www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

Sponsored by IBU

Terör Örgütlerinde Örgütsel Öğrenme: Örgüt Kültürü Anlayışı Üzerinden Bir Değerlendirme

Organizational Learning in Terrorist Organizations: An Evaluation Through Understanding of Organizational Culture

Emre Çıtak*

Abstract: Terrorism is seen as one of the most serious security problems of the period experienced. Organizational emphasis is very important among many concepts that are considered within the framework of the definition of terrorism. Terrorist groups tend to form a systematic organizational structure and act in this context in order to survive, achieve their political goals and carry out their actions. Today, it is possible to state that terrorist organizations seek to function like other institutional and organized structures. Accordingly, organizational culture and learning understanding are of special importance for those illegal groups. While terrorist organizations are gradually becoming constantly learning assets, organizational culture is shaped in the context of learning processes. Organizational culture and learning processes are the main factors that determine the identity and behavior of the organization. In this study, first, a conceptual framework on organizational culture, organizational learning and terrorist organizations will be included. Thus, the key points of the study will be presented to the reader. Then, the organizational learning processes experienced by terrorist organizations and cultural development in this context will be discussed with various examples. In this section, it will be tried to examine how terrorist groups experience learning processes as an organization, what methods they use and how the organizational culture is adopted by the members. In the conclusion, an assessment will be made on the learning behavior of terrorist organizations and the need to analyze learning processes in the fight against terrorism will be emphasized. It is thought that the study will contribute to the field in the context of revealing the transformation experienced by terrorist organizations with increasing impact dimensions in the context of learning processes.

Structured Abstract: Terrorism constitutes one of the most significant security problems and heated debates today. Terrorism dramatically gained a global character, while it was once seen as a country- or region-based threat. The threat posed by terrorism causes serious concerns in a wide range from individuals to the international arena. Regardless of their incentive motives, terrorist organizations tend to move their goals, activity areas and propaganda to a global level. The reasons behind this can be counted with headings such as moving the issue to the international level, opening the way for foreign intervention and aid, announcing its demands and ideology to wider audiences, gaining staff and sympathy, and diversifying financial resources, so as not to be one-on-one with the state or states where they struggle. Terrorism, which has emerged as a brutal strategy in the context of political goals, is a violent application situation brought forward by an organized

* Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü
Asst. Prof. Dr., Hitit University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Relations
ORCID 0000-0002-8704-6495
emrecitak@hitit.edu.tr

Cite as/ Atıf: Çıtak, E. (2020). Terör örgütlerinde örgütsel öğrenme: Örgüt kültürü anlayışı üzerinden bir değerlendirme. *Turkish Studies - Economy*, 15(2), 1039-1054. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.41800>

Received/Geliş: 17 February/Şubat 2020

Accepted/Kabul: 20 June/Haziran 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 June/Haziran 2020

CC BY-NC 4.0

structure. The terrorist organization refers to an illegal attempt that is defined by its opposition to a political entity. While undermining the targeted entity and changing the socio-political structure of the order in which it opposes is the basis of the strategies of terrorist organizations, states are taking the necessary steps within the scope of the fight against terrorism to ensure their security against this challenge.

The ability of terrorism to make a global claim, to fight against more than one state or society at the same time and to survive for decades requires a successful organizational structure. This structuring is based on organizational culture and behavior patterns. Terrorist groups feel the need to establish an organizational structuring in order to organize activities and transactions, from action planning to financing and from internal communication to intelligence gathering. The robust yet flexible organizational structure is a goal that today's terrorist organizations try to reach. It is a vital goal for such groups to gain "healthy organizational skills", who want to be active with almost an institution, business or association-like structure and even claim to be a "state". In addition to organizational structure, the quality of organizational culture and learning capacity are also critical for terrorist organizations' making a global claim.

The situation expressed as organizational learning is one of the most important needs of any organization. Organizational learning is a complicated process that includes the processes of creating, transferring, using, storing and distributing information within a particular organization. With this process, individuals within the organizational structure are drawn into the culture, which also includes the vision and mission of the organization. Although terrorist organizations constitute the illegal and violent side of a situation, they stand out as organized structures where learning activities are intensely experienced.

Organizational learning is a serious trend point of terrorist organizations. The process of transferring the outsiders, which are formed through the interaction within the organization, to the development of the organizational structure, constitutes the basis of the learning situation. Organizational learning helps to meet a wide range of needs, from the spreading of the ideology of the organization to the development of action tactics. The multidimensional nature of the learning process also manifests itself in organizational understanding. Terrorist organizations are also prominent as structures that both learn themselves and individuals subjected to learning within the structure.

In this study, first of all, the concepts of organizational culture, organizational learning and terrorist organization will be drawn. Thus, the infrastructure of the terms that the reader will encounter throughout the study is planned. In the second part, analysis of terrorist organizations' organizational culture, organizational behavior and learning processes in this context will be analyzed. What organizational learning means for terrorist organizations will be the main theme of this section. The analysis in the section will be based on various examples. In the conclusion part, the changing faces of terrorist organizations will be discussed and a future assessment will be made in the context of organizational learning. An analysis in the context of the relationship between organizational culture and organizational learning is highly valuable in terms of calculating the behavior patterns and possible steps of terrorist organizations, expressing the transformation existing in their structures and preventing their ideological spread. The fact that terrorist organizations become organizations that exhibit group and organizational behavior, experience learning processes and interact with the environment confronts states with structures that are difficult to tackle. Members of the terrorist organizations constantly learn and transfer what they have learned to the organization, and on the other hand, the organization subordinates its members to a stable learning process. In addition, terrorist organizations are intensely experiencing the learning-teaching relationship with the environment in which other organizations are involved. It is planned that the study will be enlightening about organizational culture, behavior, organization and learning situations that have many aspects that are not emphasized while discussing terrorism. In order to understand terrorism and develop counter-combat strategies, analyzing the organizational structures of terrorist groups and discussing how organizations will be encountered in the future will contribute to the field. It is thought that this article will be helpful in eliminating the deficiency in the field of organizational structuring, organizational culture and organizational learning in the literature on terrorism in our country.

Keywords: Terrorist Organization, Organizational Culture, Organizational Learning, Terrorism

Öz: Terörizm, tecrübe edilen dönemin en ciddi güvenlik sorunlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Örgüt vurgusu, terörizmin tanımı çerçevesinde ele alınan pek çok kavramın içerisinde oldukça önemlidir. Terör grupları; varlıklarını devam ettirmek, siyasi amaçlarını ulaştırmak ve eylemlerini gerçekleştirmek için sistematik

bir örgütsel yapılanma oluşturma ve bu bağlamda davranış gösterme eğiliminde bulunmaktadırlar. Günümüzde terör örgütleri, kurumsal ve organize yapılar olarak işlev görme arayışındadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü ve öğrenme anlayışı bu yasa dışı yapılar için özel bir önem taşımaktadır. Terör örgütleri sürekli öğrenen varlıklar haline gelirlerken, örgüt kültürü de öğrenme süreçleri bağlamında şekillenmektedir. Örgüt kültürü ve öğrenme süreçleri, örgütün kimliğini ve davranışlarını belirleyen en temel etkenlerdendir. Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve terör örgütleri üzerine kavramsal bir çerçeveye yer verilecektir. Böylece çalışmanın anahtar noktaları okuyucuya sunulacaktır. Ardından terör örgütlerinin tecrübe ettikleri örgütsel öğrenme süreçleri ve bu bağlamdaki kültürel gelişim, çeşitli örneklerle ele alınacaktır. Bu bölümde bir örgütlenme olarak terör gruplarının öğrenme süreçlerini nasıl tecrübe ettikleri, hangi yöntemlerden yararlandıkları ve örgüt kültürünün üyeler tarafından nasıl benimsendiği incelenmeye çalışılacaktır. Sonuçta ise terör örgütlerinin öğrenme davranışlarıyla ilgili bir değerlendirme yapılacak ve terörle mücadelede öğrenme süreçlerinin okunmasının gerekliliğine vurgu ifade edilecektir. Çalışmanın; giderek etki boyutları artan terör örgütlerinin, öğrenme süreçleri bağlamında tecrübe ettikleri dönüşümün ortaya konulması bağlamında alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Terör Örgütü, Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Terörizm

Giriş

Günümüzün en önemli güvenlik sorunlarının ve tartışmalarının birini terörizm oluşturmaktadır. Önceleri ülke veya bölge temelli bir tehdit olarak görülürken, terörizm hızla küresel bir nitelik kazanmıştır. Terörizmin oluşturduğu tehdit; bireylerden uluslararası alana kadar geniş bir çerçevede ciddi sorunlarına neden olmaktadır. Güdüleyici motifleri ne olursa olsun terör örgütleri günümüzde amaçlarını, etkinlik alanlarını ve propagandalarını küresel düzeye taşıma yönünde eğilim göstermektedirler. Bunun arkasında yatan sebepleri; mücadele ettikleri devlet veya devletlerle birebir kalmamak için konuyu uluslararası düzleme taşımak, dış müdahalenin ve yardımların önünü açmak, taleplerini ve ideolojisini daha geniş kitlelere duyurmak, eleman ve sempatizan kazanmak, finans kaynaklarını çeşitlendirmek gibi başlıklarla saymak mümkündür.

Terörizmin küresel bir iddia taşıyabilmesi, aynı anda birden fazla devlete veya topluma karşı mücadeleye girebilmesi ve varlığını onlarca yıl sürdürebilmesi başarılı bir örgütsel yapılanma gerektirmektedir. Bu yapılanma ancak, örgütsel kültür ve davranış kalıpları üzerinden oluşmaktadır. Eylem planlamasından finansman teminine, iç iletişimin sağlanmasından istihbarat toplamaya kadar iş ve işlemlerin düzenlenebilmesi için terörist gruplar örgütsel bir yapılanma kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Sağlam ve aynı zamanda esnek örgütsel yapı, günümüzün terör örgütlerinin ulaşmaya çalıştıkları bir erek halindedir. Neredeyse bir kurum, işletme veya dernek benzeri yapılanma ile aktif olmak isteyen ve kimileri ise “devlet” olma iddiası ileri süren bu tür grupların “sağlıklı organizasyon becerisi” kazanmaları hayati bir hedef olarak öne çıkmaktadır. Teşkilatlanma yapısının yanı sıra sahip olduğu örgüt kültürünün niteliği ve öğrenme kapasitesi de terör örgütlerinin küresel bir iddia taşıyabilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Örgütsel öğrenme olarak ifade edilen durum herhangi bir örgütün en önemli ihtiyaçlarından biridir. Örgütsel öğrenme; belirli bir organizasyon içerisindeki bilginin yaratılması, aktarılması, kullanılması, saklanması ve dağıtılması süreçlerini de içeren komplike bir süreçtir. Bu süreç ile örgütsel yapı içerisindeki bireyler, örgütün vizyonunun ve misyonunun da içerisinde olduğu kültürün içerisine çekilmektedir. Terör örgütleri ise bir durumun yasa dışı ve şiddet içeren tarafını oluştursalar da öğrenme faaliyetlerinin yoğun olarak tecrübe edildiği organize yapılar olarak ön plana çıkmaktadırlar.

Örgütsel öğrenme, terör örgütlerinin ciddi bir eğilim noktasıdır. Örgütlenme içerisindeki etkileşim üzerinden oluşan ve dışarıdan edilenlerin örgütsel yapılanmanın geliştirilmesine aktarılması süreci öğrenme durumunun zeminini oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütün ideolojisinin yayılmasından eylem taktiklerinin geliştirilmesine kadar geniş bir bağlamdaki ihtiyacı

karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Öğrenme sürecinin çok boyutlu doğası örgütsel anlayış içerisinde de kendini göstermektedir. Terör örgütleri de hem kendileri öğrenen hem de yapılanma içerisindeki bireylerin öğrenme sürecine tabi tutulduğu yapılar olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve terör örgütü kavramlarının çerçevesi çizilecektir. Böylece okuyucunun çalışma boyunca karşılaşacağı terimlerin altyapısının oluşturulması planlanmaktadır. İkinci bölümde ise terör örgütlerinin; örgüt kültürü anlayışlarının, örgütsel davranışlarının ve bu bağlamdaki öğrenme süreçlerinin analizi yapılmaya çalışılacaktır. Örgütsel öğrenmenin terör örgütleri için ne ifade ettiği bu bölümün ana temasını oluşturacaktır. Bölümdeki analiz çeşitli örnekler ile temellendirilecektir. Sonuç bölümünde ise terör örgütlerinin değişen yüzleri ele alınacak ve örgütsel öğrenme bağlamında bir gelecek değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışmanın terörizm konusu irdelenirken üzerinde çok durulmayan yönleri olan örgütsel kültür, davranış, organizasyon ve öğrenme durumları konusunda aydınlatıcı olması planlanmaktadır. Terörizmi anlamak ve karşı mücadele stratejiler geliştirmek için terör gruplarının örgütsel yapılarının ele alınması ve gelecekte nasıl organizasyonlarla karşılaşılacağına yönelik analiz yapılması çalışmanın alana yapacağı katkıyı oluşturacaktır. Terörizmle ilgili ülkemizdeki literatürde örgüt yapılanması, örgüt kültürü ve örgüt öğrenmesi alanında bulunan eksikliğin giderilmesinde bu makalenin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Kavramsal Yaklaşım: Terör Örgütü ve Örgütsel Öğrenme

1.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Örgüt, bir kültürel birikimi yansıtmaktadır. Bir ideoloji veya ortak amaç çerçevesinde toplanmış bireylerin bir arada tutulma veya yönlendirilmeleri gerekliliği kültür olgusunu da beraberinde getirmektedir. Akademik kapsamda incelendiğinde örgüt; bir sosyal varlık olarak görülmektedir ve belirli amaçları gerçekleştirmek için düzenlenmiş bir yapıyı ifade etmektedir (Parsons, 1970; Scott ve Davis, 2006: 19-27). Bu bağlamdaki kültür Pettigrew (1979: 574) tarafından, belirli bir grup için belirli bir zamanda işleyen aleni olan ve ortak olarak kabul edilen anlamlar sistemi olarak ifade edilmektedir. Kültür; örgütü bir arada tutan vazgeçilmez toplumsal veya normatif bir faktörü oluştururken, örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri ya da sosyal idealleri ve inanç gibi soyut yapıları da yansıtmaktadır. Örgüt yapısı içerisine giren bireyler farklı altyapılardan, düşünce sistemlerinden, yeteneklerden, eğitim seviyelerinden gelebilmektedir. Kültür aynı örgütlenme içerisindeki üyelerin ortak bir kimlik altında bir arada durması sağlamaktadır (Gordon, 2001). Kültür içerisinde ritüeller, törenler, uygulamalar, semboller, ortak dil gibi gözlemlenebilir unsurların varlığından söz etmek gerekmektedir (Smircich, 1983:344). Amaç birliğiyle bir araya gelmiş bireylerin yönlendirilme ihtiyacı, kültür olgusunu da beraberinde getirmektedir. Kültür, örgütün yapısal çerçevesini ve değer kıstaslarını belirlerken gerekli etkileşimin kurulmasını sağlamaktadır (Yağmurlu, 1997: 723). Kültür aynı zamanda öğrenilen bir olgudur; üyelerin örgüt kültürünü öğrenmesi (öğretilmeleri), ortak değerlerin daha fazla gündeme gelmesi ve benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgüt kültürünün bu bağlamda örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı şekilde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt üyeleri örgüt kültürünün oluşturan değerleri, inançları, uygulamaları, kuralları kendilerinde var olanlarla uyumlaştırdıklarında örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel kültürün bir aktarım ve benimsenme yönünün bir çıktısı olarak belirlemektedir (Manatje ve Martins, 2009: 107-110).

Örgüt kültürünü genel olarak örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyeler tarafından oluşturulan ortak değerler sistemi olarak ifade etmek mümkündür (Martins ve Martins, 2003:380). Ayrıca örgüt kültürü; örgütün tarihi boyunca gelişen, maddi düzenlemelerinde ve üyelerinin davranışlarında ortaya çıkan inançların, değerlerin ve öğrenilmiş mücadele yöntemi tecrübelerinden oluşan kalıplar olarak tanımlanmaktadır (Brown, 1998: 6-10). Örgüt kültürü yazılı ve yazılı olmayan kurallara, özgü davranışlara, geleneklere ve usullere dayanmaktadır. Örgütün iç ve dış ilişkilerini şekillendiren ve bu ilişkilerle şekillenen bir olgu olarak nitelendirilebilir.

İlgili makalesinde Schein (1990: 111) kültürü; belirli bir grup tarafından dış uyum ve iç entegrasyonla ilgili sorunlara karşı koymak amacıyla icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımlar örüntüsü olarak ifade etmiştir. Kültürün söz konusu sorunlara karşı geçerli bir unsur ve algı, düşünce ve davranış bağlamında faydalı olması adına yeni üyelere aktarılması gereken bir değer olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürü; üyelere kimlik iletimi sağlayan, bireylerin kendilerinden daha büyük bir varlığa olan bağlılığını oluşturan, sistemin istikrarını güçlendiren, anlamlandırma merci olarak davranışları şekillendiren bir yapıyı oluşturmaktadır (Smircich, 1983: 345-346).

Üyelerin örgüte olan bağlılığı, verimliliğin ve etkililiğin artması ve sorunların daha rahat bir şekilde çözülmesi bağlamında önemli bir etki doğurmaktadır. Her ne kadar örgütsel bağlılığın zaman zaman bireylerin ve örgütlerin gelişmesi önünde bir engelleyici teşkil ettiği düşünülse de genel bağlamda örgütsel bağlılık istenilen bir durumu yansıtmaktadır. Örgüt kültürü de bu bağlılığın oluşmasında önemli bir kuvveti oluşturmaktadır (Kuvaas, 2006; Manatje ve Martins, 2009; Brewer ve Clippard, 2002). Örgütün değerlerini, nihai amaçlarını ve ihtiyaca binaen yaşadığı dönüşümü benimseyen, kültürün statik ve dinamik özelliklerine sahip çıkan ve birey-örgüt arasındaki çift yönlü etkileşim süreçlerine yoğun şekilde dahil olan üyeler örgütsel başarının anahtarlarından birini oluşturmaktadır.

Örgütsel öğrenme Trujillo ve Jackson'un (2005: 181) tanımıyla, "bir grubun üyelerinin stratejik karar verme, taktik planlama veya tasarım ve operasyonel faaliyetlerde uygulanabilecek yeni bilgiler edinme süreci" olarak ifade edilmektedir. Genel anlamda, aynen bireylerde olduğu gibi belirsiz ve değişim içerisindeki bir çevrede varlığın sürdürülmesi için örgütler de öğrenebilmek becerilerine güvenmek zorunda kalmaktadırlar. Dünün hatta bugünün bilgileri ve becerileri kısa bir zaman içerisinde bile önemini ve geçerliliğini kaybedebilmektedir; bu nedenle örgütlenme başarısı esneklik, gelişmelere cevap verilebilirlik ve yeniliklerin benimsenmesi üzerinden tanımlanabilmektedir (Edmondson ve Moingeon, 2004: 21).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi üzerinden tanımlanmakta olup bu bilgideki değişimi ifade etmektedir. Bilgi bireylerin (üyelerin) içinde veya dışında var olabilmektedir. Örgütsel bazda bir yaklaşım ile tartışıldığında bilgi hem bireylerin iç dünyasına veya beynine gömülü şekilde hem de örgütlenmenin kültürüne ve rutinine yansımış şekilde var olmaktadır (Örtenblad, 2001: 129). Tekrarlanabilir örgütsel davranış değişikliği yaratmakta örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden grup öğrenmesine kadar geniş bir yelpazede ele alınarak incelenmektedir. Örgütsel öğrenme kapsamındaki nihai amacın örgütün başarısının devamı ve/veya yükseltilmesidir, öğrenmeye açık olan örgütlerin de rekabet ve yaşam şansının daha yüksek olduğunu belirtmek gerekmektedir (Garavan, 1997: 20-23).

Örgütsel öğrenme temel bağlamda örgütlerdeki karar alma mekanizmalarının ve bilgi işleme süreçlerinin geliştirilmesine yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme yaklaşımları örgütlere çevresel değişkenlere adapte olma ve yönetim kabiliyetlerinin artırılması amacıyla literatürde yer bulmuştur (Cyert ve March, 1963; Argyris ve Schön, 1978; Fiore ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme bir bakıma; rekabet ortamında kurumsal kapasitelerin ve dayanışmanın artırılması, iç ve dış tehditlere karşı önlem alınması, çevresel koşullara uyum sağlanması ve nihayetinde örgüt kültürünün güncellenmesi ve aktarılması bağlamında önemli bir işlev görmektedir. Sürekli öğrenmeye özel bir önem veren Popper ve Lipshitz (2004:42-43), bu süreçte şeffaflık, izlenebilirlik, konu odaklılık ve doğru bilginin en önemli gereklilikler olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme, örgütün zaman içerisinde taklit, benimseme veya deneme-yanılma gibi süreçlerle nasıl evrildiğini ve davranış gösterdiğini anlamak için ciddi derecede önemli bir süreci ifade etmektedir (Levitt ve March, 1988: 319-322). Örgütler için öğrenme, bilginin işlenmesiyle beraber davranışsal boyutta gözlemlenen bir değişim olarak öne çıkmaktadır ve örgütün tümünün yararına olan bilgilerin birimler tarafından edinilme sürecini ifade etmektedir (Huber, 1991: 102)

Örgütsel öğrenme, üyelerin bireysel keşiflerinin ve değerlendirmelerinin örgütün halihazırda kullanılan teorisine ve ortak zihin modelleri ile bütünleştiğinde başarılı şekilde gerçekleşmektedir. Her ne kadar bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme farklı aşamaları içeren süreçler olsa da örgüt üyelerinin öğrenmeleri aynı zamanda örgütü de etkilemektedir. Bir örgütlenme her bir hücresinin kendisine özgü imajı olan fakat bütün ile uyumlu bir organizmaya benzemektedir. Üyeler örgütün hemen her boyutunu öğrenmek istemektedirler ve örgüt içerisinde de öğrenme sürecine tabi olmaktadır. Ayrıca diğer taraftan da öğrendiklerini örgüt çerçevesinde test etmektedirler. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bir nevi döngüsel bir sorgulama imkanı yaratmaktadır (Argyris ve Schön, 1978:16-17). Örgütsel öğrenmenin bilgi kazanımı, dağıtımı, yorumlaması ve örgütsel hafıza gibi önemli bileşenleri bulunmaktadır. Örgütün bilgi kazanımı için özellikle kalıtsal öğrenme, deneysel öğrenme, dolaylı öğrenme, nakletme ve araştırma gibi alt süreçlerin olduğunu da belirtmek gerekmektedir (Huber, 1991: 91-100).

Örgütsel öğrenmeyle ilgili en önemli noktalardan biri örgüt üyelerinin ve örgütün çeşitli nedenlerle değişime direnç göstermesi durumudur. Öğrenme süreçleri ve öğrenenlerin uygulamaya geçirilmesi yoğun ve zorlu bir iştir. Psikolojik, örgütsel, çevresel-fiziksel kimi engeller öğrenme üzerinde olumsuz etkiler gösterebilmektedir. Bu noktada tam olarak örgüt kültürü-örgütsel öğrenme ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü yerleşmiş kalıplar üzerine kurulu olup değişmez olmasa da değişime dirençli bir öğedir. Örgütsel öğrenme ise örgüt kültürünün güncellenmesi, şekillenmesi ve aktarılması bağlamında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Levitt ve March'a göre örgütlenmeler geçmişten gelen çıkarımları rutinlerine aktararak davranışlarını şekillendirmektedir. Rutin olarak kabul edilenler örgütlenmenin üzerine kurulu olduğu ve işlevini bu doğrultuda gerçekleştirdiği formları, kuralları, prosedürleri, gelenekleri ve stratejileri içermektedir. Bunun yanı sıra rutin; inanç sistemleri, paradigmlar, usuller ve kültür gibi bileşenleri vardır. Öğrenme ise örgüte yeni bilgi kazanımı getirdiği için örgütlenme rutininin desteklenmesi, daha iyiye götürülmesi ve diğer taraftan da tezatlar oluşturarak sarsması bağlamında ciddi bir etkiye sahiptir (Levitt ve March, 1988: 320).

Örgütsel öğrenmenin her zaman faydalı olup olmayacağı tartışmalı bir konuyu oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenme, öğrenme faaliyetlerinin doğasındaki kimi sorunlar nedeniyle her zaman faydalı olmasa da örgüt kültürü çerçevesinde paylaşılan değerlerde ve örgütsel davranış kalıplarında üretken bir sürece dönüştüğünde gerekli ve verimli bir sürece dönüşmektedir (Popper ve Lipshitz, 2004:42).

1.2. Terör Örgütü

Terör örgütünü basitçe, terör eylemleri uygulayan organize bir yapı olarak tanımlamak mümkündür. Terör örgütü, kurucu kadronun ortaya koyduğu sözde amaç çerçevesinde meydana gelen bir varlığı ifade etmektedir. Geleneksel manada terörist olarak tanımlanan kişilerin oluşturduğu düzensiz-gizli gruplar olarak ortaya çıkan bu tür örgütler, günümüzde farklı boyutlar kazanmışlardır. Örgütlenme kültürünün gelişmesiyle beraber dönüşüm sürecine giren terör örgütleri, neredeyse kurumsal varlıklar gibi hareket eden profesyonel yapılar haline gelmişlerdir.

Terör örgütünün tanımına geçmeden önce terörün ne olduğunu kısaca ifade etmek faydalı olacaktır. Terör sözcüğünün ilk akla getirdiği kavram ya da görüntü, şiddettir. Terör bir şiddet çeşididir ve terörist eylem şiddet boyutu üzerinden tanımlanmaktadır. Terör tanımı içerisinde şiddeti barındırır; fakat bu şiddet unsuru belirli amaçlar çerçevesinde hedef toplum üzerinde korku yaratma bağlamında kendini göstermektedir.

Sosyal bilimlerdeki pek çok kavram gibi terör ve terörizm de tanımlanması zor olan sözcükler olarak karşımızda bulunmaktadır. Terör etimolojik olarak korku ve yıldırı gibi bir anlama gelirken, terörizmin olgusunun çerçevesi bu köken üzerinden çizilmektedir. Schmid (2011: 39); tarafından terörizm genel bir yaklaşımla; siyasi veya inançla ilgili projeleri gerçekleştirmek için hedef kitleyi korkutmak, sindirmek veya zorlamak amacıyla bir dizi aleni şiddet eylemini de içeren

tehditler kullanılan bir araç olarak görülmektedir. Terörizm devlet dışı bir aktör tarafından ortaya konulan amaçlara ulaşılması adına sivilleri hedef alan şiddet uygulaması olarak ifade edilmektedir (Kydd ve Walter, 2010: 96). Terörizmi tanımlamada evrensel bir anlayış bulunmamaktadır ve Ganor (2002:290-297) bu durum için öncelikle terörist ve özgürlük savaşçısı algılamalarındaki farklılığa dikkat çekmektedir. Sonrasında ise terör örgütlerine dolaylı veya doğrudan verilen desteği, siyasi, sosyal, ekonomik, hukuki yönleri olan çok boyutlu yapıyı, terörizmin farklı çeşitlerinin olmasını, terör örgütlerinin gizli yapılarının analizi zorlaştırmasını ve diğer şiddet türleri ile ayrımında yapılan hataları vurgulamaktadır. Terörizm kavramsal boyutuyla muğlaktır; fakat bu doğal soruna rağmen çeşitli tanımlardaki kimi ortak terimler öne çıkmaktadır. Örneğin alanda en çok atıf yapılan çalışmalardan biri olan, Schmid ve Jongman'ın tarafından kaleme alınan 1984 tarihli *Political Terrorism* kitabında belirtildiği üzere, alandaki uzmanlardan alınan 109 tanımdaki çeşitli ortak noktalar ortaya konulmuştur. Tanımların %89'unda şiddet (violence), cebir (force), %65'inde siyasi (political), %51'inde (korku) fear, (korkutma) terror, %47'sinde tehdit (threat), %41.5'inde psikolojik etki (psychological effects) ve öngörülebilir karşılık (anticipated reactions), %37.5'inde kurban-hedef ayrımı (victim-target differentiation), %32'sinde kasti (purposive), planlı (planned), sistematik (systematic), örgütlü eylem (organized action) ve %30.5'inde mücadele yöntemi (method of combat), strateji (strategy), taktik (tactic) sözcükleri geçmektedir (Schmid ve Jongman, 2017: 5-6).

Lewis (2005: 29-53) terörizmi politik bir şiddet biçimi olarak ifade etmektedir. Ona göre bu şiddet türüne başvuran taraf, düşman toplum ve devlet üzerinde korku ve güvensizlik yaratmak için sivilleri hedef almakta ve eylemlerini bir iletişim türü olarak kullanmaktadır. Terörizm genel bağlamda savaş durumu dışında kullanılan bir şiddet hali olarak da görülmektedir. Örneğin bu konuda Palmer-Fernandez (2005: 22-24) terörizmin bir siyasi amacın gerçekleştirilmesi adına sivillere, sivil yerleşimlerine, devletin lider kadrosuna ya da savaş durumunda olmayan askeri birliklere karşı organize şiddet durumu olduğunu vurgularken, Rodin (2004) bu olguyu meşru veya yasal süreçlerin işlemediği ve devlet veya devlet dışı aktörler tarafından uygulanan ideolojik amaçlı kasıtlı ve sorumsuz şiddet kullanma durumu olarak nitelemektedir.

Siyasi hedefler bağlamında vahşi bir strateji olarak ortaya çıkan terörizm, organize bir yapı tarafından ortaya konulan şiddet başvurusu durumudur. Terör örgütü siyasi bir varlığa karşıtlığı üzerinden tanımlanan yasa dışı bir girişimi ifade etmektedir. Hedef aldığı varlığı yıpratmak ve karşı olduğu düzenin sosyo-politik yapısını kendi lehine değiştirmek terör örgütlerinin stratejilerinin esasını oluştururken, devletler de bu meydan okuma karşısında güvenliğini sağlamak için terörle mücadele kapsamında gerekli adımlarını atmaktadırlar. Terör örgütleri; toplumsal destek sağlayarak, uluslararası kamuoyunun ilgisini konuya çekerek, dış dünyada tanınırlık kazanarak, meydan okuduğu taraftan kısmi imtiyazlar elde ederek hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. (Merari, 2007: 39-41). Hedef alınan toplum üzerinde sosyal ve bireysel olumsuz etkiler yaratan terörizm sistematik bir zorlamayı ve meydan okumayı ifade etmektedir (Thackrah, 2004: 264-265). Bu durumu oluşturan şiddet yanlısı yapılar da terör örgütü tanımını ortaya çıkarmaktadır.

Terör örgütlerinin; rejimi, toprak bütünlüğünü ve genel politikayı değiştirme, toplumsal dönüşüm ve/veya statükonun devamı gibi çeşitli amaçları bulunmaktadır (Kydd ve Walter, 2010: 96). Bu tür şiddet uygulayan yapılar için geleneksel görüş saldırıların sivil hedeflere yönelmesi durumunda terör, askeri hedeflere yönlendirilmesi durumunda gerilla harekâtı veya başkaldırı olarak anılması yönünde iken, günümüze gelen süreçte terör örgütleri eylemlerini her iki hedef türüne de yoğunlaştırabilmektedir (Ganor, 2008: 271-273).

Terör örgütleri benzer asimetrik ya da gerilla taktikleri, stratejileri veya süreçleri kullanan yapılardır. Ulusal ve uluslararası nitelikteki terör örgütleri aleni veya gizli taktiklerle asimetrik bir mücadele yürütmektedirler (Hughbank, 2007:235-238). Zaman içerisinde bir hedef bağlamında silahlı mücadele yürüten illegal yapılar olmanın ötesinde çok yönlü “sözde savaş” yürütebilen

karmaşık unsurlar haline gelmişlerdir. Devletler tarafından hibrid bir tehdit olarak görülen örgütler; askeri, siyasi, ekonomik, toplumsal saldırı araçları bulabilmekte, geleneksel ve geleneksel olmayan taktikleri birleştirerek tehlike oluşturabilmektedirler (Azani, 2013: 899-900). Terör örgütleri günümüzde uluslararası kimliği olan, ciddi bütçelerle hareket eden ve karşı konulmaları ancak küresel bir işbirliği ile mümkün olan yapılar olarak ön plana çıkmaktadırlar (Phillips, 2019).

Terör örgütlerinin başlattıkları meydan okumayı gerçekleştirmeleri için yıpratma, yıldırma, kışkırtma, dengesini bozma ve saf dışı bırakma stratejilerini kullanmaktadırlar. Bu stratejilerle birlikte terör örgütü; karşısındaki devlet unsurunu ve toplumu yıpratma, sindirme, dengesiz ve ölçsüz davranışa itme, sorunun çözümünü baltalama, destek toplama gibi amaçlar gütmektedir (Kydd ve Walter, 2010: 95). Terör örgütleri intihar eylemlerinden bombalı saldırılara, sabotaj girişimlerinden insan kaçırmaya, kara propagandadan yasa dışı örgütlerle işbirliğine kadar çeşitli yöntemler ve taktikler kullanmaktadırlar. Ayrıca bu gruplar geleneksel silahlardan ve askeri araçlardan kitle imha silahlarına kadar geniş çerçevede askeri araç, silah ve mühimmata ulaşabilme kapasitesine erişmişlerdir. Örneğin El Kaide ve DEAŞ başta olmak üzere terör örgütlerinin KBRN yani kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer silah kullanmaya yaklaşımları uluslararası alan için ciddi bir güvenlik tehdidi oluşturmaktadır (Ranstorp ve Normark, 2009).

Terör örgütleri kurulan, yaşayan ve yok olabilen yapılardır. Terör gruplarının ortaya çıkmasında olduğu gibi, varlıklarını sürdürebilmelerinde veya sonlarının gelmesinde de çeşitli etkenler bulunmaktadır. Kimi terör grupları zamanla tarih sahnesinden silinirken, kimileri de uzunca süre varlığını devam ettirerek nihai amaçlarına varabilme arayışında olmaktadır. Terör örgütlerinin iç ve dış etkenlere karşı direnebilmesindeki en önemli belirleyicilerden bir tanesi grup dinamizmi ve örgütsel yapının kalitesi olarak ifade edilebilmektedir (Cronin, 2010: 380-382). Belirlenmiş bir amacı gerçekleştirme arayışındaki yapılar olarak ortaya çıkan terör örgütleri, bir yaşam süresi içerisinde faaliyet göstermektedir. Terör örgütleri ya amacını tamamen veya kısmen gerçekleştirerek ya da amacı uğrunda yenilme veya dağılma gibi çeşitli süreçler tecrübe ederek yaşam sürelerini tamamlamaktadırlar. Bu örgütlerin yaşam döngüsü; ideolojisinin hayata yakınlığı, taban desteği, değişimlere ve mücadeleye uyum sağlayabilmesi gibi etkenler bağlamında şekillenmektedir (Crenshaw, 1991; Cronin, 2010; Philips, 2011).

2. Terör Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme

Önceki bölümde de ifade edildiği üzere terör örgütü, organize bir yapıyı ifade etmektedir. Genel örgüt tanımından hareketle, terör örgütleri belirli bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş insan topluluğunu simgelemektedir. Günümüzün terör örgütleri; örgütlü davranış gösteren, örgüt kültürüne sahip ve öğrenme süreçlerini tecrübe eden yapılar haline gelmişlerdir. Devletlere karşı yürüttükleri kampanyalarında başarı, süreklilik ve tanınma arayışında olan terör örgütleri için; örgüt kültürünün amaca uygun yapıda olması, kültürün üyeler tarafından benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması öncelikli bir konuyu ifade etmektedir. Diğer taraftan örgütsel öğrenme de terör yapıları için varlığın devamı için gerekli bir süreci yansıtmaktadır. Hem örgütün hem de üyelerinin öğrenme kazanımları; çevresel koşulların oluşturduğu baskının hayati tehdide dönüşmeden engellenmesinde, örgüt içi entegrasyonun sağlanmasında, tecrübe birikimi oluşturulmasında ve örgüt kültürünün beslenmesinde ciddi bir rol oynamaktadır. Terör örgütleri bu bağlamda örgütsel öğrenmenin en çok ihtiyaç duyulduğu organizasyonlardan biri olarak görülmektedir.

Terörizm şiddet temelli ve çoğunlukla sivillere yöneltilen yasa dışı bir stratejidir. Bu stratejinin bir örgütlenme içerisinde işe koşulması gerekmektedir. Taktiklerin geliştirilmesi, üye temini, eylemlerin gerçekleştirilmesi, dış ilişkilerin kurulması, finans kaynaklarının yönetilmesi, kısa-orta-uzun vadeli planlamanın yapılması, karar alma mekanizmaların sağlıklı şekilde işlemesi ancak bir organize yapının varlığı ile mümkün hale gelmektedir. Bu organize yapıyı bir arada tutan ve davranışı şekillendiren kültürel miras iken, örgütsel öğrenme de kültürü biçimlendiren bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Schein (1990: 111) kültürün bir grubun varlığını devam ettirmesi ve içerideki bütünleşmenin sağlanması için belirli bir süreçte öğrendiklerinden oluştuğunu ifade etmekte ve söz konusu öğrenmenin davranışsal, bilişsel ve duygusal yönleri bulunduğuna dikkat çekmektedir. Terör örgütlerinde de zaman içerisinde oluşan normlar, kurallar, davranış kalıpları, semboller, ritüeller bağlamında oluşan birikim örgüt kültürünün oluşturmaktadır. Bu kültür terör örgütüne kimlik kazandırırken, diğerlerinden ayıran bir öğeyi ifade etmektedir. Kültürün varlığı ve ona yönelik inanç, örgütsel başarının anahtarlarından birini oluşturmaktadır. Kültürün yeni üyelere aktarılması ise örgütsel bağlılığın artmasının en önemli yollarından biridir. Tarihsel akış içerisinde oluşturulan örgüt kültürü, terör örgütünün maddi ve manevi birikimini yansıtmaktadır.

Terör örgütü üyelerinin hepsini genel bir yanlış bakış açıyla cinnet geçiren ya da psikolojik sorunu olan insanlar olarak tanımlamaktan öte bağlı bulundukları yapının stratejik amaçlarının gerçekleşmesi için çalışan kişiler olarak ifade etmek mümkündür. Terör örgütlerine katılan veya sempati duyan kişiler örgütün siyasi ideolojisi ve amaçları çerçevesinde bir araya gelmektedirler (Abrahams, 2010: 173-186). İdeoloji ve amaçlar terör örgütünün kültürünün içerisine gömülü halde bulunurken bireylerin bunları içselleştirmesi bağlılığın yolunu açmaktadır. Bağlılığın üst düzeyde gerçekleştiği, örgüt içi öğrenme süreçlerinin yoğun olduğu, tecrübelerden ve çevreden elde edilen bilgiler bağlamında davranışın şekillendirildiği terör grupları kısa sürede organize varlıklar haline gelmektedir. Bu kapsamda Lübnan'da varlığını sürdüren Hizbullah'ın dikkat çekici bir örnek olduğunu belirtmek gerekmektedir. Hizbullah 1982 yılında Lübnan'da birbirinden ayrı ve eylem-söylem farklılığı olan çeşitli küçük gruplar halinde ortaya çıkmıştır. Fakat günümüze gelen süreçte örgütün siyasi kanadı, 2018 yılında düzenlenen seçimlerde ittifak yaptığı diğer gruplarla beraber Lübnan parlamentosunda sandalye çoğunluğunu alan bir yapı haline dönüşmüştür. Bu durumun arka planında; ülkesel, bölgesel ve uluslararası gelişmelerin yanı sıra Hizbullah'ın sahip olduğu ve dış destek gören ideolojik kültürü, örgüt üyelerine yönelik eğitim faaliyetleri ve maddi yardımları, silahlı mücadelesini yeni stratejiler bağlamında geliştirmesi, örgütlenmenin siyasi ve sosyal boyutlarını oluşturarak hedef kitlesinde sempati oluşturabilmesi, karar alma mekanizmalarını sağlıklı şekilde çalıştırabilmesi gibi başlıklar sayılabilmektedir (Ranstorp, 1994; Wege, 1994, Badran, 2010).

Cronin (2010:387-388) terör örgütlerinin ortadan kalkmasındaki nedenlerden bahsederken liderin ölümü veya yakalanması, ideolojinin gelecek kuşağa aktarılmasında ve liderliğin devrendeki başarısızlık, grubun amacının gerçekleştirilmesi veya gerçekleşmeyeceğinin ortaya çıkması, yaygın desteğin kaybedilmesi, meşru bir siyasi sürece geçiş, boyun eğme ve şiddet eylemini daha farklı bir boyuta getirme gibi maddeler ifade etmektedir. Burada ifade edilen maddeler incelendiğinde terör örgütünün amacının gerçekleştirilmesi veya belirli kıstaslarla uzlaşılması dışında, grubun dağılmasında dış ve iç etkenlerin oldukça önemli olduğu görülmektedir. İç etkenler de tamamen örgütsel yapının içerisindeki sorunlarla ilgilidir. Örgütsel öğrenme tam olarak, terör örgütünü yok oluşturma götürebilecek süreçlerin en az zararla atlatılması ve eksik yönlerin tamamlanması işlevini görmektedir. Örgütsel bütünlüğüne yönelik iç ve dış tehditlere karşı terör örgütleri; birey, grup ve örgüt bazında öğrenme süreçlerine ağırlık vermekte ve örgüt içi aktarım süreçlerini desteklemektedirler. Terör örgütleri yaparak-yaşayarak-tecrübe ederek, deneme-yanılma yöntemleriyle, elemanların bireysel öğrenmelerinin örgüte aktarılmasıyla, özel araştırmalarla ve diğer örgütlerle etkileşim içine girerek öğrenmektedirler.

Ganor (2008:277-278), terörizmi motivasyon ve eylemsel yeterlilik toplamı olarak görmektedir. Buradaki motivasyon, terör örgütünün hedeflerinin arkasındaki motifi yansıtmaktadır. Ona göre söz konusu motivasyon örgütün kapasitesiyle uyumlu olmalıdır. Motivasyon ne kadar net şekilde ifade edilirse, örgüt üyelerinin de motive edilmeleri o kadar kolaylaşmaktadır. Örgüt içi motivasyonda örgüt kültürünün yayılması ve benimsenmesi oldukça önemlidir. Örgüt ideolojisinin, rutininin veya kültürünün benimsenmesi sağlanan bireyler, hem örgüt içi öğrenmenin bir parçası olmakta hem de örgüt dışında öğrendiklerini içeriye aktarabilen taşıyıcılar haline gelebilmektedir.

Bireyden örgüte, örgütten bireye uzanan öğrenme, dinamik bir süreci ifade etmekte ve örgüt kültürünün inşa edilmesini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel yapının ideolojisi ile bezenmiş haldedir. Terör örgütleri iddialarını veya hedeflerini bir ideoloji veya sözde felsefe üzerine oturtmaktadırlar. Bu ideoloji örgütün yapacağı her türlü eylemde ve genel olarak davranış kalıplarında belirleyici haldedir. Örneğin Boko Haram terör örgütünün kurucusu Mohammed Yusuf; Mohammed Marwa'nın düşünceleriyle 1970-80lerde Nijerya'da etkili olan Maitatsine Hareketini temel olarak almıştır. Bu hareket İslam'ın sözde katı ve şiddet yanlısı bir yorumlamasını içermektedir. Boko Haram elemanları örgütünün kuruluşundan bugüne bu öğretiyi çerçevesinde eğitim almakta ve örgüt kültürü bu bağlamda oluşturulmaktadır (Abubakar, 2017:25-26). Örgüt 2015 yılında bağlılık ilan ettiği DEAŞ'ın kültürünü, örgütsel yapısını, ideolojisini ve uygulamalarını daha sert bir şekilde benimseyerek örgütsel davranış kalıplarını şekillendirmeye devam etmiştir. DEAŞ'ın genişlemesine, yürüttüğü eylemlere, örgütsel bağlılık oluşturma yöntemlerine ve özellikle sosyal medya temelli propaganda taktiklerine yönelik öğrenme-öğretme kapsamında iki örgüt arasında artan bir etkileşimin olduğunu gözlemlemek mümkündür.

Günümüzün terör grupları öğrenme süreçlerini tecrübe eden varlıkların ötesine geçerek öğrenen örgütlenmeler olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu tür örgütlenmeler; bilgi üretme, edinme, yorumlama, aktarma, muhafaza etme konularında uzmanlaşan ve davranışlarını öğrenmeleri çerçevesinde güncelleyebilen varlıklar haline gelmişlerdir (Garvin, 2000). Öğrenen örgütler Senge tarafından, üyelerin istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak geliştirebildikleri, yeni düşünce modellerinin desteklendiği, bütünün tek bir parça olarak görülmesinin sağlandığı yapılar olarak ifade edilmektedir. Senge'e (1990: 3-4) göre öğrenen örgüt mantığının arkasında hızlı değişimler karşısında ancak esnek, uyarlanabilir ve üretken olanların hayatta kalabileceğine yönelik inançtır. Terör yapılanmaları da kendilerini iç ve dış koşullara göre yeniden yapılandırma arayışındadırlar. Zaman, teknoloji, devletlerin mücadelede artan kapasitesi, maddi imkanlar gibi unsurlar terör grupları için ciddi bir meydan okuma ihtiva etmektedir. Örgütsel öğrenme davranışı sergileyen terör örgütleri giderek öğrenen örgütler haline dönüşmektedirler. Öğrenme süreçleri bağlamında elde edilen bilgileri tasnif, yorumlama, değerlendirme aşamalarıyla işleyen örgütler sürekli öğrenen, öğrendiklerini uygulamaya geçiren ve tecrübelerini aktaran yapılar olarak güvenlik ajandasında belirlemektedir.

Örneğin El Kaide öğrenen ve öğrenmeye oldukça açık bir örgüt olarak nitelenmektedir. Hem hiyerarşik olarak hem de sınırlı özerk hücreler aracılığıyla yatay şekilde örgütlenmiş özel yapılanması bulunan örgütün, istihbarat ve karşı istihbarat birimleri ile yaptığı faaliyetler çevresini gözleyebilmesini sağlamaktadır. Örgüt elde ettiği istihbarat, eylemlerinin analizleri ve açık kaynaklardan edindikleri bağlamında örgütsel ve yöntemsel adaptasyon gerekliliklerini gerçekleştirebilmektedir (Cronin, 2006: 422). El Kaide 9 Eylül 2001 tarihindeki kendini tüm dünyaya tanıtan uçak saldırılarını yapmadan önce veya sonrasında hedef aldığı devletlere ve o devletlerin yurt dışındaki temsilciliklerine yönelik çeşitli eylem tarzları geliştirmiştir. El Kaide'nin terörizmi küresel düzeyde uygulayabilmesi diğer örgütlere örnek olmuş, özellikle DEAŞ bu bağlamda ses getirici yıkıcı eylemler düzenleyebilmiştir.

Diğer taraftan dünyanın en tehlikeli terör örgütlerinden biri olarak gösterilen Boko Haram en çok canlı bomba saldırısı gerçekleştiren örgütler arasındadır. Hedefinde olan devletler canlı bombalara yönelik güvenlik önlemlerini artırdıkça örgüt de canlı bomba olarak kadınları kullanma yoluna gitmiştir. Giyim tarzları nedeniyle kadınlara detaylı arama yapılmaması örgütün onları seçmesinin temel nedeni olmuştur. Saldırılan şehir ve köylerden kaçırılan özellikle küçük yaşta kadınlar intihar saldırılarında kullanılmaya başlamıştır (Pricopi, 2016: 43). Örgüt ele geçirdiği kadınlara yoğun bir din ve örgüt kültürü eğitimi vererek ve korku aracını kullanarak radikalleşme

sürecini yönetmiş, sonucunda da pek çok sivilin ölümüne ve yaralanmasına yol açan intihar bombacıları yetiştirmiştir (Bauer, 2018).

Örgütsel bazda bir incelemede özellikle belirtilmesi gereken diğer bir nokta, terör örgütleri arasındaki etkileşim bağlamında ortaya çıkmaktadır. Örgütler öğrenmelerini bir yandan birbirlerine karşı üstünlük kurma hedefleri doğrultusunda kullanabilirken, aynı zamanda bir paylaşım ve aktarım sahası da ortaya çıkmaktadır. Örgütler arasında oluşan çeşitli boyutlardaki etkileşim, örgütsel öğrenmenin ve bu bağlamdaki kültürel güncellenmenin temellerinden birini oluşturmaktadır. Örneğin güncel bir trend olan bağlılık ilan etme durumu bu bağlamda önemli bir örnektir. Dünyanın pek çok yerinden örgütler, El-Kaide veya DEAŞ gibi küresel iddiaları olan ve pek çok yönden daha önde olan örgütlere biat etmektedirler. Örneğin Somali'deki Eş Şebab El-Kaide'ye biat bildirirken, Mısır'daki Sina Vilayeti Örgütü DEAŞ'a bağlılık ilan etmiştir. Bu tür bağlılık durumlarında hiyerarşide üstteki örgüt diğerine örgütsel yapının sağlamlaştırılmasından üye kazanma yöntemlerine, teknolojinin etkin şekilde kullanılmasından eylem tiplerine kadar pek çok konuda bilgi sağlarken örgüt kültürünü de aktarma hedefinde de olmaktadır.

Örgüt içi öğrenmenin yanı sıra terör örgütleri çeşitli paylaşımlar ve işbirliği girişimleri yaparak birbirlerini etkilemekte, kültür aktarımı yapmakta ve öğrenme etkileşimi gerçekleştirmektedirler. Bu durum için en önemli örneklerden birini Filistin ve Lübnan'daki çeşitli kamplarda eğitim almaya gelen Avrupa'da, Afrika'da, Orta Doğu'da ve Latin Amerika'da terör örgütü olarak kabul edilen kimi örgütlerin üyelerinin geçirdiği süreçler oluşturmaktadır. Burada hem bilgi paylaşımı hem de örgüt kültürü etkileşimi yaşanmıştır. Bu örgütler arasında Hizbullah, İrlanda Cumhuriyet Ordusu- Irish Republican Army (IRA), Bask ayrılıkçı gruplarını saymak mümkündür (Karmon, 2005: 1-3). Yine Kolombiya Devrimci Silahlı Güçleri'nin (FARC), Japon Kızıl Ordusu ve IRA ile pek çok yönden işbirliği yaptığı ve birbirilerini daha uzman oldukları patlayıcı yapımı, meskun mahal savunması, yanılma hareketleri gibi konularda eğittikleri bu durum için belirgin bir örneği oluşturmaktadır (Ortiz, 2002).

Örgütler için rasyonel karar alma mekanizmalarının varlığı başarı ve varlıkla ilgili temel bir noktayı oluşturmaktadır. Liderlik kadrosunun verdiği kararlar doğrudan örgütsel davranışı ve bu bağlamda gelişen kültürü etkilemektedir. Bu nedenle karar alma süreçleri etkin olan yapılarda gelecek projeksiyonu, kar-zarar hesaplamaları daha kapsamlı olarak yürütülebilirken, özellikle Aum Supreme Truth (Aum Shinrikyo) gibi kıyamet günü ya da dini kurtarıcı temelli örgütlerde irrasyonel karar alma süreçleri işlemektedir (Ganor, 2008: 273).

Örgüt kültürünün yayılmasında örgütlerin maddi yeterlilikleri de özellikle önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler eylemlerini finanse etmenin yanı sıra maddi kaynaklarını elemanları için kullanan örgütlerde örgütsel bağlılık, örgüt davranışına uyum ve örgüt kültürünün benimsenmesi daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Örneğin El Kaide, Hizbullah ve DEAŞ gibi terör grupları örgüt üyelerine aylık ödemeler yapmakta, çatışmalarda öldüklerinde ailelerine sözde "şehitlik" geleneği adı altında maddi destek sağlamakta ve sözde zaferlerinden sonra "ganimet" paylaşımı yapmaktadırlar. Bu durum da hiç şüphesiz halihazırdaki örgüt üyelerinin ve sempatizanlarının bağlılıklarını artırmaktadır.

Özetle terör örgütleri, örgütsel öğrenme süreçleriyle birlikte şu kazanımları elde edebilmektedir¹:

- Örgüt kültürünün pekiştirilmesi, güncellenmesi, güçlendirilmesi ve aktarılması
- Örgütün davranışında istenilen yönde değişim

¹ Liste yazar tarafından hazırlanmıştır.

- Örgütün politikalarının ve stratejilerinin uygulanması ve güncellemelerinin yapılmasının kolaylaşması
- Terör örgütü üyelerinin örgütsel bağlılığında artış
- Var olan eylem yöntemleri geliştirilmesi ve yeni yöntem ve taktiklerin benimsenmesi.
- Mücadele ve rekabetteki değişime uyum sağlanması
- Sözde ideolojik felsefenin örgütün her noktasına yayılması
- Tecrübelerin analiz edilmesinde sistematik yaklaşım
- Örgüt kültürünün inşası ile terör örgütü üyelerinin güdülenmeleri ve yönlendirilmelerinde kolaylık
- Örgütün inovatif bir yapıya dönüşebilmesi
- Diğer örgütlerle etkileşim ve iletişim imkanında artış
- Eylemsel kapasite gelişimi
- Lider kadro- eleman- sempatican ilişkilerinin güçlendirilmesi

Örgütsel öğrenme süreçleri ile kendilerini konumlandırabilen, yapılandırabilen ve güncelleyebilen terör örgütleri şüphesiz ki devletler için giderek ciddi bir sorunu teşkil etmekte ve terörle mücadele stratejilerini yüksek oranda boşa çıkarmaktadırlar. Bu bağlamda terörle mücadelenin, karşıdaki grubun öğrenen ve öğreten bir varlık olduğu kabulüyle beraber gerçekleştirilmesi daha doğru olacaktır.

Sonuç ve Değerlendirme

Terör örgütleri de çağın gerektirdiği ölçüde bir dönüşüm süreci tecrübe etmektedirler. Geleneksel olarak bilindiği üzere bir ideoloji çerçevesinde bir araya gelmiş ve edinebildiği imkanlarla çoğunlukla dağınık şekilde silahlı mücadele yürüten gruplar yerine örgütsel yapıları ön plana çıkmış varlıklardan söz etmek mümkündür. El Kaide, Tamil Elam Kurtuluş Kaplanları, DEAŞ, eş-Şebab el-Mücahidin, PKK, Boko Haram, Hizbullah, FARC gibi günümüzde varlığını sürdüren veya sürdürmeyen terörist gruplar, diğerlerine nazaran organize yeterlilik, finansal imkan, eylem gerçekleştirebilme kabiliyeti, silah ve eleman sayısı, propaganda ve ideoloji yayımı gücü bağlamında ön plana çıkmaktadırlar. Örgütsel davranış sergileyen bu yapılar, onlarla mücadele eden devletler için ciddi bir güvenlik sorunu oluşturmaktadır.

Hiçbir terör örgütü kuruluşunda veya hızlı bir şekilde komplike eylem yürütme, teknik kapasitesini geliştirme, organizasyon bütünlüğü sağlama yeterliliği kazanmamaktadır. Örgütler çeşitli yaşamışlıklar sonrasında kendilerini geliştirebilen varlıklar olarak görülmelidir. Terör örgütleri çeşitli öğrenme süreçleriyle beraber örgütlenme stratejisi belirleme, çeşitli türlerde saldırı gerçekleştirme, hedef seçeneklerini değerlendirme, istihbarat ve propaganda faaliyetleri yürütme, ideoloji aktarma, teknoloji imkanlarından yararlanma, dış ilişkiler yürütme, finans kaynakları bulma ve yönetme gibi örgütsel becerilere erişebilmektedirler. Geçmişteki kazanç ve kayıpları bağlamındaki tecrübeleri, çevresel öğrenme süreçleri, örgüt içi etkileşim ve aktarım faaliyetleri ile birlikte terör örgütleri güçlenme arayışındalardır. Örgütsel öğrenme ile terör örgütleri; devlet kontrolünden kaçma, takiplerden sıyrılma, patlayıcı üretimi, hedef kitlesine ulaşmada yeni ve daha etkili yollar bulma ve uyuyan hücreleriyle iletişimde güvenli yöntemler gelişme gibi yeterliliklere erişebilmektedirler.

Örgüt kültürü terör örgütleri için bir birikimi ifade etmektedir. Çalışma boyunca da ifade edildiği üzere örgütsel kültür ve örgütsel öğrenme arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kültür, örgütün varlığının ve devamının en önemli göstergesi olarak belirmekte ve üyelerin bağlılığının artırılması için ciddi bir sistemi ifade etmektedir. Kültür örgütler için bir davranış çerçevesi oluştururken öğrenme süreçlerinden de etkilenmektedir. Esas olarak kültür değişime dirençli bir sosyal yapıdır; fakat öğrenmeler kültürün şekillenmesi sonucunu doğurmaktadır. Örgütsel kültür de

bir terör örgütünün yaşam süresinden sempatican sayısına, ideolojisinin hayata geçme oranından yeniliklere uyum sağlayabilmesine kadar pek çok konunun belirleyicisidir. Ayrıca örgütsel kültür, bir terör örgütüne kimliğini veren ve diğer örgütlerden ayıran bir unsurdur. Kültürün içerisinde bulunan örgütsel motif, güdü, paylaşım, değerler, kurallar ve yapılageliş terör örgütünün maddi ve manevi çerçevesini çizmektedir.

Terör örgütleri nihai amaçlarına ulaşmak için bir yaşam süresi tecrübe etmek zorundadırlar. Bu süre içerisinde değişen çevresel koşullara ve simetrik güçten gelen saldırılara yönelik adaptasyon başarısı örgütsel öğrenmenin önemini ortaya koymaktadır. Yasa dışı ve haksız şiddet temelinde kurulmuş bu tür yapılar için öğrenme süreçleri pek tabii ki diğer örgütlenmelerden farklı bir boyut almaktadır. Buradaki örgüt kamu yararına ya da kar amacıyla faaliyet gösteren bir yapı değildir; fakat bir hedef bağlamında örgütsel davranış gösteren ve örgüt kültürü ile ayakta kalmaya çalışan bir organizmadır. Örgütsel öğrenme ise üretilen veya kazanılan bilginin kültürü sağlamlaştıracak ve davranışları şekillendirecek şekilde örgütün geneline yayılması sürecini yansıtmaktadır. Terör örgütleri kendi hatalarından ve doğrularından aynı zamanda diğerlerinin başarılarından ve doğrularından öğrenebilen, öğrendiklerini kendi süzgeçlerinden geçirerek örgüt içi kullanıma hazır hale getirebilen varlıklar olarak ön plana çıkmaktadır.

Terörizm maruz kalan devletler için oldukça önemli bir meydan okumayı oluşturmakta ve siyasi, toplumsal, ekonomik, psikolojik yıllar süren bir zararı beraberinde getirmektedir. Devletlerin terörle mücadele kapsamında uygulamaya koydukları çeşitli politikalar, stratejiler ve taktikler bulunmaktadır. Fakat terör örgütleri; örgütsel davranış modelleri üzerinde çalışan, örgüt kültürlerin oturtan ve aktaran, öğrenme süreçlerini tecrübe eden, diğer örgütlerle etkileşim içerisinde bulunan, dış ilişkiler ve destek toplayabilen, teknolojik gelişmeleri kullanabilen varlıklar haline geldikçe yaşam süreleri ve hedeflerine ulaşma şansları artarken, karşı konulmaları da giderek zorlaşmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ilişkisi bağlamında inceleme; terör örgütlerinin davranış kalıplarının ve olası adımlarının hesaplanması, yapılarında var olan dönüşümün ifade edilmesi ve ideolojik yayılmalarının önüne geçilmesi bağlamında oldukça değerlidir. Terör örgütlerinin grup ve örgüt davranışı gösteren, öğrenme süreçlerini tecrübe eden ve çevre ile etkileşim halinde bulunan organizasyonlar haline gelmeleri devletleri mücadele edilmeleri oldukça zor olan yapılarla karşı karşıya bırakmaktadır. Zira terör örgütü üyeleri sürekli öğrenmekte ve öğrendiklerini örgüte aktarmakta, diğer yönden örgüt de üyelerini istikrarlı bir öğrenme sürecine tabi tutmaktadır. Ayrıca terör örgütleri, diğer örgütlerin de içerisinde bulunduğu çevre ile öğrenme-öğretme ilişkisini yoğun şekilde tecrübe etmektedir. Bilgi kazanımı, depolanması, yorumlaması ve dağıtımı gibi aşamalarla birlikte terör örgütleri kendilerini dönüştürürken dünyadaki gelişmelerden daha net şekilde haberdar olmakta, etkililiği denenen eylem yöntemlerini benimsemekte, bölgesel ve küresel nitelikteki gelişmelere kısa sürede uyum sağlayabilmekte, silahsız mücadele yöntemlerini geliştirebilmekte, elemanlarının bağlılığını artıracak politikalar üretebilmekte, psikolojik savaş yürütebilme yeterliliği kazanabilmekte, çeşitli nedenlerle yaklaştığı diğer örgütleriyle yoğun işbirliği yapabilmekte ve teknoloji kapasitelerini yükseltebilmektedirler. Tüm bu etkenler, örgüt kültürünün de yayılması ve daha sağlam zemine oturmasını sağlayabilmektedir. Böylece kültür çerçevesinde bir araya gelen örgüt üyeleri daha sıkı bağlarla hareket etmekte ve terör örgütlerinin dağılımları daha zor hale gelmektedir. Devletlerin de terörle mücadelede örgütsel öğrenmenin etkisini ve bir birleştirici olarak örgüt kültürü ögesini hesaba katmaları gerekmektedir.

Kaynakça

Abrahams, M. (2010). What terrorists really wants. İçinde M. E. Brown (Ed.), *Contending with terrorism: roots, strategies, and responses* (171-198). The MIT Press.

- Abubakar, D. (2017). From sectarianism to terrorism in the Northern Nigeria: a closer look at Boko Haram. İçinde C. Varin ve D. Abubakar (Eds.), *Violent non-state actors in Africa: terrorists, rebels and warloads*. Palgrave Mcmillian.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publications.
- Azani, E. (2013). The hybrid terrorist organization: Hezbollah as a case study. *Studies in Conflict&Terrorism*, 36(11), 899-916.
- Badran, D. (2010). Hybrid genres and the cognitive positioning of audience in the political discourse of Hizbollah. *Critical Discourse Studies*, 7(3), 191-201.
- Bauer, W. (2018). *Çalınan hayatlar: Boko Haram ve Afrika'nın kalbindeki terör*. (S. Özhan çev.). Kor.
- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. Financial Times Pitman Publishing.
- Crenshaw, M. (1991). How terrorism declines. *Terrorism and Political Violence*, 3 (1), 69-87.
- Cronin, A. K. (2010). How Al- Qaida ends: the decline and demise of terrorist groups. *Contending with terrorism: roots, strategies, and responses* (377-418). The MIT Press.
- Cronin, B. (2006). Intelligence, terrorism, and national security. *Annual Review of Information Science and Technology*, 39(1), 395-432.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Edmondson, A. & Moingeon, B. (2004). From organizational learning to the learning organization. İçinde C. Grey & E. Antonacopoulou (Eds.), *Essential Readings in Management Learning* (21-36). SAGE Publications.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Ganor, B. (2002). Defining terrorism: is one man's terrorist another man's freedom fighter? *Police Practice and Research*, 3(4), 287-304.
- Ganor, B. (2008). Terrorist organization typologies and the probability of a boomerang effect. *Studies in Conflict&Terrorism*, 31(4), 269-283.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.
- Gordon, J. (2001). *Organizational behavior: a diagnostic approach*. Prentice Hall.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hughbank, R. J. (2007). Guerilla warfare and law enforcement: combating the 21st century terrorist cell within the United States. İçinde J. J. F. Forest (Ed.), *Countering terrorism and insurgency in the 21st century: International perspectives volume 1: Strategic and tactical considerations* (235-252). Praeger Security International.

- Karmon, E. (2005). *Coalitions between terrorist organizations: revolutions, nationalities and Islamists*. Martinus Nijhoff Publishers.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kydd, A. H. & Walter, B. F. (2010). The strategies of terrorism. İçinde M. E. Brown vd. (Eds.), *Contending with terrorism: Roots, strategies, and responses* (93-125). The MIT Press.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Lewis, J. (2005). *Language wars: the role of media and culture in global terror and political violence*. Pluto Press.
- Manatje, O. & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Martins, N. & Martins, E. (2003). Organisational culture. S.P. Robbins, A. Odendaal & G. Roodt (Eds.), *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Pearson Education South Africa.
- Merari, A. (2007). Terrorism as a strategy of insurgency. İçinde G. Chaliand & A. Blin (Eds.), *The History of Terrorism: From Antiquity to Al Qaeda*. University of California Press.
- Ortiz, R. D. (2002). Insurgent strategies in the post-cold war: the case of Revolutionary Armed Forces of Colombia. *Studies in Conflict and Terrorism*, 25(2), 127-143.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133.
- Palmer-Fernandez, G. (2005). Terrorism, innocence and justice. *Philosophy and Public Quarterly*, 25(3), 22-27.
- Parsons, T. (1970), Social systems. İçinde O. Grusky & G. Miller (Eds.), *The sociology of organizations: Basic studies*. The Free Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Philips, P. J. (2011). The life cycle of terrorist organization. *International Advances in Economic Research*, 17, 369-385.
- Phillips, B. J. (2019). Foreign terrorist organization designation, international cooperation, and terrorism. *International Interactions*, 45(2), 316-343.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2004). Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility. İçinde C. Grey & E. Antonacopoulou (Eds.), *Essential readings in management learning* (37-52). SAGE Publications.
- Pricopi, M. (2016). Tactics used by the terrorist organisation Boko Haram. *Scientific Bulletin*, 1 (41), 40-45.
- Ranstorp, M (1994). Hizbollah's command leadership: its structure, decision-making and relationship with Iranian clergy and institution. *Terrorism and Political Violence*, 6(3), 303-339.
- Ranstorp, M. & Normark, M. (Eds.) (2009). *Unconventional weapons and international terrorism: challenges and new approaches*. Routledge.
- Rodin, D. (2004). Terrorism without intention. *Ethics*, 114(4), 752-771.

-
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schmid, A. P. (2011). The definition of terrorism. A. P. Schmid (Ed.), *The Routledge handbook of terrorism research*. Routledge.
- Schmid, A. P. & Jongman, A. J. (2017). *Political terrorism: a new guide to actors, authors, concepts, data bases, theories, and literature*. Routledge.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2006). *Organizations and organizing: rational, natural and open system perspectives*. Routledge.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Smircich, L. (September 1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-353.
- Thackrah, J. R. (2004). *Dictionary of terrorism*. Routledge.
- Turjillo, H. R. & Jackson, B. A. (2005). Theory: organizational learning as a four-component process. B. A. Jackson v.d., *Aptitude for destruction: case studies of organizational learning in five terrorist groups (181-190)*. RAND.
- Wege, C. A. (1994). Hizbollah organization. *Studies in Conflict&Terrorism*, 17(2), 151-164.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52 (1), 717-724.