOBİ destekleri, tek pencere tescil mekanizmaları ve TVET entegrasyonu gibi tamamlayıcı unsurlarla birlikte kurulduğunda işleyebilir.

## Şekil 10. Suriye için OSB tasarım ilkeleri



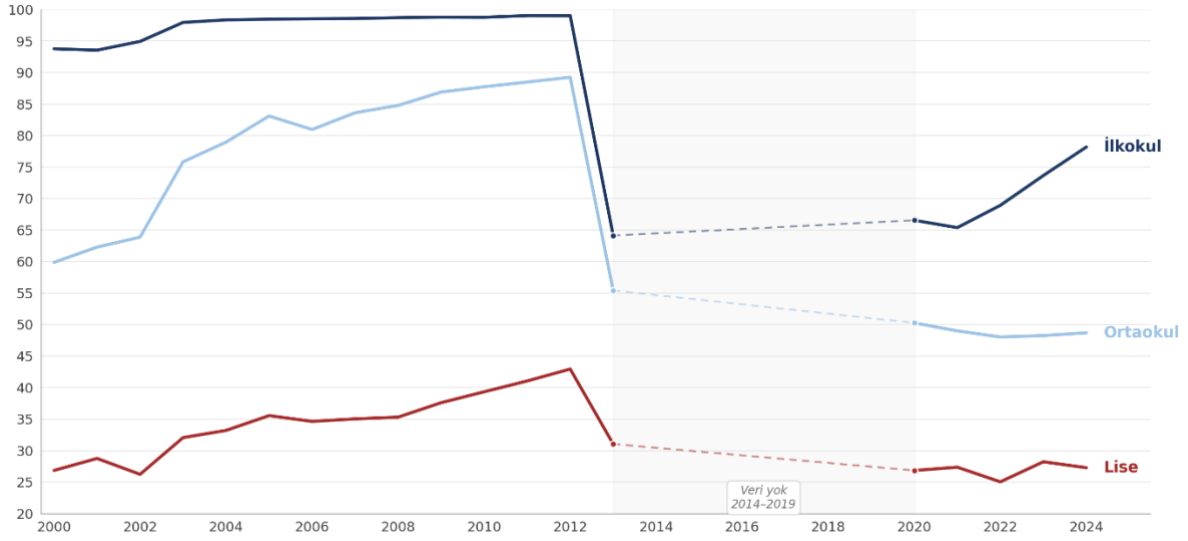
Kaynak: TEPAV görselleştirmeleri

Bu çerçevede OSB bünyesinde istihdam edilecek iş gücüne öncesinde teknik ve mesleki beceri kazandırmaya yönelik eğitim programlarının sunulması, üretim süreçlerine uyumu hızlandırarak verimliliğin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. OSB'lerin içine entegre edilecek mesleki eğitim merkezleri, iş başında öğrenme mekanizmaları ve TVET iş birlikleri sayesinde iş gücünün yalnızca teorik değil, doğrudan üretimle bağlantılı pratik beceriler kazanması mümkün olabilir. Ayrıca bu yapılar, kayıt dışı istihdamın azaltılması, geri dönen sığınmacıların iş gücü piyasasına entegrasyonu ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha düzenli bir üretim ortamında faaliyet göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

### 3.3. Eğitim Sisteminin Çöküşü

Savaşın yıkıcı etkilerinden biri de eğitim alanında görülmektedir. Eğitim sistemindeki bozulma, kısa vadeli bir okul erişim sorunu olmanın ötesindedir. Uzun dönemli verimlilik kapasitesinin ve toplumsal hareketliliğin aşınması anlamına gelmektedir. Bu aşınma, gelecekte ihtiyaç duyulacak teknik ve profesyonel iş gücü arzının ciddi biçimde daralacağına işaret etmektedir. UNICEF'in Aralık 2025 tarihli Suriye İnsani Eylem Planı'na göre, 2,5 milyondan fazla çocuk hâlâ okul dışındadır. Ülke genelinde yaklaşık 8 bin okulun acilen onarılması gerekmektedir. Eğitim sistemine dönen yerinden edilmiş çocuklar ise aşırı kalabalık ve temel kırtasiye malzemeleri ile hijyen imkânlarından yoksun sınıflarda, ciddi bir öğretmen açığı eşliğinde eğitim almaya çalışmaktadır.

Bu çöküş, eğitim göstergelerinin uzun vadeli serisinde net biçimde görülmektedir. Brüt ilkökul kayıt oranı 2010'daki %99 düzeyinden 2013'te %64'e gerilemiş; ortaokul kayıt oranı 2010'daki %88 seviyesinden 2013'te %55'e, son verilere göre ise 2024'te %49 düzeyine inmiştir. Lise düzeyindeki kayıt oranı, zaten görece düşük olan %41 (2011) seviyesinden 2013'te %31'e düşmüş ve sonraki yıllarda %25–28 bandında durağanlaşmıştır. Öğretmen kapasitesi açısından da çöküş benzer biçimdedir. Lise öğretmen sayısı 2010'daki yaklaşık 69 bin seviyesinden 2013'te 49 bine inmiş, son yıllarda kısmi bir toparlanmayla 55 bin seviyesine ulaşabilmiştir. Bu rakamlar, Suriye'de eğitim sisteminin yeniden yapılandırılmasının yıllar değil, on yıllar gerektirecek bir görev olduğunu göstermektedir.

**Şekil 11. Suriye’de brüt okullaşma oranı, %, 2000–2024**

Kaynak: Dünya Bankası, UNESCO, TEPAV hesaplamaları

Not: 2013 ile 2020 arasında brüt okullaşma oranları iç savaşa bağlı problemler nedeniyle kayıt altına alınmamıştır.

Savaş öncesi ve sonrası eğitim göstergelerinin doğrudan karşılaştırılması, kaybın boyutunu daha somut biçimde ortaya koymaktadır. İlkokul kayıt oranı yaklaşık beşte bir gerilerken ortaokul kayıt oranındaki düşüş %45'e ulaşmıştır. Lise düzeyinde kayıt oranı üçte bir oranında azalmış, lise öğretmen sayısındaki kayıp da beşte bir civarında gerçekleşmiştir. Bu kayıplar, mevcut iş gücü için önemli olduğu kadar yeniden inşa sürecinin orta vadede ihtiyaç duyacağı nitelikli kadronun da ciddi biçimde eridiğini göstermektedir.

UNICEF destekli "Erken Öğrenme" programları ve hızlandırılmış eğitim müfredatları sayesinde, okul dışı kalma riski taşıyan çocukların sisteme geri kazandırılmasında önceki yıllara oranla daha istikrarlı bir artış gözlemlenmiştir. Eylül 2025'te başlatılan birleşik ulusal "Öğrenmeye Geri Dön" kampanyası, Suriye'de on yıldan uzun süredir ilk kez tek bir takvim ve müfredat çerçevesi altında eğitim hizmetlerinin sunulmasına olanak tanıyan kurumsal bir kazanım olmuştur. Ayrıca okulların aynı zamanda birer güvenli alan olarak kurgulanması ve psikososyal destek hizmetlerinin yaygınlaştırılması, krizin gölgesindeki eğitim sürecinde dayanıklılığı artıran iyileşmeler arasındadır.

Eğitim sistemindeki çöküşün etkisi yalnızca bugünkü öğrenme kayıplarıyla sınırlı değildir. Bu bozulma, yarının iş gücü arzını, yenilik kapasitesini ve üretken sektörlerin ihtiyaç duyacağı ara ve orta beceri düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla eğitim sisteminin yeniden işler hâle getirilmesi, beşerî sermaye açısından sosyal bir hedefin ötesinde ekonomik yeniden inşanın zamana yayılmış temel koşullarından biridir.

### 3.4. Sağlık Sisteminin Aşınması

Suriye'de sağlık sistemi derin bir kriz içindedir. Hasar görmüş altyapı, insan kaynakları yetersizliği, zayıf tedarik zinciri ve finansman, parçalı yönetim yapısı ve acil durumlara hazırlık açıkları bu krizin başlıca bileşenleridir. WHO Sağlık Sektörü Bülteni (2025) verilerine göre, ülke genelinde toplam yardıma muhtaç kişi sayısı 16,7 milyondur. Bu rakamın büyük bir bölümünü oluşturan yaklaşık 14,9 milyon kişi, doğrudan sağlık yardımına ihtiyaç duymaktadır. Bu devasa ihtiyaç tablosuna rağmen hastanelerin yalnızca %57'si tam kapasiteyle hizmet

verebilmektedir. Birinci basamak sağlık merkezlerinin oranı ise %37 düzeyindedir. Altyapıdaki bu yetersizlik, Ocak 2024-Ağustos 2025 döneminde gerçekleşen 2.450 sağlık hizmeti saldırısıyla daha da derinleşmiştir.

Sağlık iş gücündeki çöküş, en az altyapı kadar belirleyicidir. Lancet'in Ocak 2026 tarihli analizine göre savaş süresince Suriye'deki sağlık çalışanlarının %70'inden fazlası ya öldürülmüş ya da ülkeyi terk etmek zorunda kalmıştır. Tahminen 15 bin doktor diasporaya geçmiştir. Bu kayıp, doktor yoğunluğunda son derece keskin bir düşüşe yol açmıştır. Suriye'de 1.000 kişi başına düşen doktor sayısı 2010'da yaklaşık 1,4 iken (yani her 700 kişiye bir doktor), 2024 itibarıyla bu oran 0,5'in altına gerilemiştir (her 2.000+ kişiye bir doktor). Bu seviye, WHO'nun temel sağlık hizmetleri için önerdiği yoğunluk düzeyinin önemli ölçüde altında kalmaktadır.

Sağlık altyapısının yeniden ayağa kaldırılması açısından bölgesel tablo da heterojendir. Suriye Sağlık Bakanlığı'nın güncel envanter verilerine göre devam eden sağlık merkezi onarımları en yoğun biçimde İdlib (22 onarımda, 3 onarılmış), Kırsal Şam (9 onarımda, 4 onarılmış) ve Deyrizor'da (7 onarımda, 5 onarılmış) yürütülmekte; tamamlanmış sağlık merkezi onarımı sayısı en yüksek Humus'ta (11) gözlenmektedir. Hastane onarımlarında Humus (4 onarılmış), Deyrizor (5 onarılmış, 2 onarımda) ve Şam (3 onarılmış) öne çıkarken; Lazkiye ve Tartus envanterde herhangi bir aktif onarım faaliyeti raporlanmamıştır. Uzmanlaşmış merkezlerde ise hareketlilik yalnızca Deyrizor (1 onarımda, 2 onarılmış) ve Humus'ta (1 onarılmış) görülmektedir. Bu dağılım, onarım çabalarının ülke genelinde dengeli biçimde yayılmadığını ve özellikle savaşın yoğun yıkım yarattığı belirli vilayetlerde toplandığını ortaya koymaktadır.

UNHCR (2025) verileriyle sabitlenen ve Mart 2025 itibarıyla 1,1 milyonu aşan geri dönüş ile IOM DTM (2025) tarafından kaydedilen yeni yerinden edilme hareketleri, kısıtlı sağlık kaynakları üzerindeki yükü artırmaktadır. Finansal açıdan ise Bölüm 2.1'de değinildiği üzere, insani yardım fonlarının yalnızca %12'si karşılanmaktadır (OCHA, 2025); bu durum sistemin sürdürülebilirliğine dair ciddi uyarılar doğurmaktadır.

Keşeljević ve Spruk'un (2024) bulgularına göre savaş, ortalama yaşam süresini 74 yıldan 69 yıla düşürmüştür. Aynı çalışma, sağlık sisteminin çöküşü nedeniyle karşı-olgusal senaryoya kıyasla 4.574 ek bebek ölümü yaşandığını göstermektedir. Sağlık göstergeleri toplumsal cinsiyet açısından da önemli bir kırılmaya işaret etmektedir. Anne ölüm oranı her 100 bin canlı doğumda 29,9 düzeyindedir (UNDP, 2024).

Bu kayıpların yanında, savaş döneminde yaşanan yaralanmaların kalıcı sonuçları da iş gücü kapasitesini doğrudan baskılamaktadır. UNDP (2025) verilerine göre nüfusun yaklaşık %28'i, yani yaklaşık 6 milyon kişi, kalıcı engellilikle yaşamaktadır. Bu oran, iş gücü piyasası üzerinde uzun vadeli ve yapısal bir yük oluşturmaktadır.

Sağlık sistemindeki aşınmanın ekonomik anlamı son derece açıktır. Sağlıksız, bakım yükü artmış ve fiziksel kapasitesi düşmüş bir iş gücü, yalnızca toplam üretkenliği azaltmamaktadır. Aynı zamanda yatırımların öngörülebilirliğini ve firmaların iş gücü sürekliliğine dair beklentilerini de zayıflatmaktadır. Bu nedenle sağlık sistemi, beşerî sermaye tartışmasının çevresel değil, doğrudan merkezî bileşenlerinden biridir.

### 4. Yeniden İnşa Sürecine Hazırlık: Şirketler, İş Gücü ve Geri Dönüş

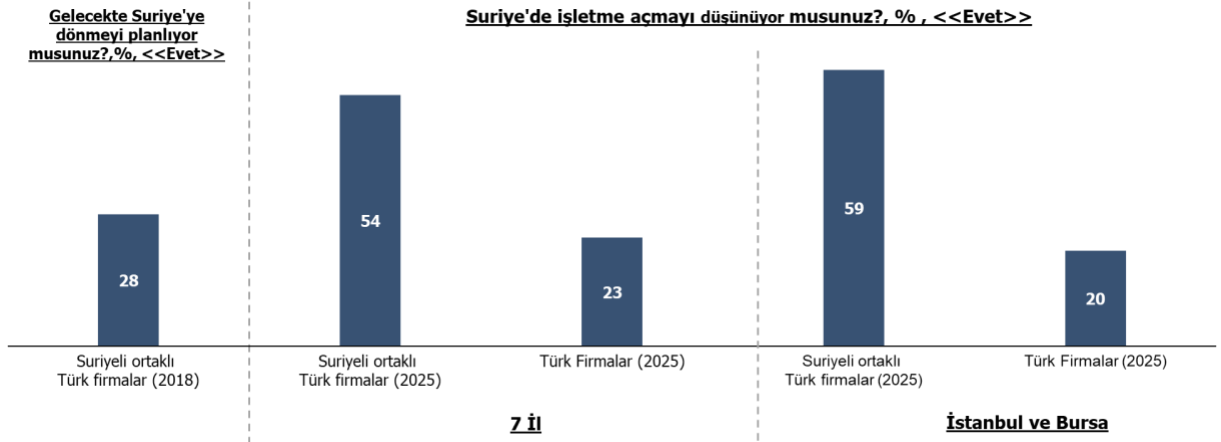
Önceki bölümlerde Suriye'deki beşerî sermaye aşınması ve bu aşınmanın yeniden inşa sürecindeki yapısal sınırlamaları ortaya konulmuştur. Ancak yeniden inşa tartışması sadece mevcut iç kapasite üzerinden yürütülemez. Dışa akmış sermaye, girişimci ve iş gücünün geri dönüş potansiyeli de bu tartışmanın bir parçasıdır. Suriye ekonomisinin canlanması üç unsurun aynı anda mevcut olmasını gerektirmektedir: yatırım niyeti, sektörel hazırlık ve insan kaynağı. Bu üç unsurun tutarlı biçimde işlemesi, yeniden inşanın sürdürülebilirliğini belirleyecek temel koşuldur. Bu bölümde, önce Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirket ekosisteminin Suriye'ye yatırım niyeti ele alınmaktadır. Ardından Suriye içindeki iş gücü piyasasının bu yatırım dalgasına sektörel beceri açısından ne kadar hazır olduğu incelenmektedir. Son olarak Avrupa'daki, özellikle Almanya'daki, Suriyeli diasporanın geri dönüş eğilimleri ve sektörel beceri eşleşmesi tartışılmaktadır.

#### 4.1. Türkiye'deki Suriyeli Şirket Ekosistemi ve Suriye'ye Yatırım Niyeti

Suriye'nin yeniden inşa sürecinde dikkate alınması gereken en önemli yapıların başında, savaş yıllarında Türkiye'ye yerleşmiş Suriyeli iş insanlarının kurduğu şirket ağı gelmektedir. TOBB verilerine göre, 2010'dan bu yana Türkiye'de Suriye ortaklı 34.210 şirket kurulmuştur. Bu şirketlerin 12.635'i tamamen Suriyeli ortaklara aittir. Hâlihazırda faal olan yaklaşık 30.135 şirketin 5.123'ü imalat sanayisinde, geri kalanı ise ticaret ve hizmetler sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler özellikle Gaziantep, Hatay, Mersin, Şanlıurfa, Kilis, Adana ve Kahramanmaraş gibi sınır illeri ile lojistik merkezlerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu şirketler hem Türkiye iç pazarına hem de bölge ülkelerine yönelik tedarik zincirlerinin önemli halkalarını oluşturmaktadır.

Bu şirket havuzunun Suriye'ye yönelik niyetlerini somut biçimde ortaya koyan en güncel saha bulgusu, TEPAV'ın Mart 2025'te Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Kilis, Gaziantep, Hatay, Mersin ve Adana'da gerçekleştirdiği Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi'dir. Çalışma, ilk aşamada 1.034 Türk ve 1.015 Suriyeli ortaklı Türk firmasını kapsamıştır. Aralık 2025'te ise araştırma İstanbul ve Bursa'da 802 Türk ve 806 Suriyeli ortaklı Türk firması ile genişletilmiştir. Anket sonuçlarına göre yedi ildeki Suriyeli ortaklı Türk firmalarının %53,9'u, İstanbul ve Bursa'daki firmaların ise %59,3'ü gelecekte Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmektedir. Bu oranlar, 2018 yılında aynı illerde yürütülen önceki saha çalışmasında ulaşılan %28,3 düzeyinin neredeyse iki katıdır. Yatırım niyetinin bu ölçüde belirgin biçimde güçlenmesi, Aralık 2024 sonrası siyasi geçişin Suriyeli iş insanları nezdinde önemli bir beklenti dönüşümü yarattığına işaret etmektedir (Şekil 12).

## Şekil 12. Geri dönüş ve yatırım niyeti kapsamında Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirketlerin eğilimi, firma türü ve illere göre, %, 2018 & 2025



Kaynak: TEPAV Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi (2025), TEPAV hesaplamaları

Bu firmaların yatırım planları, sektörel süreklilik ekseninde şekillenmektedir. Yedi ildeki Suriyeli ortaklı firmaların %92,4'ü, İstanbul ve Bursa'daki firmaların ise %88,7'si Suriye'de açacakları işletmenin Türkiye'dekiyle aynı sektörde faaliyet göstereceğini belirtmektedir. Suriye'ye yatırım planlayan Suriyeli ortaklı firmaların sektörel kompozisyonuna bakıldığında, yedi ilde %54 ticaret, %26 imalat ve %20 hizmetler dağılımı görülmektedir. İstanbul ve Bursa'da ise bu dağılım %47 ticaret, %39 hizmetler ve %14 imalat şeklinde gerçekleşmektedir. Firmaların büyük çoğunluğu mikro ölçeklidir (yedi ilde %86, İstanbul ve Bursa'da %84). Bu yapı, Suriye'ye yönelik yatırım dalgasının büyük şirketlerden değil, esnek ve hızlı karar alabilen küçük ve mikro işletmelerden geleceğine işaret etmektedir. Ayrıca yedi ilde firmaların ortalama Türkiye'de faaliyet süresi 6,1 yıldır. Çalışanların %86'sı Suriyeli, %14'ü ise Türk vatandaşlarından oluşmaktadır. Bu profil, sektörel uzmanlığını koruyan ve Suriye ile bağıni kesintisiz sürdürmüş bir girişimci kesimin yeniden inşa sürecine eklenebilecek hâlde olduğunu göstermektedir.

Şirketlerin yatırım kararına bağlı bir başka kritik gösterge, çalışan düzeyinde gerçekleşen geri dönüş hareketleridir. Yedi ildeki Suriyeli ortaklı Türk firmalarının %22'si, İstanbul ve Bursa'daki firmaların %20'si Suriyeli çalışanlarından en az birinin Suriye'ye geri döndüğünü ifade etmiştir. Türk firmalarda ise bu oran sırasıyla %4 ve %9 düzeyinde kalmaktadır. Geri dönen Suriyeli çalışanların oranı yedi ilde %17,5 iken İstanbul ve Bursa'da %21'e yükselmektedir. Geri dönmeyi planlayanların oranı ise her iki bölgede de yaklaşık %19 düzeyinde seyretmektedir. Bu bulgular, sermaye hareketliliğinin yanı sıra iş gücü düzeyinde de Suriye'ye doğru bir yönelimin başladığını göstermektedir. Ancak geri dönüş ağırlıklı olarak Suriyeli ortaklı şirket ekosistemi üzerinden gerçekleşmektedir. Türk firmalarındaki düşük oranlar, sürecin doğal kanalının diaspora-girişimci eksenini olduğunu ortaya koymaktadır. Dağınık ve bireysel istihdam ilişkileri ise bu süreci sınırlı ölçüde taşıyabilmektedir.

Yatırım niyetinin önündeki engeller incelendiğinde, fiziksel altyapı ve kurumsal güvencelerin belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Anketteki Suriyeli ortaklı firmaların %94'ü su ve elektrik altyapısını, %93'ü güvenlik koşullarını, %92'si bankacılık hizmetlerine erişimi ve %91'i internet altyapısını eksikliğini orta veya ileri düzeyde engel olarak değerlendirmektedir. Bu tablo, Bölüm 2.1'de tartışılan ekonomik kompartımanlaşma ve kurumsal parçalanmanın firma düzeyindeki yansımasıdır. Yatırımcı niyeti güçlü olmakla birlikte, bu niyetin fiili yatırıma dönüşmesi ülke içi piyasa bütünlüğünün sağlanmasına bağlıdır. Diğer taraftan firmaların yatırım motivasyonları dört eksen etrafında şekillenmektedir: Türkiye'deki iş yapma

koşullarındaki zorlaşma (yedi ilde %65, İstanbul ve Bursa'da %53), Suriye'nin doymamış pazar olarak görülmesi (%45), ucuz iş gücü (yedi ilde %39, İstanbul ve Bursa'da %46) ve düşük rekabet ortamı (%38). İstanbul ve Bursa'daki firmaların ucuz iş gücü ve rekabet motivasyonlarına diğer illere kıyasla daha güçlü vurgu yapması dikkat çekicidir. Bu vurgu, metropol firmalarının Suriye'yi maliyet avantajı sağlayan bir üretim merkezi olarak daha belirgin biçimde değerlendirdiğine işaret etmektedir.

Suriye'de işletme açmayı planlayan Suriyeli ortaklı firmaların önemli bir bölümü, bu hamleyi Türkiye'den çıkış olarak değerlendirmektedir. Yedi ilde firmaların %51,7'si, İstanbul ve Bursa'da ise %37,9'u Suriye'de işletme açmaları hâlinde Türkiye'deki faaliyetlerini sonlandırmayı düşündüklerini belirtmiştir. Bu eğilim özellikle ticaret sektöründe ve Adana, Şanlıurfa ile Kahramanmaraş gibi illerde daha belirgindir. Türkiye'den çıkmayı düşünen firmalarda Türk vatandaşlığına sahip firma sahibi oranının ve ihracatçı firma payının düşük olması dikkat çekicidir. Bu durum, yasal statü ve dış pazarlara erişimin karar süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Buna karşılık yedi ilde firmaların %48,3'ü, İstanbul ve Bursa'da ise %62,1'i Suriye'de yatırım yapsalar dahi Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmeyi planlamaktadır. Bu tablo, Suriyeli ortaklı firmalar açısından Suriye'ye yönelimin iki farklı strateji şeklinde kurgulandığını ortaya koymaktadır: bazı firmalar için tam ikame, bazıları için ise Türkiye merkezli faaliyetleri tamamlayıcı bir hareket.

Türk firmalar açısından tablo daha temkinlidir. Yedi ilde Türk firmaların yalnızca %23,3'ü, İstanbul ve Bursa'da ise %20,4'ü gelecekte Suriye'de işletme açmayı düşündüğünü belirtmektedir. Bu firmaların büyük çoğunluğu yatırım kararı verseler (yedi ilde %87,8, İstanbul ve Bursa'da %79,8) Türkiye'deki faaliyetlerini sürdürmeyi planlamaktadır. Türk firmalar Suriye'ye yatırımı temel olarak doymamış pazara erişim, bölgesel tedarik zincirinin yeniden kurulması ve ihracat fırsatları üzerinden değerlendirmektedir. Suriyeli ortaklı firmalardan farklı olarak bu yatırım, bir yer değiştirme stratejisi olarak değil, mevcut faaliyetin uzantısı olarak kurgulanmaktadır. Bu farklılaşma, yeniden inşa sürecinde Türk ve Suriyeli ortaklı firmaların farklı işlevsel rollerle eklemleneceğini düşündürmektedir. Suriyeli ortaklı firmalar diaspora kanalı üzerinden doğrudan üretim ve istihdam taşıyıcısı olarak işleyecektir. Türk firmalar ise daha çok ihracat ortağı, tedarikçi ve sermaye partneri pozisyonunda yer alacaktır.

#### 4.2. Suriye İçindeki İş Gücü Piyasasının Sektörel Hazırlık Eksikliği

Şirket düzeyindeki yatırım niyetine karşılık, Suriye içindeki iş gücü piyasasının fiilen bu yatırım dalgasını karşılayabilecek kapasitede olup olmadığı ayrı bir sorudur. Bölüm 3.2'de mesleki beceri erozyonunun genel görünümü sunulmuştu. Bu bölüm ise iş gücü piyasasının sektörel düzeyde yatırıma hazırlığını sorgulamaktadır.

ILO'nun Nisan-Temmuz 2025 döneminde Şam, Halep, Humus ve Hama'da 140 faal fabrika ile yürüttüğü Hızlı Beceri Açığı Değerlendirmesi, talep tarafında ciddi bir çekingelik tablosu ortaya koymaktadır. Ankete katılan işletmelerin yalnızca %44'ü önümüzdeki altı ay içinde işe alım yapmayı planlamaktadır. Geri kalan %56'nın işe alım yapmama gerekçeleri arasında düşen yerel talep (%38), artan iş gücü maliyetleri (%30), likidite sıkıntısı (%13) ve enerji erişimindeki kısıtlar (%11) öne çıkmaktadır. Bu rakamlar, Suriye'deki iş gücü talebinin önündeki engelin yalnızca beceri eksikliği olmadığını göstermektedir. İç pazarın daralmış olması ve girdi maliyetlerinin yüksekliği gibi makro koşullar da firmaların istihdam genişletmesini sınırlandırmaktadır. Diğer bir ifadeyle Suriye'deki firmalar, dış sermaye girişi gerçekleşmediği sürece kendi başlarına geniş çaplı bir istihdam dalgası yaratacak kapasiteden uzaktır.

Beceri açığının niteliği açısından bakıldığında, işletmelerin %33'ü sektöre özgü teknik becerileri en öncelikli sorun olarak tanımlamaktadır. Bu durum Humus ve Hama'da daha belirgindir: bu illerde işverenlerin %47-53'ü teknik becerileri en kritik açık olarak göstermektedir. Bu sektörel ve bölgesel farklılaşma, yeniden yapılanma sürecinde tek tip bir mesleki eğitim politikasının yetersiz kalacağını ortaya koymaktadır. Bunun yerine il-sektör ölçeğinde kurgulanmış müdahaleler gerekmektedir.

Suriye'deki TVET (mesleki ve teknik eğitim) sisteminin durumu, beceri açığının kalıcılışmasında belirleyici bir etken olarak öne çıkmaktadır. Aynı çalışmaya göre, Suriye'de işverenlerin yalnızca %21'i TVET kurumlarıyla sürekli iş birliği içerisindedir. Çıkraklık veya iş başında öğrenme programı sunan firma oranı ise yalnızca %10 düzeyindedir. Bu durum, Suriye'nin savaş öncesinde de zayıf olan eğitim-üretim bağının çatışma süresince neredeyse tamamen koptuğunu göstermektedir. Üniversite mezunları teorik bilgiyle donatılmış ancak pratik üretim süreçlerinden uzak biçimde piyasaya çıkmaktadır. İşverenler ise yüksek personel devir hızı nedeniyle eğitime yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Bu döngü, beceri ile iş arasındaki kopukluğu kalıcı kılan bir denge yaratmaktadır.

Sektörel düzeyde bakıldığında, Suriye'nin yeniden inşa sürecinde öne çıkması beklenen sektörler ile mevcut iş gücü kapasitesi arasındaki boşluk daha da belirginleşmektedir. İmalat sanayinde işverenlerin %19'u teknik beceri eksikliğini, %25'i iş deneyimi eksikliğini başlıca sorun olarak göstermektedir. Tekstil-boyama sektöründe teknik beceri (%17) ve iş deneyimi (%14) öne çıkmaktadır. Plastik sektöründe ise düşük maaş ve akademik nitelik eksikliği (her ikisi de %20) en kritik açıklar arasındadır. Yeniden inşa sürecinde stratejik öneme sahip olması beklenen mühendislik sektöründe hem yüksek ücret beklentisi (%18) hem de iletişim ve ekip çalışması gibi temel beceriler (%18) önemli sorunlar olarak raporlanmaktadır. Bu sektörel kompozisyon, Suriyeli ortaklı Türk şirketlerin Suriye'de yatırım yapmayı planladıkları sektörlerle (imalat, ticaret, hizmetler) önemli ölçüde örtüşmektedir. Dolayısıyla beceri açığı, bu yatırım dalgasını doğrudan kısıtlayacak yapısal bir engel olarak konumlanmaktadır.

İş gücü piyasasının yapısal kırılmasını derinleştiren bir başka unsur, Bölüm 3.1'de değinilen düşük iş gücüne katılım oranıdır. 15-64 yaş grubunda iş gücüne katılma oranı 2010'daki %47 düzeyinden 2025'te %39'a gerilemiştir. Kadınların katılım oranı ise %16,2'den %13,6'ya düşmüştür. Bu rakamlar, sermaye yatırımlarının ihtiyaç duyabileceği potansiyel iş gücü havuzunun nicel olarak da daralmış olduğunu göstermektedir. Suriye'de yatırım için gerekli olan üretken nüfus tabanı, hem nicelik (katılım oranı) hem nitelik (sektörel beceri) açısından mevcut yatırım niyetini karşılayamayacak yapıdadır.

Bu tablonun ekonomik anlamı, Bölüm 2'de tartışılan beşerî sermaye-yatırım ilişkisinin saha düzeyindeki teyididir. Suriye'ye sermaye gelmiyor değildir. Nitekim TEPAV anketi, binlerce şirketin yatırım niyeti taşıdığını ortaya koymaktadır. Ancak yatırımın somut üretime dönüşmesi için gerekli olan tamamlayıcı iş gücü kapasitesi sektörel düzeyde fiilen mevcut değildir. Bu durum, beşerî sermaye krizinin yalnızca bir sosyal politika alanı olmadığını göstermektedir. Söz konusu kriz, doğrudan yatırım kararlarının ve istihdam yaratma kapasitesinin sınırlandığı ekonomik bir kilit noktasıdır. Yeniden inşa stratejisi açısından bu bulgu, beceri inşasının sermaye girişine paralel ve hatta öncelikli biçimde planlanması gerektiği anlamına gelmektedir.

### 4.3. Avrupa Diasporasının Geri Dönüş Tartışması: Almanya Örneği

Suriye'deki iş gücü açığını giderme yollarından biri olarak sıkça gündeme gelen seçenek, Avrupa'da yaşayan Suriyeli mülteci nüfusun geri dönüşüdür. UNDP'nin 2025 değerlendirmesine göre, Avrupa'daki yaklaşık 1 milyon Suriyeli'nin %60'ı Almanya'da, %10'u İsveç'te ve geri kalanı diğer AB ülkelerinde ikamet etmektedir. Almanya, savaş sonrası dönemde tek başına en çok Suriyeli sığınmacı barındıran ülke konumundadır. Bu nedenle sektörel ve siyasi açıdan özel bir analiz gerektirmektedir.

Almanya Federal İstatistik Ofisi'nin yayımladığı en güncel veri olan 2023 sonu itibarıyla yaklaşık 973 bin Suriyeli Almanya'da ikamet etmektedir. Bu nüfusun 712 bini sığınmacı statüsündedir. 2015'ten bu yana yaklaşık 163 bin Suriyeli ise Alman vatandaşlığı kazanmıştır. Almanya'da çalışma çağındaki Suriyeli mülteci nüfusunun istihdam oranı, kalış süresine bağlı olarak yükselmektedir. Alman İş Piyasası ve Mesleki Araştırma Enstitüsü (IAB) verilerine göre Almanya'ya geliştikten yedi yıl sonra Suriyeli sığınmacıların istihdam oranı %61'e ulaşmıştır. Bu oran erkeklerde %73, kadınlarda %29 düzeyindedir. Federal İş Ajansı'nın 2024 yılı kayıtlarına göre Almanya'da sosyal güvenlik kapsamında çalışan Suriyeli sayısı yaklaşık 213.500'dür.

Suriyeli iş gücünün Almanya'daki sektörel dağılımı, Suriye'nin yeniden inşa sürecinde ihtiyaç duyduğu beceri profiliyle tam olarak örtüşmemektedir. Alman Ekonomi Enstitüsü'nün (IW Köln) Aralık 2024 araştırmasına göre, Almanya'da yaklaşık 80 bin Suriyeli, Almanya ekonomisinde nitelikli personel açığı bulunan mesleklerde istihdam edilmektedir. Bu istihdamın temel kümeleri şu şekilde dağılmaktadır: yaklaşık 5.300 doktor, 2.470 diş hekimi yardımcısı, 2.260 çocuk bakım ve eğitim uzmanı, 2.160 hemşire ve sağlık çalışanı ile 4.000'i aşkın otomotiv teknisyeni. Tüm Suriyeli istihdamı içinde 86 bin kişi destek hizmetlerinde, 127 bin kişi ise mesleki eğitim veya üniversite eğitimi gerektiren nitelikli işlerde çalışmaktadır. Erkekler ağırlıklı olarak ulaştırma, lojistik ve gıda üretimi sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Kadınlar ise sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ve perakende sektörlerinde toplanmaktadır.

Almanya'daki Suriyeli iş gücünün beceri kompozisyonu açısından bakıldığında, IAB-BAMF-SOEP verileri belirgin bir tablo ortaya koymaktadır (Brücker vd., 2024). Çalışanların %30'u yardımcı (yarı-nitelikli) işlerde, %61'i uzmanlık gerektiren işlerde, %3'ü karmaşık uzmanlık işlerinde ve %6'sı yüksek karmaşıklıkta uzman pozisyonlarında istihdam edilmektedir. Ancak aynı veriler eş zamanlı bir vasıf düşürme (de-skilling) sürecini de ortaya koymaktadır. Göç öncesinde Suriye'de uzmanlık veya akademik işlerde çalışanların oranı %25 iken, Almanya'ya geliştikten yedi yıl sonra bu oran %15'e gerilemiştir. Bu kayıp, Suriyeli kalifiye iş gücünün Almanya'da kısmen pozisyonunun altında istihdam edildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla potansiyel beşerî sermayenin tam olarak kullanılmadığı görülmektedir. Diaspora geri dönüş tartışmalarında ihmal edilen bir boyut da budur. Kişiler hâlâ üst düzey nitelikli olabilir; ancak mevcut işleri bu nitelikleri karşılamadığında, yeniden inşa sürecine kazandırabilecekleri katma değer eksik temsil edilmektedir.

Mart 2026'da Almanya Başbakanı Friedrich Merz ile Suriye geçiş dönemi Cumhurbaşkanı Ahmed eş-Şara'nın Berlin'de gerçekleştirdiği ortak basın toplantısında, taraflar Almanya'daki Suriyeli mültecilerin %80'inin önümüzdeki üç yıl içinde Suriye'ye dönmesi yönünde bir hedef paylaştıklarını açıklamıştır. Bu hedef, döngüsel göç ortaklığı çerçevesinde tasarlanmaktadır. Geçici insani koruma statüsü altındaki kişiler öncelikli kabul edilmektedir. Ancak istikrarlı istihdama sahip, dil yeterliliği bulunan ve sabıka kaydı olmayan iyi entegre Suriyeliler istisna kapsamına alınmaktadır. Almanya, plana paralel olarak nitelikli iş gücü açığını telafi etmek üzere Mavi Kart-Plus hızlı yol şemasını da gündeme getirmektedir. Bu siyasi çerçeve, geri

dönüşün topyekûn değil seçici bir yaklaşımla planlandığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda Almanya'nın ekonomik açıdan kritik gördüğü meslek gruplarını korumayı tercih ettiğini göstermektedir.

Bu siyasi hedefin sahadaki karşılığı henüz sınırlıdır. UNHCR verilerine göre, Aralık 2024'ten Mart 2026 sonuna kadar tüm ev sahibi ülkelerden Suriye'ye dönen toplam mülteci sayısı yaklaşık 1,63 milyondur. Bu dönüşlerin büyük çoğunluğu komşu ülkelerden gerçekleşmiştir: Türkiye'den yaklaşık 640 bin, Lübnan'dan 631 bin, Ürdün'den 285 bin ve Irak'tan 41 bin kişi. Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkelerinden gerçekleşen geri dönüşler bu rakamların oldukça gerisinde kalmaktadır. Alman Sanayi ve Ticaret Odaları Birliği (DIHK) ise Suriyeli çalışanların inşaat, sağlık ve lojistik sektörlerindeki kritik açıkları doldurduğunu hatırlatmaktadır. Birlik, geri dönüş sürecinin Almanya'nın iş gücü piyasasında ciddi boşluklar yaratabileceğine dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle Almanya'da bile geri dönüş tartışması, hukuki ve siyasi boyutuyla birlikte ekonomik bir maliyet hesabıyla şekillenmektedir.

#### 4.4. Geri Dönüş Niyeti, Beceri Eşleşmesi ve Topyekûn Dönüşün Sınırları

Suriyeli mülteci nüfusun geri dönüş eğilimi hem ev sahibi ülkelere hem de Suriye'ye göre belirgin biçimde farklılaşmaktadır. UNHCR'nin 2025 Bölgesel Niyet Anketi'ne göre, Suriyeli mültecilerin %18'i önümüzdeki 12 ay içinde dönmek istediğini belirtmektedir. Mültecilerin %80'inden fazlası ise bir gün dönme umudu taşımaktadır. Bu oran, Nisan 2024 anketindeki %57 seviyesine kıyasla belirgin bir artışı yansıtmaktadır. Buna karşılık aynı mültecilerin %70'inden fazlası geri dönüşü geçici veya keşif amaçlı olarak nitelendirmektedir. Söz konusu dönüş, ekonomik fizibilite, güvenlik ve temel hizmetlere erişim koşullarına bağlı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle dönüş niyeti güçlenmiş olsa da ağırlıklı olarak koşullu ve ihtiyatlı bir nitelik taşımaktadır.

Geri dönüş eğiliminin ev sahibi ülkeye göre farklılaşması, Almanya'daki Suriyeli nüfusun pozisyonunu özellikle önemli kılmaktadır. Al Husein ve Wagner'in (2023) Türkiye ve Almanya'daki 577 Suriyeli mülteciyle yaptığı karşılaştırmalı çalışma çarpıcı bir tablo sunmaktadır. Çalışmaya göre Almanya'da yaşayan Suriyelilerin yalnızca %13'ü iki yıl içinde dönmek istemektedir. Oysa Türkiye'de aynı oran %50 düzeyindedir. Almanya'daki Suriyelilerin %55'i kalışını geçici olarak değerlendirirken Türkiye'de bu oran %76'ya çıkmaktadır. Aynı çalışma, kadınların ve yüksek öğrenimli mültecilerin geri dönmeye daha az istekli olduğunu da göstermektedir. Bu sonuçlar, Almanya'da on yılı aşkın süredir kurulu bir hayata sahip kesim için geri dönüş kararının siyasi söylemden çok daha karmaşık olduğunu doğrulamaktadır. Eğitim ve iş bağlamında belirli bir entegrasyon düzeyine ulaşmış bireyler için bu karar, kişisel maliyet hesabıyla şekillenen bir tercihtir.

Topyekûn geri dönüş senaryolarının fizibilitesi, siyasi hedeflerin ötesinde sektörel beceri eşleşmesi açısından da sınırlıdır. Suriye iş gücü piyasası ana hatlarıyla imalat sanayi, inşaat, tekstil ve plastik gibi emek-yoğun sektörlerde teknik beceri açığı çekmektedir. ILO'nun beceri açığı değerlendirmesi de yeniden inşa sürecinde belirleyici olacak alanların bu kümede yer aldığını göstermektedir. Almanya'daki Suriyeli iş gücü ise sağlık hizmetleri, çocuk bakımı, eğitim, otomotiv teknisyenliği, lojistik, gıda üretimi ve perakende gibi farklı bir sektör kompozisyonuna sahiptir. Bu yapıda, Almanya'da uzun yıllar uzmanlaşmış 5.300 Suriyeli doktorun veya 2.260 sağlık çalışanının Suriye'deki imalat sanayi açığını doğrudan kapatması mümkün değildir. Sektörel uzmanlık değerli olmakla birlikte, yeniden inşa sürecinin asıl darboğazlarından biri olan teknik üretim becerisini doğrudan ikame edememektedir.

Türkiye'deki tablo ise Almanya'dan farklı bir potansiyel sunmaktadır. TEPAV anketi sonuçları, Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirket ekosisteminin ağırlıklı olarak ticaret ve imalat sektörlerinde, sınır illerinde ve mikro/küçük ölçekte örgütlendiğini göstermektedir. Bu yapı, Suriye iş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu sektörel kompozisyonla görece daha iyi örtüşmektedir. Ek olarak, Türkiye'deki Suriyeli iş insanlarının %65,3'ü Türkçe konuşabildiğini ifade etmektedir. Bu kesimin %54'ü ise Suriye'de daha önce aktif bir işletmeye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu deneyim ve dil yeterliliği, Türkiye-Suriye arasında tedarik zinciri ve sermaye akışı açısından aracılık potansiyelini güçlendirmektedir. Dolayısıyla yeniden inşa sürecinin diaspora ayağı için Türkiye merkezli akış, Almanya merkezli akıştan hem nicel hem nitel olarak daha güçlü bir potansiyel taşımaktadır.

Bu farklılaşma, Suriyelileri topyekûn geri döndürürsek daha rahat bir dönüşüm elde edebilir miyiz sorusunun yanıtının basit bir evet-hayır olmadığını ortaya koymaktadır. Topyekûn ve zorunlu bir geri dönüş senaryosu en az dört açıdan sorunludur. Birincisi, Almanya örneğinde görüldüğü üzere mevcut diasporanın büyük bölümü kalmayı tercih etmektedir. İstek dışı geri dönüş hem hukuki hem insani sorunlar üretebilir. İkincisi, Almanya'daki sektörel uzmanlık (sağlık, hizmetler) Suriye'deki yapısal beceri açığıyla (imalat, teknik üretim) tam örtüşmemektedir. Dolayısıyla insan kaynağının kütlesi tek başına yeterli olmamaktadır. Üçüncüsü, geri dönen iş gücünün istihdam piyasasına entegre edilebilmesi için Suriye iç pazarının canlanması, altyapının onarılması ve TVET sisteminin yeniden kurulması zorunludur. Aksi takdirde geri dönüş yeni bir işsizlik dalgası yaratabilir. Dördüncüsü, Bölüm 2.1'de tartışılan bölgesel kompartımanlaşma sürdükçe vilayetler arasında iş gücü hareketliliği de sınırlı kalmaktadır. Bu durum, yatırım ve istihdamın belirli bölgelere sıkışmasına yol açmaktadır.

Daha gerçekçi bir çerçeve, döngüsel göç mantığında kurgulanmış kademeli bir dönüş modelidir. Bu yaklaşımda Türkiye'deki ticaret ve imalat ağırlıklı Suriyeli iş insanları, sektörel sürekliliğini koruyarak Suriye'ye yatırım yapabilir. Avrupa'daki, özellikle Almanya'daki, sağlık ve teknik uzmanlık sahibi diaspora ise farklı bir kanal üzerinden katkı sağlayabilir. Bu kesim, Suriye'de kalıcı dönüş yerine kısa süreli teknik destek, eğitim ve danışmanlık misyonlarıyla yeniden inşaya iştirak edebilir. Almanya-Suriye arasında tartışılan döngüsel göç ortaklığı modeli, kalıcı statü kaybı yerine esnek dolaşım sağladığı ölçüde iki ucu da koruyacaktır. Bir yandan ev sahibi ülkelerin iş gücü piyasalarına yapacağı şokları azaltacak, diğer yandan Suriye'nin ihtiyaç duyduğu özel uzmanlıkların kademeli olarak ülkeye taşınmasına imkân tanıyacaktır. Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirket ekosisteminin yeniden inşa sürecinde sahip olduğu işlevsel öncelik de bu çerçevede daha iyi anlaşılmalıdır. Bu ekosistem, sektörel uyum açısından zaten en hazır diaspora kümesidir ve geri dönüşü en doğal kanal üzerinden gerçekleştirme potansiyeline sahiptir.

Bu çerçeve, beşerî sermayenin geri kazanımının yalnızca demografik bir mesele olmadığını yeniden teyit etmektedir. Yeniden inşa, fiziki olarak insanların belirli bir takvim içinde sınırı geçmesinden ibaret değildir. Yeniden inşa süreci üç ayrı koşulu birlikte gerektirmektedir: insanların Suriye'de ne yapacaklarına dair bir iş gücü piyasası, ne ile karşılaşacaklarına dair bir kurumsal çerçeve ve nasıl üretken hâle geleceklerine dair bir TVET-üretim entegrasyonu. Bu üç koşul sağlanmadıkça sınırı geçen kişi sayısı, tek başına beşerî sermaye krizini çözenin göstergesi değildir.

## 5. Değerlendirme ve Sonuç

Suriye'de uzun yıllar süren iç savaşın yarattığı yıkım, fiziksel altyapının tahribi ile sınırlı kalmamış; ülkenin demografik yapısı, iş gücü kapasitesi ve beşerî sermaye birikimi de derinden aşınmıştır. Nüfusun önemli bir bölümünün yerinden edilmesi, nitelikli iş gücünün ülke dışına yönelmesi, eğitim sistemindeki kesintiler ve sağlık altyapısındaki bozulma, beşerî sermayenin hem nicelik hem de nitelik bakımından ciddi biçimde zayıflamasına yol açmıştır. Ancak Suriye'de ekonomik yeniden inşa sorunu yalnızca beşerî sermaye kaybından ibaret değildir. Kurumsal parçalanma, makroekonomik kırılmalıklar ve ekonomik kompartımanlaşma, beşerî sermaye krizini daha da ağırlaştırarak daha geniş bir ekonomik kilitlenme üretmektedir. 216 milyar dolar düzeyindeki yeniden inşa maliyetinin Suriye'nin yıllık GSYH'sinin yaklaşık on katına ulaşması ve vilayetler arasında aynı para biriminin farklı kurlarla işlem görmeye devam etmesi bu tablonun ölçeğini ortaya koymaktadır.

Savaşın iş gücü piyasası üzerindeki etkileri incelendiğinde, özellikle teknik ve mesleki becerilerde önemli eksiklikler ortaya çıktığı görülmektedir. İşverenlerin işe alım süreçlerinde en çok vurguladığı sorunlar arasında deneyim eksikliği, teknik beceri yetersizliği ve işletme süreçlerine dair bilgi eksikliği öne çıkmaktadır. Buna karşılık ileri düzey teknoloji veya bilişim temelli becerilerin kısa vadede öncelikli bir ihtiyaç olarak görülmemesi, Suriye ekonomisinin yeniden yapılanma sürecinde daha çok üretim, inşaat, imalat ve temel sanayi faaliyetleri gibi emek ve teknik beceri yoğun sektörlerin belirleyici olacağını göstermektedir.

Yeniden inşa sürecinin sermaye, beceri ve geri dönüş boyutları birlikte değerlendirildiğinde tablo daha karmaşık bir hâl almaktadır. TEPAV'ın 2025 saha bulguları, Türkiye'deki Suriyeli ortaklı şirket ekosisteminin yarısından fazlasının (%53,9) Suriye'de yatırım yapmayı planladığını ve bu oranın 2018'deki %28,3 düzeyinin neredeyse iki katına çıktığını göstermektedir. Sermaye ve girişimci niyeti güçlüdür; ancak ILO'nun Hızlı Beceri Açığı Değerlendirmesi'ne göre Suriye'deki firmaların yalnızca %44'ü altı ay içinde işe alım planlamakta, %21'i TVET kurumlarıyla iş birliği sürdürmektedir. Bu tablo, sermayenin gelmediği değil, gelen yatırımı destekleyecek beceri tabanının yetersiz olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Avrupa'daki, özellikle yaklaşık 1 milyon Suriyelinin %60'ını barındıran Almanya'daki diasporanın geri dönüş tartışması ise sektörel beceri eşleşmesi açısından sınırlı bir potansiyel taşımaktadır: Almanya'daki Suriyeli iş gücü ağırlıklı olarak sağlık, eğitim ve hizmetler sektöründe uzmanlaşmışken Suriye'nin acil ihtiyacı imalat ve inşaat ağırlıklı teknik üretim becerisidir. Bu nedenle topyekûn ve zorunlu geri dönüş yerine, Türkiye merkezli sektörel sürekliliği koruyan diaspora akışı ile Avrupa merkezli döngüsel göç ortaklığını birlikte içeren kademeli bir model daha gerçekçi görünmektedir.

Bu çerçevede organize sanayi bölgeleri (OSB) gibi üretim merkezlerinin kurulması hem istihdam yaratılması hem de teknik becerilerin geliştirilmesi açısından önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. OSB'ler, üretim faaliyetlerinin belirli alanlarda yoğunlaşmasını sağlayarak altyapı maliyetlerini azaltmakta ve firmalar arasında tedarik zinciri ilişkilerini güçlendirmektedir. Mesleki eğitim programlarının üretim süreçleriyle daha yakın ilişki içinde yürütülmesine olanak tanıyarak iş gücünün beceri kazanımını da hızlandırabilirler. Ancak bu modelin başarılı olabilmesi için OSB'lerin yalnızca fiziksel sanayi alanları olarak değil, şeffaf yönetim, yerel sahiplik, KOBİ desteği, tek pencere tescil mekanizmaları ve TVET entegrasyonu gibi tamamlayıcı unsurlarla birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Türkiye'nin altmış yılı aşkın OSB tecrübesi ve Mısır-Ürdün ekonomik bölge örnekleri bu yönde değerli bir referans çerçevesi sunmaktadır.

Sonuç olarak Suriye'nin yeniden inşa süreci, yalnızca fiziksel altyapının onarılmasıyla sınırlı bir mesele değildir. Kalıcı ve sürdürülebilir bir ekonomik toparlanma için beşerî sermayenin yeniden güçlendirilmesi, eğitim ve mesleki beceri sistemlerinin yeniden yapılandırılması ve iş gücünün üretken sektörlere entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte bu hedefler, piyasa bütünlüğünü yeniden kuran, yatırımcı güvenini artıran ve üretim ile istihdamı destekleyen daha geniş bir yeniden inşa stratejisinin parçası olmak zorundadır. Bu bağlamda beşerî sermaye, Suriye'nin savaş sonrası kalkınma stratejisinde ikincil bir sosyal politika alanı değil, ekonomik yeniden yapılanmanın merkezinde yer alan temel bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

### Kaynakça

Al Husein, N., & Wagner, N. (2023). Determinants of intended return migration among refugees: A comparison of Syrian refugees in Germany and Turkey. *International Migration Review*, 57(4), 1547–1574.

Brücker, H., Kosyakova, Y., Schuß, E., & Trübswetter, P. (2024). *Arbeitsmarktintegration syrischer Geflüchteter in Deutschland: Befunde aus der IAB-BAMF-SOEP-Befragung 2016–2022* (IAB-Forschungsbericht). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Dünya Bankası. (2025a, Temmuz). *Syria macro-fiscal assessment*. World Bank Group.

Dünya Bankası. (2025b, Ekim). *Syria physical damage and reconstruction needs assessment*. World Bank Group.

Dünya Bankası. (2026). *World Development Indicators (WDI)* [Veri seti]. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Fund For Peace. (2024). *Fragile States Index: Human flight and brain drain indicator*. <https://fragilestatesindex.org>

Georgetown Institute for Women, Peace and Security & Peace Research Institute Oslo. (2023). *Kadın, Barış ve Güvenlik Endeksi 2023/24* [Women, Peace and Security Index 2023/24]. GIWPS & PRIO.

Goodhand, J. (2004). From war economy to peace economy? Reconstruction and state building in Afghanistan. *Journal of International Affairs*, 58(1), 155–174.

Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2005). *Growth diagnostics* (Growth Lab Working Paper Series). John F. Kennedy School of Government, Harvard University. <https://growthlab.hks.harvard.edu/publications/growth-diagnostics>

Bundesagentur für Arbeit. (2024). *Beschäftigte nach ausgewählten Staatsangehörigkeiten – Syrien* [Veri seti]. Federal İş Ajansı, Almanya.

DIHK. (2026). *Stellungnahme zu syrischen Beschäftigten in Engpassberufen*. Deutsche Industrie- und Handelskammer.

ILO. (2025). *Rapid skills gap assessment of selected industrial sectors – Syria*. International Labour Organization.

IDMC. (2025). *Global internal displacement database: Syria* [Veri seti]. Internal Displacement Monitoring Centre. <https://www.internal-displacement.org>

- IOM. (2025). *Displacement Tracking Matrix (DTM): Syria*. International Organization for Migration. <https://dtm.iom.int/syria>
- IW Köln. (2024, Aralık). *Syrer in Engpassberufen: Bedeutung für den deutschen Arbeitsmarkt* [Bericht von F. Semsarha]. Institut der deutschen Wirtschaft.
- Kešeljević, A., & Spruk, R. (2024). Estimating the effects of Syrian civil war. *Empirical Economics*, 66(2), 671–703. <https://doi.org/10.1007/s00181-023-02470-2>
- OCHA. (2025). *Syria humanitarian needs and response plan: 2025 funding update*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. <https://www.unocha.org/syria>
- Statistisches Bundesamt. (2024). *Bevölkerung mit Migrationshintergrund: Syrische Staatsangehörige in Deutschland* [Veri seti]. Federal İstatistik Ofisi, Almanya.
- Suriye Sağlık Bakanlığı. (2026). *Kamu sağlığı tesisleri envanteri* [Yayımlanmamış idari veri].
- TEPAV. (2025). *Suriye'de İş Yapma Koşulları Anketi (4. versiyon)*. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.
- TOBB. (2024). *Yabancı sermayeli şirket istatistikleri: Suriye ortaklı şirketler* [Veri seti]. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- The Lancet. (2026, Ocak). Syria's health workforce after thirteen years of conflict [Yayım sürecinde]. *The Lancet*.
- UCDP. (2025). *Uppsala Conflict Data Program: Syria country dataset* [Veri seti]. Uppsala University, Department of Peace and Conflict Research. <https://ucdp.uu.se>
- UNDP. (2025). *Suriye sosyo-ekonomik etki değerlendirmesi* [Syria socio-economic impact assessment]. United Nations Development Programme.
- UNESCO. (2025). *UNESCO Institute for Statistics (UIS) education database* [Veri seti]. <http://data.uis.unesco.org>
- UNHCR. (2025). *Syria regional refugee response: Operational data portal* [Veri seti]. United Nations High Commissioner for Refugees. <https://data.unhcr.org/en/situations/syria>
- UNHCR. (2025b). *Flash regional survey on Syrian refugees' perceptions and intentions on return to Syria*. United Nations High Commissioner for Refugees. <https://data.unhcr.org/en/documents/download/121712>
- UNHCR. (2026). *Comprehensive overview of refugee returns dashboard*. United Nations High Commissioner for Refugees. <https://data.unhcr.org/en/situations/syria>
- UNICEF. (2025, Aralık). *Suriye 2026 insani eylem planı* [Syria humanitarian action plan 2026]. United Nations Children's Fund.
- WFP. (2025). *Syria monthly market price bulletin* [Aylık seri]. World Food Programme - Vulnerability Analysis and Mapping (VAM). <https://dataviz.vam.wfp.org>
- WHO. (2025). *Syria health sector bulletin (Issue 131)*. World Health Organization. <https://www.emro.who.int/syr>