



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA
SÜRECİ: TOBB'A BAĞLI TOKAT ODA VE BORSALARINDA BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra ADALETLİ

Danışman: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT-2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Danışman: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci: TOBB’a Bağlı Tokat Oda ve Borsalarında Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

27/08/2024

Esra ADALETLİ

JÜRİ KABUL VE ONAY

ESRA ADALETLİ tarafından hazırlanan “Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci: TOBB’a Bağlı Tokat Oda ve Borsalarında Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 27/08/2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)**İmzası**

Üye (Başkan) :.....

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

ONAY**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

İTHAF

Bu tez çalışmasını her zaman yanımda olan sevgili aileme ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı yaptığım süre boyunca desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübesi ile bana her zaman yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç.Dr. Musa Said DÖVEN’e teşekkürlerimi sunuyorum. Hazırladığım bu tez çalışmasında, öncelikle ülkemizin son 23 yılındaki gelişmelere ve ticari hayatın dünyaya yayılması ve ülkemiz müteşebbislerinin dünya ticaretinde yer edinmesi konusundaki çalışmaları ile öne çıkan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanımız Sayın Rifat HİSARCIKLIOĞLU’nu böyle bir çalışmada anmadan devam etmemiz büyük bir eksiklik olur. Onun büyük vizyonu ile büyük bir gelişme sağlayan ve şehirlerin ticari ve kültürel hayatlarında önemli değişiklikleri destekleyen ve hatta gerçekleştiren bu çatının altında olmak, benim için de büyük bir mutluluk kaynağıdır. Bu bakımdan TOBB Başkanımız Sayın Rifat HİSARCIKLIOĞLU’na büyük yol göstericiliği ve destekleri için teşekkürlerimi borç bilirim.

Her insanın hayatında dönüm noktaları vardır. İnsanın kendi başına yazmaya çalıştığı hayatının akışını öyle olaylar ve insanlar yönlendirir ki, hepsi birer mucize ve hepsi birer kahramanlık hikâyesi gibidir. Çünkü insanı kahraman yapan bu mucizeler ve onlara değer katan yoldaşlık yapan insanlardır. Nihayetinde bu çalışmayı gerçekleştirmem gerekiyordu. Bunun için yoğun çalışma temposunun içerisinde vakit ayırmak ve büyük bir çaba harcamak zorundaydım. Bu çerçevede Tokat Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi BORA’nın çalışmama ve bana verdiği değer ve destek için de minnettarım. Bütün çalışmalarında bana verdiği destek ve kulağıma küpe yaptığım “ Kalemim Doğru olsun Esra” sözünün kıymetini asla unutmayacağım. Bir kez daha onun sayesinde yaşadım ve öğrendim ki; eğer bir iş yerinde huzur ve destek varsa başarı da geliyor. Bu başarının baş mimarı olan Tokat Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı Lütfi BORA’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hiç kimsenin haberi bile yokken her başarımda beni hep bir yerlerde ayakta alkışlayan kıymetli annem, babam ve kardeşlerime , bütün stresimi, kahrımı çeken ve göğsünde yumuşatan her zor anımda yanına koştığım ilk sığınağım “Yaşam Destek Ünitim” ablam Nejmiye AKTAŞ’a , her başarımda benden bile daha çok sevinen anne yarım güzel yürekli ablam Ebru

ADALETLİ ve kıymetli oğlu Miraç Toprak AĞCA'ya, her daim kendin ol diyerek kibre varmayan ağır başlılığın asaleti ile bir an bile yürüdüğüm yolda yalnız olmadığımı hissettiren kıymetli Tokat Milletvekilim Kadim DURMAZ'a, ne koşulda olursa olsun benden desteğini hiç esirgemeyen, uzakta olmasına rağmen sadece varlığıyla bile bana güç veren kıymetli insan TOBB Başkanlık Özel Müşaviri Hasan ERBAY'a, işini iyi yap! İyi yapmak kazancının karşılığı değil, karakterinin yansımasıdır diyerek benim olgunlaşma sürecimdeki ilk adımlarda yanımda olan vefa borcumu ne yaparsam yapayım asla ödeyemeyeceğim Çankırı Karatekin Üniversitesi İdari Mali İşler Daire Başkanı Mustafa ÇOKYAMAN ve ailesine, “kendi potansiyelinin farkına var sen çok kıymetli bir değersin Esra” diyerek kendimi keşfetmeme yardımcı olan en büyük destekçim, gizli kahramanım Doç.Dr. Galip ÇAĞ'a, en iyi oyun arkadaşım, can dostum Fatih AKTAŞ'a samimiyetinden ve bana olan desteğinden hiçbir zaman şüphe duymadığım kan bağı olmasa da can bağı olduğunu düşündüğüm bana hediye gibi gelen Zeynep Yasemin KAROĞLU ve ailesine, Lisans eğitimim boyunca en olması gereken her anımda amasız fakatsız ellerini uzakta da olsa omzumda hissettiğim Merve YALMAN'a, üslubu ve zarıflığı ile benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kusursuz arkadaşlığı ile yanımda olan Büşra UZUNER'e, iyi insanların her zaman olduğunu bana bir kez daha hatırlatan Dr. Fatma ZEYBEK'e sonsuz minnet duyar ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bana inandığım için bir gün bile ara vermediğim için asla pes etmediğim için yanıltan çok doğruyu yapmaya çalıştığım içinde kendime de ayrıca teşekkür ederim.

ÖZET

Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci: TOBB'a Bağlı Tokat Oda ve Borsalarında Bir Araştırma

Adaletli, Esra

Yüksek Lisans İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Ağustos 2024, xvi + 110 sayfa

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, özel sektör için önemli olduğu kadar son 20 yılda kamu kurumlarında da yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Bu süreç, Sivil Toplum Kuruluşları açısından da artan bir ilgiyle karşılanmaktadır. Bu artan ilgiye rağmen, Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama konusunda görece az çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla Sivil Toplum Kuruluşları ile ilgili yapılacak çalışmalar literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle odalar ve borsalar, sivil toplum kuruluşları arasında en yaygın olanlarından biridir. Hem kamu kurumu gibi hem de ticari işletme gibi hareket eden bu kuruluşlar, hibrid bir yapıda olmaları nedeniyle stratejik planlama literatürüne farklı bir bakış açısı kazandırabilirler. Stratejik planlama, odalar ve borsalar için belirli hedeflerin tanımlanmasını ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımların planlanmasını ifade etmektedir. Doğru bir stratejik planlama süreci, kuruluşların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını destekleyerek sürdürülebilir başarı sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, TOBB'a bağlı oda ve borsaların stratejik planlama sürecini değerlendirmektir. Araştırma, maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle Tokat ilinde bulunan ve stratejik plan hazırlamış TOBB'a bağlı odalar ve borsalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak nitel analiz seçilmiş ve veriler yarı yapılandırılmış mülakatlarla toplanmıştır. Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili görüşleri içerik analizi ile incelenmiş, bu süreçte dört tema belirlenmiştir: Stratejik Plan Hazırlama Motivasyonu, Stratejik Plan Hazırlama Başarısı, Stratejik Planlama Süreç Başarısı ve Stratejik Plan Uygulama Başarısı. Bu temalar ve kodlar incelendiğinde; oda ve borsaların stratejik planlamayı sadece mevzuattan kaynaklanan zorunluluktan dolayı değil, aynı zamanda gelişim isteği ile de gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Stratejik

plan hazırlama sürecinde ve uygulama başarısında en önemli etkenler arasında kaynak yönetimi, paydaş ilişkileri ve üst yönetim desteği öne çıkmaktadır. Bu sebeple son yıllarda önemi artan sivil toplum kuruluşlarının ve özelde oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, hem literatüre katkı sağlayacak hem de TOBB’a bağlı oda ve borsaların uygulamalarına ışık tutacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama Süreci, Sivil Toplum Kuruluşu, TOBB, Oda ve Borsalar



ABSTRACT

Strategic Planning Process in Civil Society Organizations: A Research in Tokat Chambers and Commodity Exchanges Affiliated to TOBB

Adaletli, Esra

Master's Thesis, Business Scientific

Advisor: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

August 2024, xvi + 110 pages

Strategic management and strategic planning, as important as they are for the private sector, have also begun to be widely implemented in public institutions in the last 20 years. This process is also met with increasing interest from the perspective of Civil Society Organizations. Despite this increasing interest, there are relatively few studies on Strategic Planning in Civil Society Organizations. Therefore, it is thought that studies on Civil Society Organizations will make significant contributions to the literature. Chambers and stock exchanges in particular are one of the most common among civil society organizations. These organizations, which act both as public institutions and as commercial enterprises, can bring a different perspective to the strategic planning literature due to their hybrid structure. Strategic planning refers to defining specific goals for chambers and stock exchanges and planning the steps required to achieve these goals. A correct strategic planning process helps organizations achieve sustainable success by supporting them in achieving their long-term goals.

In this context, the aim of the study is to evaluate the strategic planning process of TOBB affiliated chambers and exchanges. Due to cost and time constraints, the research was conducted on TOBB affiliated chambers and exchanges located in Tokat province and prepared a strategic plan. Qualitative analysis was selected as the research method and data were collected through semi-structured interviews. The participants' opinions on strategic planning were examined with content analysis and four themes were determined in this process: Motivation for Strategic Plan Preparation, Success in Strategic Plan Preparation, Success in Strategic Planning Process and Success in Strategic Plan Implementation. When these themes and codes were examined, it was revealed that chambers and exchanges carried out strategic planning not only due to the obligation

arising from the legislation, but also with the desire for development. Resource management, stakeholder relations and senior management support stand out among the most important factors in the strategic plan preparation process and implementation success. For this reason, a detailed examination of the strategic planning processes of non-governmental organizations and in particular chambers and commodity exchanges, whose importance has increased in recent years, will both contribute to the literature and shed light on the practices of chambers and commodity exchanges affiliated with TOBB.

Keywords: Strategic Planning Process, Non-Governmental Organization, TOBB, Chambers and Commodity Exchanges



İÇİNDEKİLER TABLOSU

ETİK SÖZLEŞME.....	iii
TEZ ONAY SAYFASI.....	iv
İTHAF.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE STRATEJİK PLANLAMA.....	4
1.1. STRATEJİ KAVRAMI.....	4
1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	5
1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	5
1.3.1. STRATEJİK PLANLAMA.....	6
1.3.2. STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI.....	9
1.3.3. STRATEJİLERİN ALTERNATİFLERİNİN BELİRLENMESİ.....	11
1.3.4. STRATEJİLERİN UYGULANMASI, KONTROL EDİLMESİ	
VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	12
1.4. STRATEJİK YÖNETİMDEKİ ANALİZ VE TEKNİKLER.....	13
1.4.1. SWOT ANALİZİ.....	13
1.4.2. PESTEL ANALİZİ.....	14
1.4.3. SORUN AĞACI TEKNİĞİ.....	16
1.4.4. HARİTALAMA.....	17
1.4.5. DELPHİ TEKNİĞİ.....	17
1.5.STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR..	18
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI.....	23
2.1.SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	23
2.2.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ....	26
2.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YAŞANAN YÖNETİMSEL	
PROBLEMLER.....	27
2.4.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM.....	29
2.4.1.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM	
SÜRECİ.....	32
2.4.1.1.Stratejik Yönetim Sürecine Karar Verilmesi ve	
Sürecin Başlatılması.....	34
2.4.1.2. Kuruluşun Yükümlülüklerini Tanımlama ve Tanıma.....	35
2.4.1.3. Misyon ve Değerleri Ortaya Çıkarma.....	35
2.4.1.4. Kuruluşun İç ve Dış Çevresini Değerlendirme.....	37
2.4.1.5. Kuruluşun Karşılaştığı Stratejik Problemleri Tanımlama.....	37
2.4.1.6. Problemleri Yönetmek Amacıyla Strateji ve Plan Oluşturma...	38
2.4.1.7. Stratejiler, Planı İnceleme ve İçselleştirme.....	38
2.4.1.8. Etkili Bir Örgütsel Vizyon Oluşturma.....	39
2.4.1.9. Etkili Bir Uygulama Süreci Gerçekleştirme.....	39

2.4.1.10. Sürecin Değerlendirilmesi.....	40
2.4.2.STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİNİN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA UYGULANABİLİRLİĞİ.....	41
2.5.BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞU OLARAK ODA VE BORSALAR.....	43
2.5.1.ODA VE BORSALARIN KURULUŞU.....	43
2.5.2.ODA VE BORSALARIN YAPISI.....	45
2.5.3. ODA VE BORSALARIN GÖREVLERİ.....	46
2.5.4.ODA VE BORSALARDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	48
2.6.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	58
3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ: TOBB'A BAĞLI TOKAT ODA VE BORSALARINDA BİR ARAŞTIRMA.....	58
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	58
3.2.ARAŞTIRMA SÜRECİ.....	58
3.2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	60
3.2.2.MÜLAKATSORULARININ HAZIRLANMASI.....	60
3.2.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	61
3.2.3.1. İçerik Analizi.....	63
3.3.BULGULAR.....	64
3.3.1. TEMA1.STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA MOTİVASYONU.....	67
3.3.1.1. Kod1.Oda ve Borsaların Hedeflere Ulaşma İsteği.....	68
3.3.1.2. Kod2.Mevzuattan Kaynaklanan Zorunluluklar.....	70
3.3.2. TEMA2.STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA BAŞARISI.....	72
3.3.2.1. Kod1.Kaynak Sorunları.....	72
3.3.2.2. Kod2.Paydaş Sorunları.....	73
3.3.3. TEMA3.STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇ BAŞARISI.....	75
3.3.3.1. Kod1.Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları.....	75
3.3.3.2. Kod2.Kaynak Yönetimi.....	76
3.3.4. TEMA4.STRATEJİK PLAN UYGULAMA BAŞARISI.....	78
3.3.4.1. Kod1.Stratejik Planın Uygulamanın Zorlukları.....	78
3.3.4.2. Kod2.Planda Kaynak Yönetimi.....	81
4. SONUÇ.....	84
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	108
EK 1. MÜLAKAT SORULARI.....	108
EK 2. ETİK KURUL BELGESİ.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	110

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.....	Sayfa
Tablo 1.1. SWOT matrisi.....	14
Tablo 1.2. Katılımcılarla yöneltilen sorular.....	61
Tablo 1.3. Katılımcılarla görüşme süreleri.....	62
Tablo 1.4. Temalar, kodlar ve alt kodlar	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.....	Sayfa
Şekil 1.1. Sorun ağacı.....	17
Şekil 1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının yönetmek zorunda olduğu üç alan.....	30
Şekil 1.3. Organizasyonun içinde bulunduğu yönetsel süreçler.....	31
Şekil 1.4. Özel Sektör ile Sivil Toplum arasındaki Mali Performans-Hayatta Kalma-Sosyal Değer Yaratma ilişkisi.....	42



KISALTMALAR

BM	Birleşmiş Milletler
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği



GİRİŞ

Stratejik planlama, günümüz iş dünyasında şirketlerin uzun vadeli başarılarını sağlamak için kritik bir rol oynayan disiplinlerden biridir. Bu süreç, şirketin iç ve dış çevresini detaylı bir şekilde analiz ederek belirli bir vizyon etrafında hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları ve faaliyetleri planlamasını içerir. Stratejik planlama, şirketin mevcut durumunu anlamasına, güçlü yönlerini vurgulamasına ve zayıf yönlerini geliştirmesine olanak tanırken, gelecekteki fırsatları değerlendirip mevcut ve potansiyel tehditlere karşı önlemler almasına da yardımcı olur. Bu süreç aynı zamanda değişen pazar koşullarına adapte olmayı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için stratejik bir kılavuz sunmayı da amaçlar. Dolayısıyla, stratejik planlama, şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi ve büyümesi için vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurpiela ve Teuteberg, 2022).

Stratejik planlama, modern iş dünyasında şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kritik bir öneme sahip olan sistemli bir süreçtir. Bu süreç, şirketlerin iç ve dış çevrelerini analiz ederek belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda stratejik hedefler geliştirmelerini sağlar. Yöneticiler için stratejik planlamanın temel amacı, belirli bir vizyon etrafında odaklanmış, ölçülebilir ve sürdürülebilir hedefler belirleyerek şirketin uzun vadeli başarı yolunda ilerlemesini sağlamaktır. Bu süreç, rekabetçi bir ortamda şirketlerin varlığını sürdürmesi ve büyümesi için stratejik bir kılavuz sağlar. Stratejik planlama, şirketin güçlü yönlerini vurgulayarak fırsatları değerlendirmesini ve zayıf yönlerini geliştirmesini sağlayan bir çerçeve sunar. Ayrıca, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve belirsizlikleri minimize etmek için esneklik sağlayan düzenli bir revizyon süreci içerir. Yöneticilerin stratejik planlama sürecinde doğru kararlar alabilmesi için, kapsamlı bir piyasa analizi ve SWOT analizi yapılması elzemdir. Performans ölçümleme ve izleme mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılması, stratejik hedeflerin takibini ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Ayrıca, kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmak ve riskleri yönetmek stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçasıdır. Son olarak, stratejik planlamanın etik değerlere ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olarak şekillendirilmesi, şirketin uzun vadeli başarısını güvence altına almaktadır (Gandrita, 2023).

Stratejik planlama, kamu ve sivil toplum kuruluşları (STK'lar) için büyük bir öneme sahiptir. Bu süreç organizasyonların hedeflerini belirlemesine, kaynaklarını daha verimli bir şekilde yönetmesine ve çevresel değişikliklere uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Kamuda stratejik planlama, hizmet kalitesini artırmak ve vatandaşların taleplerine daha iyi yanıt vermek için kritik bir araçtır (Bryson, 2018). Stratejik planlar, kamu kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlarken, aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini de güçlendirmektedir. Bryson (2018), kamu yönetiminde stratejik planlamanın yöneticilere gelecekteki belirsizliklerle başa çıkma ve uzun vadeli hedeflere ulaşma konusunda yol gösterdiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) da stratejik planlama sayesinde misyon ve vizyonlarını açık bir şekilde tanımlayabilmektedir (Kaplan ve Norton, 2004). Misyon ve vizyonun net bir şekilde ortaya koyulmasıyla hedef kitlelerine ulaşma yeteneklerini artırabilir ve etki alanlarını genişletebilirler. Kaplan ve Norton (2004), STK'ların stratejik planlama uygulayarak daha etkili programlar geliştirdiklerini ve bu süreçle toplumsal değişim üzerinde daha büyük bir etki yarattıklarını ifade etmektedir. Bu kapsamda çalışmada, TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde, STK'lar arasında yer alan oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerine dair yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Aborass, 2021; Abok, 2014; Ongonge, 2013; Erişen, 2006). Özellikle Türkiye'deki oda ve borsalar için stratejik planlamanın derinlemesine incelenmemiş olması, bu alandaki bilgiyi ve uygulamaları anlamada bir boşluk oluşturmuştur. Bu çerçevede, TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerinin detaylı bir şekilde araştırılması çalışmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Bu çalışma, oda ve borsaların stratejik planlama sürecini anlamak açısından önem arz etmektedir. Tokat gibi bölgesel odaların stratejik planlamaları, yerel ekonominin dinamiklerini, ihtiyaçlarını ve fırsatlarını ortaya koyarak, daha etkili ve hedef odaklı politikaların geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Teorik açıdan ise bu çalışma, odaların ve borsaların karar alma süreçleri ve performansları üzerinde stratejik planlamanın rolünü inceleyerek, mevcut teorilere yeni bir bakış açısı kazandırabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada ulaşım ve zaman kısıtı dikkate alınarak; TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası,

Niksar Ticaret ve Sanayi Odası'nın stratejik planlama sürecine dair mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, stratejik yönetim süreci ve stratejik planlama sürecinin kavramsal çerçevesi detaylı olarak açıklanmış ve bu süreçlerin nasıl işlediği hakkında derinlemesine bilgi sağlanmıştır, ikinci bölümünde Sivil Toplum Kuruluşları ve Sivil Toplum Kuruluşlarında stratejik yönetim süreci, Oda ve Borsalarda Stratejik yönetim süreci değerlendirilmiştir, çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın bulguları ifade edilerek, sonuçlar yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde; strateji kavramı ve strateji kavramının özellikleri, stratejik yönetim düzeyleri, stratejik yönetim modelleri, strateji yönetimdeki analiz ve teknikler, swot analizi, pestel analizi, sorun ağacı tekniği, haritalama ve delphi tekniği hakkında detaylı bilgi verilecektir.

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramının kökeni, Latince kökenli “*stratum*” sözcüğüne dayanır ve bu kavram, yol, çizgi veya yatak anlamına gelmektedir (Erol, 2005: 1). Bir tanıma göre strateji, “rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek hedeflere ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca odaklanan uzun vadeli ve dinamik kararların toplamı” şeklinde ifade edilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu tanımın daha kapsamlı versiyonunda ise “kuruluşun yeteneklerini ve dış çevre ile ilişkilerini dahil ederek oluşturulabilmesi” şeklinde açıklanmıştır (Kay, 1993). Başka bir tanıma göre strateji, kurum ile çevresi arasındaki ilişkileri değerlendirerek, kurumun amaçlarının ve yönünün belirlenmesi, bunları uygulayacak faaliyetler belirlenerek, gerekli araç ve kaynakların tahsis edilmesi sürecine denilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2018, s. 33).

Kurumlar hedeflerine ulaşmak için sektördeki rakiplerinin durumunu izlemek zorundadır. Strateji, kurumların nihai hedeflerine ulaşmasını amaçlayan rakiplerin durumuna göre belirlenen uzun vadeli kararlarının bütünüdür. Bu nedenle stratejiler dinamik yapıdadırlar ve nihai sonuca odaklıdırlar. Bu sonuca göre, dış çevre koşulları değişiklik gösterebilmektedir. Stratejiler, kurumların varlığını sürdürmeleri ve mevcut piyasada rekabet üstünlüğüne sahip olmaları için önem arz etmektedir. Çünkü stratejiler, kurumun hedefine bağlı olarak değişen çevre şartlarına adapte olabilme becerisine sahiptirler (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 33; Acar, 2003, s. 3; Çevik, 2001, s. 309).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim, Bryson (1995) tarafından “*bir organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve gelecekteki hedeflerini ön plana çıkaran bir yönetim tekniği*” olarak tanımlanmıştır (Bryson, 1995, s. 13). Diğer bir görüş ise Barry (1995) tarafından sunulmuş olup, stratejik yönetimi “*bir organizasyonun gelecekte ulaşmayı amaçladığı hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için uygulayacağı süreçleri belirleyen bir yöntem*” şeklinde açıklamaktadır (Barry, 1986, s. 10).

Stratejik yönetim, işletmelerin veya organizasyonların rekabet avantajı kazanmak, ortalama kârın üzerinde kazanç sağlamak ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güvence altına almak amacıyla mevcut kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmelerini ve etkin bir biçimde kullanmalarını ifade eder (Çıkmak, 2012, s. 7). Başka bir açıklamaya göre de stratejik yönetim; uygun stratejileri belirleme, uygulama ve bunların sonuçlarını inceleme ve kontrolünü amaçlayan faaliyetlerin bütünüdür (Yıldız, 2020, s. 7). Tanımlardan çıkarılacak ortak kanının, mevcut kurum ya da kurumların vizyonunu ve misyonunun belirlenerek, kurumdaki mevcut kaynakların kullanılmasıyla uzun vadede planlı bir şekilde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esas alınmaktadır.

Stratejik yönetim, “üst kademedeki yöneticilerin sorumluluğunu kapsayan, uzun vadeli amaçlara ulaşılması için yapılması gereken işlerin uygulanan çevre analizlerine göre planlarının yapıldığı ve bu planların uygulanması ile elde edilen sonuçların analiz edildiği bir yönetim faaliyeti” şeklinde açıklanmaktadır (Güner, 2005, s. 62). Kısaca stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli karar alma mekanizmasını gerektiren ve onların uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel kararları ve kararlarının harekete geçirilmesini kapsamaktadır (Hunger ve Wheelen, 2020, s. 5).

1.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci; kuruluşların hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik planlamanın oluşturulması, stratejik planlamanın yerine getirilmesi için oluşturulan politikalar ile stratejilerin uygulanması ve tüm bu faaliyetlerin stratejik denetimi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Bryson, 1995, s. 3). Busüreç alt başlıklar halinde ifade

edilmiştir.

1.3.1. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama; bir kuruluşun var oluşunu, hangi faaliyetleri yürüttüğünü ve bu faaliyetleri nasıl yürüttüğü konusundaki karar mekanizmalarını ve davranışlarını geliştirmeye yönelik çabalarını kapsamaktadır (Bryson, 1995, s. 4). Kamu idarelerinde stratejik planlamayla ilgili yönetmelik, stratejik planı “kuruluşların orta ve uzun vadeli hedeflerini, temel ilke ve politikalarını, hedeflerini, performans göstergelerini ve bu hedeflere ulaşmak için takip ettikleri yöntemlerle kaynakların nasıl dağıtıldığını içeren bir plan” olarak tanımlar.

Stratejik planlama, kurum içindeki çalışanlar arasındaki atmosferi dikkate alan, uzun vadeli ilişkiye benimseyen, kuruluşun farklı çevresel koşullarını analiz ederek ve bunları bu hedefleri formüle etmede ve geliştirmede kullanarak ve ardından bunlara ulaşarak elde etmeye çalıştığı görevlerin ve hedeflerin genel özelliklerini belirlemeyi kapsamaktadır (Aborass, 2021, s.14). Başka bir bakış açısına göre stratejik planlama, stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç, yönetimin misyon ve hedeflerini gözden geçirerek bu konularda bir anlaşmaya varmayı, belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun stratejileri seçmeyi ve karar alma sürecinde dış çevrenin risk, değişim ve belirsizlik gibi unsurlarını tanımlayan kavramsal bir çerçeve oluşturmaya yönelik çalışmaları içermektedir (Akbaş, 2014, s. 24).

Stratejik planlama sürecinin ardından elde edilen verilerin ve belirlenen hedeflerin somut bir stratejik plana dönüştürülmesi, organizasyonun gelecekteki yönelimi için kritik bir adımdır. Bu çerçevede stratejik planın etkili bir şekilde hazırlanabilmesi için stratejik planlamanın aşamalarına aşağıda yer verilmiştir (Cetinkaya, Ogut ve Şimşek, 2006, s. 5).

- Ön uzlaşmanın sağlanması: Stratejik planlamanın ilk aşamasıdır. Bu aşamada, organizasyon içindeki ve dışındaki karar verici kişiler veya kurumlar stratejik planlamanın gerekliliği konusunda ikna edilir ve destekleri sağlanır. Bu aşamadan sonra; stratejik planlamanın amacı, hangi aşamalardan oluşacağı, ne zamanda bitirileceği, raporlanması, zaman çizelgesi, stratejik sürece katılanların rolleri ve

gerekli kaynaklar saptanmaktadır (Alpkan, 2000, s. 2).

- Örgütsel ve kurumsal yükümlülüklerin belirlenmesi: Bu aşamada, bir organizasyonun yerine getirmesi gereken tüm resmi ve temel gereklilikler tespit edilir. Bu gereklilikler, ilgili yasalar ve düzenlemeler tarafından belirlenir (Alpkan, 2000, s. 2).
- Örgütsel misyon ve değerlerin belirlenmesi: Kuruluşun var oluş amacının açıklandığı aşamadır. Kuruluşun var oluş amacının belirlenmesi, örgütün içinde ve dışındaki çeşitli çatışmaları önlemektedir. Bu aşamada temel yöntem, örgüt ya da kurumu etkileyebilen gruplar belirlenir ve bunların örgütteki beklentisi saptanır (Atmaca, 2007, s. 40).
- Kurum içi çevre analizi yapılması: Bu aşamada, organizasyonun mevcut kaynakları, uygulanan strateji ve bugüne kadar elde edilen performans gözden geçirilir. Bu değerlendirme sonucunda, kuruluşun güçlü yönleri ile zayıf noktaları belirlenir (Alpkan, 2000, s. 11).
- Kurum dışı çevre taraması yapılması: Bu aşamada, organizasyonun dış çevresi incelenir. Bu inceleme, siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri takip etmeyi, hizmet verilen gruplardaki değer ve algı değişimlerini gözlemlemeyi ve rekabet koşullarını değerlendirmeyi içerir. Ayrıca, dış çevredeki potansiyel fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılır (Atmaca, 2007, ss. 46-47).
- Stratejik problemlerin tespit edilmesi: Bu aşamada yukarıdaki aşamalarda belirlenen bilgilere göre, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya çıkan veya çıkması olası problemler belirlenmeye çalışılır (Önemli, 2010, s. 11).
- Strateji Oluşturulması: Strateji; bir kuruluşun amacını, yürüttüğü faaliyetleri, bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini, hedeflerini, politikalarını, programlarını ve kaynakları nasıl paylaştığını ifade eder. Bu aşamada, ortaya çıkabilecek sorunlar için çeşitli çözüm yolları geliştirilir. Ayrıca, orta ve uzun vadede uygulanacak ana politikalar belirlenir (Erdem, 2006, ss. 77-78).

Stratejik planlamanın uygulanması dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar; örgütsel yapının oluşturulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının gerçekleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir (Eren, 2005).

- Örgütsel yapının oluşturulması: Örgütsel yapı, örgütün stratejisi ile orantılı olarak oluşturulur. Örgütsel yapının stratejik yönetimle orantılı olması, maliyet tasarrufu sağlanmasını, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, bürokratik işlemlerin düzenli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Bozeman ve Straussman, 1990, s. 47).
- Örgüt kültürünün oluşturulması: Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve anlayışlardan oluşur (Daft, 1992, s. 75). Bu kültür, organizasyonun çevresindeki imajını, değerini, toplumsal standartlarını ve diğer organizasyonlar ve üyeleriyle olan ilişkilerini yansıtır. Bu nedenle, örgüt kültürü, “geçmişte ne yaptık ve gelecekte ne olacağız?” sorularına cevap arayan bir temel sağlar (Eren, 2005, s. 427).
- Kaynak dağıtımının gerçekleştirilmesi: Oluşturulacak olan faaliyetler; plan ve programlara göre eldeki fiziki, beşerî, teknolojik ve ekonomik kaynakların tahsis edilmesini kapsamaktadır. Bu doğrultuda bütçe oluşturulması gerekir. Kaynak tahsisi kamu sektöründe; mal ve hizmet alımları, personel giderleri gibi alt kategorilere ayrılabilir. Bu kapsamda belirlenen kaynakların; nerede, nasıl ve ne zaman tahsisinin yapılacağı büyük önem taşır.
- Stratejik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi: Belirlenen hedefler ve politikalar çerçevesinde faaliyetlerin gerçekleştirildiği aşamadır.

Kuruluşlarda planlı hizmetlerin yürütülmesi; kalkınma plan ve programlarının belirlenen politikaları kurumdaki iş programlarına ve bütçelere dayandırması ve stratejik uygulamaların etkili bir şekilde takip edilmesi, değerlendirme ve denetleme sürecinde kamu kurumlarının aktif rol oynaması stratejik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için büyük öneme sahiptir. Stratejik yönetim süreci, bu faaliyetlerin kamuda yürütülmesinde temel bir araç rolü üstlenmektedir (Vural ve Baytekin, 2004, s. 307).

Stratejik yönetimin son aşaması olan stratejik denetimde; stratejik uygulamalar belirli aralıklarla gözden geçirilir. Bu süreçte, stratejik hedeflerin ve amaçların performans düzeyinin değerlendirilmesi ve denetlenmesi yapılır (Güner, 2005, s. 72). Kuruluşun performans düzeyinin ölçülebilmesi için performans göstergeleri belirlenir. Faaliyetlerin sürekli takip edilmesi ve kontrolünün gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin işleyişi için önem taşır. Ancak bunun için her uygulamanın ulaşmak istediği hedeflerin, standartların vb. ölçütlere ilişkin bütünsel planlama sistemini gerçekleştirecek çalışanlara ihtiyaç duyulduğu ve dolayısıyla bunların yerine getirilmeden uygulamaya geçilmemesi gerekir (Eren, 2005, s. 463). Ayrıca kuruluşun performans denetiminin temeli; verimliliğe, etkin olunmasına ve tutumluluğa dayanmaktadır (Kubalı, 1999, s. 37).

Kurumların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek, uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmeleri için elde edilen bilgiler, uygulanan analizler, tercihler ve kararların oluşturduğu sürecin bütünü, stratejik yönetim sürecini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim süreci oluşturulurken karşılaşılan temel soru, belirsizlik altında gelecek düşünülerek “bugünden gelecek için ne yapılması gereklidir?” sorusudur. Bu soru çerçevesinde, kurumlarda stratejik yönetim süreci incelenmiştir ve bu süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; stratejilerin geliştirilmesi, strateji alternatiflerinin belirlenmesi ve stratejilerin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak sıralanır (Önder, 2001).

Stratejik yönetim süreci stratejilerin oluşturulması, stratejilerin alternatiflerinin belirlenmesi, stratejilerin uygulanmasını, kontrolünü ve değerlendirilmesini içerir (Erdem, 2006). Bu kapsamda stratejilerin oluşturulmasına aşağıda değinilmiştir.

1.3.2. STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI

Stratejilerin oluşturulması, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasının ve bunun sonucunda kuruluşun hedeflerine ulaşmasının en iyi yolunun belirlenmesi sürecidir (Ortega-Rodríguez vd., 2020: 34). Strateji oluşturma sürecinin hem kamuda hem de özel sektörde organizasyonların başarıya ulaşması için oldukça önem arz etmektedir (Favoreu, Carassus & Maurel, 2016).

Strateji kuruluşların bünyesinde üç şekilde uygulanabilmektedir. Kuruluş düzeyindeki stratejiler, tüm örgüte genel bir yön sağlamaktadır. İş stratejileri, organizasyonun faaliyet gösterdiği pazara odaklanmaktadır. Fonksiyonel stratejiler ise üretim, pazarlama ve finans gibi belirli işlevsel alanlarda gelişim göstermektedir (Erkan, 2008, s. 11). Bu kapsamda stratejiler, tüm kuruluşlar için örgütün yapısını çerçeveleyerek bir temel oluşturmaktadır ve bu süreçte, kuruluşun vizyonu, misyonu, strateji ve politikaları belirlenmektedir (Latif & Williams, 2017, s. 20).

Çevre toplumu etkileyen sosyal, kültürel ve fiziksel koşulların tümünü kapsar. İşletmeler açısından ise bir örgütün faaliyetlerini etkileyen dış koşulların bütünü anlamına gelir. Çevre analizi sürecinde, SWOT tekniği ile bir organizasyonun iç çevresinin güçlü ve zayıf yönleri, dış çevresinin ise fırsat ve tehditleri tespit edilir (Alpkan, 2000, s. 11). İç çevre analizinde, kurumun amacına uygun olarak ve kurumun iç kaynakları ve güçlü yönleri dikkate alınarak uygun bir plan oluşturulmaktadır. Kurumun ekonomik kaynakları, teknolojik alt yapısı, işgücü potansiyeli, işgücü yeterliliği, örgüt kültürü, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, iş etiği, görev paylaşımı, hiyerarşik yapısı, insan kaynakları vb. faktörler örgütün iç çevre analizi oluşturulurken dikkate alınması gereken faktörlerdir. İç çevre analizi sonucunda; kurumun finansal durumu, kurumun arka planı, eksik olduğu alanlar, kurumun güçlü ve zayıf yanları ortaya koyulmaktadır (Erdem, 2006, s. 55). Dış çevre analizi, kurumun doğrudan kontrol edemediği değişim ve gelişmeleri ifade etmektedir. Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için gerekli olan her türlü kaynağı çevresinden alarak, çevrenin istek ve ihtiyaçlarını farkına varırlar ve böylece bu istek ve ihtiyaçlara cevap vermeye çalışırlar. Dış çevre analizinde; kurumların piyasadaki güncel gelişmeleri, değişimleri, teknolojiyi devamlı takip etmesi ve bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir (Erdem, 2006, s. 56). Bu çevre analizlerine göre; oda ve borsaların sahip olduğu avantajları (örneğin, güçlü üye ağı, uzmanlık alanları), kurumun geliştirmesi gereken alanları (örneğin sınırlı kaynaklar, yetersiz hizmetler), kurumun pazardaki veya sektördeki potansiyel fırsatları (örneğin yeni sektörler, destekleyici politikalar) ve kurumun dışsal riskleri ve tehditleri (örneğin ekonomik durgunluk, artan rekabet) değerlendirilmektedir (Erdem, 2006, s. 57).

1.3.3. STRATEJİLERİN ALTERNATİFLERİNİN BELİRLENMESİ

İşletmenin belirlediği stratejinin kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun olması gerekmektedir. Kurumun misyonu onun var olma sebebini ifade ederken, vizyonu ise onun ulaşmak istediği noktayı ifade etmektedir. Kurumun misyon ve vizyonuna göre alternatif stratejiler belirlenmektedir. Bu bağlamda, oda ve borsalardaki üyeler için yeni hizmetler veya ürün geliştirme stratejileri incelenebilir; diğer ticaret odaları, sektörel dernekler veya özel sektör ile iş birlikleri kurma çalışmaları yürütülebilir; oda ve borsalardaki üyelere yönelik eğitim ve destek programları genişletilebilmektedir (Atmaca, 2007, s. 57).

Stratejik bir hareket, genellikle karşı bir stratejik hareketi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, stratejiyi değiştirerek karşı stratejiyi oluşturmak ya da gelecekte oluşabilecek sonuçların farkına vararak, gerçekleştirilen faaliyette devam etmek gerekmektedir. Bu kapsamda stratejilerin çeşitli gruplara ayrıldıkları söylenebilir (Atmaca, 2007, s. 57-58).

- Büyüme stratejileri, kurumların varlıklarını sürdürebilmek ve performanslarını artırmak için benimsedikleri stratejilerdir.
- Mevcut durumu koruma stratejisi, mevcut durumunu sürdürmeyi amaçlayan stratejidir.
- Küçülme stratejisi, çevresel belirsizliğin arttığı ya da kurumun mevcut durumunu sürdüremediği durumlarda uygulanan stratejidir.
- Karma stratejiler, bir kurumun aynı anda birden fazla seçeneği uyguladığını ifade eder.
- Varlığa son verme, kurumun sadece belirli bir bölümünün değil, tamamının satılması veya kapatılmasını ifade eder.
- Yenilik stratejisinde, kurumda yeni ve o ana kadar denenmemiş kararlar uygulanmaktadır. Bu stratejide, orijinal bir uygulama gerçekleştirilmeye

çalışılmaktadır ve dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan kurumun üretimde başarısız olma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir.

1.3.4. STRATEJİLERİN UYGULANMASI, KONTROL EDİLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için strateji ve politikaların belirlenmesi, organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların oluşturulması, kurum kültürü ve atmosferinin şekillendirilmesi, kaynakların tahsis edilmesi ve bütçenin yönetilmesi gereklidir. Stratejik yönetim, genellikle üst yönetimin sorumluluğunda olsa da stratejilerin uygulanmasında orta ve alt kademe yöneticilerinin rolü ve sorumluluğu daha fazladır (Erdem, 2006, s. 83). Stratejilerin, belirli aralıklarla takip edilmesi ve raporlarının düzenlenmesi önemli bir yönetim aracını oluşturmaktadır. Bu stratejileri oluşturan amaçların ölçülebilmesi ve ölçüm sonuçlarına göre, eksikliklerinin düzeltilmesi büyük önem arz etmektedir (Güner, 2005, s. 73). Oda ve borsalar açısından, her bir alternatif stratejinin maliyetlerinin ve sağladığı faydaların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu alternatiflerin potansiyel riskleri ve bu risklerin olası etkilerinin tahminlenmesi gerekmektedir. Örneğin, yeni bir hizmetin kabul görmeme riski değerlendirilmelidir. Stratejik alternatiflerin uygulanabilirliğinin, mevcut kaynaklar ve kapasite göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekir. Belirlenen stratejiler, yönetim kurulu veya ilgili karar organları tarafından onaylanarak, uygulamaya geçilmektedir (Güner, 2005, s. 74).

Stratejilerin hayata geçirilmesi için ayrıntılı planların oluşturulması, gerekli kaynakların (finansal, insan gücü, zaman) tahsis edilmesi ve stratejiler hakkında tüm paydaşlara gerekli bilgi ve eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Stratejilerin uygulanma sürecinde düzenli olarak faaliyet raporlarının hazırlanması da önem taşır. Bu raporlar, stratejilerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Çalışanlardan ve diğer paydaşlardan geri bildirim toplanması ve performans araştırmaları ışığında, stratejilerin başarısı değerlendirilebilir ve bu geri bildirimler, strateji geliştirme sürecine entegre edilebilir (Önemli, 2010, s. 12). Stratejilerin kontrol aşamasında ise kurumun amaçları belirlenmektedir, stratejiler oluşturulmaktadır, planlar hazırlanmaktadır ve bu planlar uygulamaya koyulmaktadır. Sonrasında değerlendirme aşamasına geçilmektedir.

Kurumda uygulanan stratejinin sonuçları farklı açılardan değerlendirilmektedir ve sonuçların arka planındaki sebepler değerlendirilmektedir. Stratejilerin kontrol aşaması; kurumdaki stratejik uygulamaların gidişatını, amaçların ve planların başarı seviyesini, kurum üyelerinin performanslarını ve motivasyonlarının sonucunu göstermektedir (Önemli, 2010, s. 13). Stratejilerin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile kurumda gerçekleşen faaliyetlerin, birbiriyle uyum içerisinde ve faaliyetlerdeki gelişmelerin strateji doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin kararlarının, plan, program ve politikaların öngörülen çerçevede ilerleyip ilerlemediğini, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığını ve bu kaynakların etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığını değerlendirilmektedir. Ayrıca, iç ve dış çevrenin istenen yönde gelişip gelişmediğine, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma durumuna, gelecekteki stratejik duruma ve planlama sisteminin başarısı ve planlama aşamalarında gerekli değişikliklerin olup olmadığı incelenmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesi yapılır ve gerekli kararlar alınmaktadır (Aytepe, 2008, s. 51).

1.4. STRATEJİK YÖNETİMDEKİ ANALİZ VE TEKNİKLER

Bu bölümde stratejik yönetimde kullanılan teknikler olan; SWOT analizi, PESTEL tekniği, Sorun ağacı analizi, Haritalama tekniği, Delphi tekniği sırasıyla açıklanmıştır.

1.4.1. SWOT ANALİZİ

SWOT analizi, bir kurumun iç ve dış durumunun değerlendirilmesine yönelik kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntemin adı, İngilizce’de “strengths” (güçlü yönler), “weaknesses” (zayıf yönler), “opportunities” (fırsatlar) ve “threats” (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur (Hunger ve Wheelen, 1996, s. 11).

SWOT analizi, kurumların iç ve dış durumlarının değerlendirmesinin bir arada yapma olanağı sunmaktadır. Bu yönüyle doğru kurgulanmış ve doğru değerlendirilmiş bir SWOT analizinin kurumsal zayıflıkları ile sahadaki tehditleri algılayarak, zayıflıklarını

güçlendirmeleri ve oluşabilecek tehditleri göz önüne alarak gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Dolayısıyla zayıf yönlerin güçlendirilmesi ve tehditlere karşı önlemlerin alınması ile bu zayıflıklar ve tehditler, potansiyele fırsatlara dönüştürülebilmektedir. Bununla birlikte kurumsal açıdan güçlü niteliklerin geliştirilmesine ve zayıf yönlerin güçlendirilmesine de katkı sunulmaktadır (Akay, 2007, s. 143).

İşletmeler SWOT analizini uygulamak için swot Matrisi tekniğini kullanırlar. Bunun için dört farklı alandan oluşan bir matris oluşturulur ve aşağıda bu matrise yer verilmiştir.

Tablo 1.1. SWOT matrisi

	Sağlam, Güçlü Yönlerimiz	Zayıf, Eksik Yönlerimiz
Olanaklar, Fırsatlar	* Kurumun hedef belirlemesi sırasında, iç ve dış koşulların en elverişli ve avantajlı olduğu alanlara odaklanılır.	*Kurumdaki fırsatlardan yararlanmak için kurumun güçlendirilmesi gereken yönlerle yoğunlaşılır.
	* Bu bölüm, bir yandan kurumsal olarak güçlü ve sağlam yönlerimize odaklanırken, diğer yandan sahadaki fırsatlar açısından olumlu koşulların değerlendirilmesini sağlar.	*Kurumun zayıf yönlerini düzeltmek mümkün görünmüyorsa, o hedeflerden vazgeçmek gerekir.
		*Kurum kazanılan bilgi ve deneyimlere dayanarak, kurumun kapasitesinden kaynaklanabilecek bazı riskleri önceden görüp önlem alarak, işleyişe devam edebilir.
	Sağlam, Güçlü Yönlerimiz	Zayıf, Eksik Yönlerimiz
Tahditler, Kısıtlar ve Engeller	* Kurum, güçlü ve sağlam yönlerine dayanarak hedeflerine ulaşmak için, sahadaki olumsuz koşulları aşmak amacıyla yaratıcı çözümler geliştirmeyi deneyebilir.	*Kurumun hedefini gerçekleştirmesi için en düşük olasılığı gösterir.
	*Bu kısımda kurumun öz güveni ile kapasitesi karşılaştırılmaktadır.	
	*Sahadaki risk faktörleri incelenerek, bu faktörlere göre önlemler alınabilir.	

Kaynak: Akay, 2007, s. 141-142.

SWOT matrisi, kurumun mevcut durumunu ifade ettiği için bu matrisin belirli aralıklarla tekrarlanması gerekmektedir.

1.4.2. PESTEL ANALİZİ

Bu analiz, SWOT analizini geliştirilmiş halidir ve kurumun makro çevre analizini yapmak için kullanılmaktadır (Ho, 2014, s. 6480). PESTEL analiz tekniğinin adı;

“politik faktörler”, “ekonomik faktörler”, “sosyo-kültürel faktörler”, “teknolojik faktörler”, “çevresel faktörler” ve “yasal faktörler” in baş harflerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bu teknik ile bir kurumun bu faktörlerin hangisinde ya da hangilerinde ortaya çıkan problemlerin ve değişimlerin kurumda oluşturabileceği etkiler değerlendirilmektedir (Akay, 2007, s. 148). Bu faktörlere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

- **Politik Faktörler:** Ülkenin politik eğilimleri, yatırım kararlarını etkilemektedir. Siyasi istikrar, baskı grupları, lobi faaliyetleri, hükümet müdahalesi ve yolsuzluk gibi faktörler politik ortamın dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu faktörler uluslararası, ulusal ve yerel seviyelerde etkili olabilir ve organizasyonların stratejik planlamalarında önemli rol oynamaktadır (Alanzı, 2018).
- **Ekonomik Faktörler:** Ekonomik durum, organizasyonların başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Enflasyon oranları, faiz oranları, döviz kurları, vergi düzenlemeleri ve ekonomik büyüme gibi makro-ekonomik faktörler stratejilerin şekillendirilmesinde kritik öneme sahiptir. Organizasyonlar, ekonomik değişikliklere uygun stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır (Databıo, 2017, s. 31).
- **Sosyal Faktörler:** Toplumun sosyal ve kültürel özellikleri, piyasa davranışlarını ve tüketici beklentilerini etkilemektedir. Nüfus artışı, yaş dağılımı, eğitim seviyeleri ve kültürel değerler gibi faktörler sosyal eğilimlerin ve tüketici davranışlarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Databıo, 2017, s. 15).
- **Teknolojik Faktörler:** Teknolojinin hızlı gelişimi, organizasyonların teknolojiye uyum sağlamasını gerektirmektedir. Teknolojik yenilikler, otomasyon, Ar-Ge çalışmaları ve rekabet eden teknolojiler, organizasyonların rekabet gücünü etkilemektedir. Teknoloji, iş stratejilerini ve pazar stratejilerini dönüştürmektedir (Bonıccı, 2015, s. 6).
- **Çevresel Faktörler:** Çevresel sorunlar ve sürdürülebilirlik konuları organizasyonların operasyonlarını etkilemektedir. Çevre dostu üretim, enerji kullanımı, atık yönetimi ve doğal afetler gibi faktörler, çevresel etkilere uyum sağlamak için stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Alanzi, 2018).

- **Yasal Faktörler:** Yasal düzenlemeler, organizasyonların faaliyetlerini ve uyumlarını belirlemektedir. Vergi kanunları, iş gücü yasaları, çevre mevzuatı ve uluslararası anlaşmalar gibi yasal faktörler, organizasyonların faaliyet alanlarını ve iş stratejilerini şekillendirmektedir (Perera, 2017, s. 14).

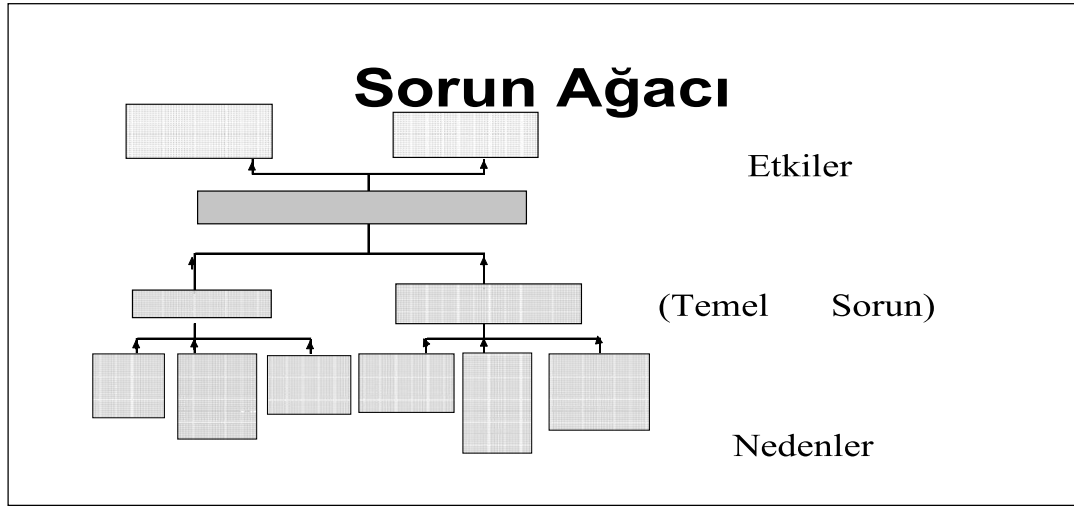
1.4.3. SORUN AĞACI TEKNİĞİ

Sorun ağacı tekniği, faaliyet gösterilen alandaki içsel veya dışsal nedenlerden kaynaklanan sorunları temel bir sorun etrafında toplar ve bu ana sorun ile çevresindeki diğer sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini analiz eder. Bu yöntemde her bir sorunun detaylı bir şekilde incelenmesi kritik öneme sahiptir. Teknik, uygulama açısından oldukça basit ve pratik olup, temel mantık yürütme prensiplerine dayanır (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006, s. 27).

Sorun ağacı tekniğinin üç temel adımı aşağıda verilmiştir (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006, s. 21).

- I. Analiz kapsamının belirlenmesi ve buna bağlı olarak ana sorunun tespit edilmesidir.
- II. Bu ana sorun doğrultusunda, paydaşların karşılaştığı problemlerinin belirlenmesidir.
- III. Problemlerin, “sorun ağacı” veya “sorun hiyerarşisi” olarak adlandırılan ve neden-sonuç ilişkilerini gösteren bir formatta görselleştirilmesidir.

Bu adımlar takip edildiğinde, aşağıda gösterildiği gibi bir sorun ağacı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1.1. Sorun ağacı

Kaynak: Yentürk ve Aksakoğlu, 2006, s. 21.

1.4.4. HARİTALAMA

Bu yöntemde haritalar, düşünceleri merkezi bir kavram etrafında toplar ve ilişkiler kurarak döngüsel bir yapı oluşturur. Bu özellikleri sayesinde, stratejik yönetim sürecinde kullanımı oldukça çekici bir teknik haline gelir. Haritalar, karmaşık durumlar arasındaki etkileşimleri belirginleştirerek, karar alma süreçlerini kolaylaştırır ve bilgi akışını optimize edebilir. Bununla birlikte işletmenin mevcut durumu ile hedefleri arasındaki bağlantıları ortaya koyarak, stratejik uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Böylece yöneticiler daha etkili stratejiler geliştirebilir ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecekleri zorlukları daha iyi anlayabilirler. Özellikle karmaşık işletme süreçlerinde haritalama teknikleri, detaylardan hareketle genel resmi net bir şekilde ortaya koymak için vazgeçilmez bir tekniktir (Akay, 2007, s. 49).

1.4.5. DELPHİ TEKNİĞİ

Delphi tekniği, gelecekteki durumları tahmin etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, kurumdaki bir sorunun çözümü için alanında uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler veya grup tartışmaları yapmadan karar vermelerini ve ortak bir uzlaşmaya varmalarını sağlamaktadır (Thangaratinam ve Redman, 2005, s. 122).

Delphi tekniği şu adımları sırasıyla yerine getirerek gerçekleştirilir (Aktan, 2007).

- I. Konunun uzmanlarına, problemlere dair görüşlerini ve çözüm önerilerini belirtecekleri yazılı bir form iletilir.
- II. Uzmanlar bu formları doldurup geri gönderirler.
- III. Uzmanların düşünceleri ve önerileri toplanıp sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine sunulur.
- IV. Bu süreç, karar verilene ve bir uzlaşmaya varılana kadar devam eder.

SWOT analizi, PESTEL tekniği, Sorun ağacı analizi, Haritalama tekniği, Delphi tekniği sırasıyla açıklanmıştır. Bu tekniklerin sunduğu veriler ve içgörüler, stratejik planlama sürecinin temelini oluşturarak, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için etkili ve hedef odaklı stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Böylece, organizasyonlar, iç ve dış çevrelerini derinlemesine anlayarak daha bilinçli kararlar alabilir ve sürdürülebilir bir etki yaratma yolunda ilerleyebilirler. Bu kapsamda stratejik planlama sürecine ilişkin geçmiş çalışmalara yer verilmiştir.

1.5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Stratejik planlama hakkında yapılan geçmiş çalışma örneklerine sırasıyla yer verilmiştir.

Cihangir (2015) araştırmasında; Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama uygulaması kapsamında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nde 2013-2017 dönemi içerisinde hazırlanmış olan stratejik planları değerlendirmiştir. Araştırmada; stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimi'ndeki gelişimi incelenmiştir ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün stratejik planı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerden elde edilen sonuca göre, geliştirilmiş bir stratejik planlama modeli önerilmiştir.

Gültekin ve Mazi (2016) araştırmalarında, meslek yüksekokullarındaki sorunları

ele alarak stratejik yönetim ve stratejik planlamanın önemini değerlendirmeyi hedeflemişlerdir. Çalışma sonucunda, meslek yüksekokullarında uygulanan stratejik plan ve stratejik yönetim yöntemlerinin yükseköğretim kalitesini hem nitelik hem de nicelik açısından iyileştireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Paylı (2017) çalışmasında, Karaman Belediyesi'nde örgüt kültürü ve stratejik planlama boyutunu belirlemeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda uygulanan analizde; belediyenin stratejik planlaması ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılığın olduğu ve belediyenin stratejik planlaması ile çalışma yılı arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Stratejik planlama bakımından; kadınlarla erkekler arasında anlamlı farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akman ve Özasan (2018) araştırmalarında, Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 dönemindeki stratejik planlarını değerlendirmeyi ve büyükşehir belediyelerinin var oluş amacını, vizyonunu, değerlerini ve kurumsal kapasitelerini incelemişlerdir. Bu doğrultuda, araştırmada 30 büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planları; GZFT analizi ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmada, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının; geleceğe yönelik bakış açılarının ve temel değerlerinin açıkça ifade edildiği, yeni kamu yönetimi ilkelerinin altının çizildiği, uzman kişilerin düşüncelerine yer verildiği, stratejik planlama ile ilgili bir ekibin kurulmasının ve bu ekibin eğitilmesinin önem kazandığı, büyükşehir belediye başkanlarının bu süreçte oldukça büyük role sahip oldukları sonuçları dile getirilmiştir.

Coşkun ve Yıldırım (2018) çalışmalarında, Türkiye'deki stratejik planlamaya ilişkin değişiklikleri inceleyerek, yeni durumlara açıklık getirmeyi ve bu konuda literatüre katkı sunmayı amaçlamışlardır. Çalışmada literatür tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede, stratejik planlamaya dair faaliyetlerin artırıldığı ve kamu yöneticilerine daha çok sorumluluk yüklendiği belirlenmiştir.

Kılıç (2018) çalışmasında, Edirne Belediyesi'nin hazırladığı 2015-2019 dönemindeki stratejik planı değerlendirmeyi ve planlama tecrübesini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu

amaç ile Kamu İdarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkındaki, “*Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” esas alınarak ve belirlenen kriterler dikkate alınarak karşılaştırma yapılmıştır. Bu karşılaştırmalar kapsamında; durum analizi gerçekleştirilmiş, maliyetlendirmeler yapılmış ve durumun değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, Edirne Belediyesi’nin stratejik planlama hakkında analiz edilen tüm kriterleri yerine getiremediği anlaşılmıştır.

Akman ve İpek (2019) çalışmalarında; son dönemde yapılan düzenlemeler çerçevesinde stratejik plandaki değişiklikleri değerlendirmeyi ve önerilerde bulunmayı amaçlamışlardır. Çalışmada; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile merkezi yönetim kuruluşlarının stratejik planlama sürecini faaliyetlerini sürdürecekteki etkili bir kurum oluşturulmasının yanında, yerel yönetim kuruluşlarının bu kapsamda stratejik planlama sürecini yürütmeleri için gerekli süreçleri yerine getirmediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, uygulama sürecinin düzenli bir şekilde takip edilmesi ve ilgili değişikliklerin gerçekleştirilmesi önerilmiştir.

Kurt (2020) çalışmasında, Bursa İl Özel İdaresi’nin dokuz yıl boyunca uyguladığı stratejik planları incelemiştir. Araştırmada, çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşları ile siyasal parti temsilcileriyle yapılan mülakatlar yoluyla, stratejik planların performansını etkileyen faktörler değerlendirilmiştir. Çalışma, çevresel koşullar, katılımcılık, şeffaflık, esneklik ve örgüt kültürünün stratejik planlamanın etkinliğini nasıl etkilediğini analiz etmiştir. Sonuç olarak, etkili bir stratejik planlamanın güçlü bir örgüt kültürüne bağlı olduğu bulunmuştur.

Yılmaz ve Akdeniz (2020) araştırmalarında, STK’ların örgütlenme ve yönetsel özelliklerine odaklanmışlardır. Bu doğrultuda, belirlenen başarılı STK örneklerinin örnek olay çalışması ile yönetim bazlı yapılanmalarını ve liderlik özelliklerini ele almışlardır. Bununla birlikte, STK’ların başarısının artırılması için yönetim bakımından olması gereken örnek özellikler ortaya konulmuştur ve yeni STK liderlerinin eğitiminde dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir.

Özer ve Dölkeleş (2021) araştırmalarında; Türkiye’de kamu kurumlarında

stratejik yönetim süreci ve stratejik planların etkinliğini ele almışlardır. Araştırma kapsamında; strateji kavramı, stratejik yönetimin özellikleri ve kuruluşlara katkıları değerlendirilmiştir. Araştırmada; Türkiye’de stratejik yönetim ve planlamanın önemi, gelişimi ele alınarak, stratejik planlamanın etkinliğinin artırılması irdelenmiştir.

Engin (2022) çalışmasında; Türkiye’deki büyükşehir ve il belediyelerinin stratejik planlarında yer alan GZFT testi ile inceleyerek, aralarındaki benzerlikleri tespit etmiştir. Bu kapsamda, 30 büyükşehir ve 46 il belediyesinin stratejik planları incelenmiştir. Belediyelerin GZFT analizlerinin test edilmesi için içerik analizi kullanılmıştır. Çalışmada büyükşehirler arasında en çok benzerliğin; ekonomik ve demografik yapıya dair tehdit kısmında olduğu belirlenmiştir.

Çakar ve Esen (2023) çalışmalarında; belediyelerin yürüttükleri stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini incelemişlerdir. Çalışmada; İstanbul’daki yerel yönetim kurumlarında çalışan 100 orta ve üst kademedeki yöneticiye anket uygulamışlardır. Elde edilen verilerin sonucunda; *“belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”* ve *“stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemleri çözme yeteneği”* nin, belediyelerin *“topluma katkı performansını”* pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. *“Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği”* ile *“stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan problemleri çözme yeteneği”* nin kurumların verimliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Polat (2023) çalışmasında, STK’larda stratejik yönetimi SWOT analizi ile incelemiştir. Çalışmada, kalkınmamış bölgelerin yıllardan bilimsellikten uzak yönetim anlayışı ile aynı/nakdi yardımlarla kalkınamayacağı anlaşılmıştır. Dolayısıyla geliştirilmiş bir sivil toplum ile sivil toplum kuruluşlarına stratejik yöntem ve tekniklerin uygulanması ile kalkınmaya katkı sunacağı sonucuna varılmıştır. Uygulanan SWOT analizi ile stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi ve şeffaf yönetimin benimsenmesi ön plana çıkmıştır.

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde; çalışmaların genellikle büyükşehir belediyeleri, kamu kurumları, meslek yüksekokulları ve STK’lar gibi çeşitli sektörel ve kurumsal düzeylerde stratejik planlama süreçlerinin ele alındığı belirlenmiştir. Ancak,

spesifik olarak oda ve borsa gibi daha küçük ölçekli ve sektörel bazda özel kuruluşların stratejik planlama süreçleri, detaylı bir şekilde ele alınmamıştır. Bu durum, stratejik planlamanın bu tür özel kuruluşlarda nasıl uygulandığına dair bilgi eksikliği oluşturmaktadır.

Stratejik planlama üzerine yapılan araştırmalar genellikle büyük ölçekli kurumlar ve belediyeler üzerine yoğunlaşmıştır. Küçük ölçekli örgütler ve özel sektör kuruluşları (örneğin, oda ve borsalar) için benzer derinlikte analizlerin eksikliği gözlemlenmiştir. Bu çalışma, TOBB'a bağlı Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, küçük ölçekli ve özel sektöre yönelik stratejik planlama üzerine önemli bir katkı sağlamaktadır. Oda ve borsalar gibi özel sektör kuruluşlarının stratejik planlama süreçlerine dair daha önce yapılmamış bir derinlikte analiz yapılarak bu alandaki boşluk doldurulmaktadır.

Bu çerçevede sonraki bölümde çalışmanın temel konusunu oluşturan sivil toplum kuruluşları kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Sivil toplum kuruluşları toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kuruluşlar, bireylerin ve toplulukların sesini duyurmasına olanak tanırken, toplumsal sorunlara çözüm üretmek, kamu yararını gözetmek için önemli bir kuruluştur. Bu nedenle, STK'lar, sürdürülebilir bir toplumsal gelişim için vazgeçilmez bir yapı taşıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum kuruluşları, ortak çıkarları olan insanlar tarafından oluşturulmuş ve toplumsal farkındalık yaratılması için belirlenen faaliyetleri yürüten kuruluşlardır (Kılıç, 2012). Bu kapsamda bu bölümde; sivil toplum kavramı, sivil toplum kuruluşları, sivil toplum kuruluşlarının faaliyet alanları, sivil toplum kuruluşlarının stratejik yönetim hakkında detaylı bilgiler verilecektir.

2.1. SİVİL TOPLUM KAVRAMI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Sivil toplum kavramı ilk olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır. Aristoteles'in kullandığı “societas civilis” veya “politike koinonia” terimi, bu kavramın ilk biçimi olarak kabul edilir. Bu kavram, yasalarla belirlenmiş kurallar çerçevesinde özgür ve eşit bireylerin oluşturduğu ahlaki ve etik topluluğu tanımlamaktadır (Cohen, 1992, s. 84). Bu tanımda devlet toplumu “sivil” olarak temsil etmekte, sivil ise yurttaşlığın gereklerini ifade etmektedir. Bu açıklama, Antik Yunan'da sivil toplum ve devletin birbiriyle özdeş kabul edildiğini göstermektedir.

Aydınlanma döneminin toplumsal kuramcısı olan Hobbes (1992)'a göre, insanların toplumsal sözleşme ile haklarını devlet mekanizmasına devredilerek, onların doğa durumlarına bağlı olarak ortaya çıkan saldırgan ve çatışmacı tutumu ortadan kaldırılabilmektedir (Hobbes, 1992: 93). Önemli bir düşünür olan Ferguson (1767), merkezi anayasal devletlerin ortaya çıkmasının toplumun özgürlüğünü ve dayanışmasını tehlikeye atabileceğini belirtmiştir. Bu tehlikeye karşı koymak için, yurttaş birliklerinin oluşturulmasının gerektiğini savunmuştur (Ferguson, 1767).

Sivil toplum kavramı, çeşitli dönemlerde farklı düşünürler tarafından ele alınmıştır ve Batı toplumlarındaki gelişmelere paralel olarak evrilmiştir. Günümüzde bu kavram, liberal değerler çerçevesinde devletin doğrudan müdahalesi olmadan faaliyet gösteren örgütlenmeler olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2012, s. 17).

Sivil toplum kuruluşları ise kâr amacı gütmeyen, toplum yararına çalışan, din ve siyasi ayrım yapmayan, devletten özerk, toplumun ortak çıkarlarına göre faaliyetlerini yürüten örgütlenmelerdir (Akataay ve Yelkikalan, 2007, s. 117; UNCED, 1992). Günümüzde sivil toplum kuruluşu genellikle ortak bir amaca hizmet etmek veya belirli konularda kamuoyunu yönlendirmek ya da aydınlatmak için bir araya gelmiş insanların, gönüllülük esasına göre faaliyetlerini yürüttükleri organizasyonel yapılardır (Ural, 1995, s. 17). Bu yapılar, “toplumdaki herkesi ilgilendiren konular hakkında belirlenmiş ortak amaçların gerçekleşmesini sağlamak için konuyla ilgili tecrübeli kişilerin oluşturduğu, kamu hizmeti yapan kuruluşlar” şeklinde açıklanabilir (Kuçuradi ve Çakmak, 2003, s. 8). Sivil toplum kuruluşları; toplumsal amaçlarla faaliyet gösteren kuruluşları, yerel halk organizasyonlarını, kadın derneklerini, inanç temelli grupları, meslek odalarını, sendikaları, yardım topluluklarını ve toplumsal hareketleri kapsamaktadır (TÜSEV, 2013, s. 6).

Sivil toplum kuruluşları literatürde; genellikle Türkiye’de sivil toplumu referans vererek “sivil toplum kuruluşları” şeklinde, Avrupa’da hükümet dışı alanlar “Non-Governmental Organizations”, ABD’de özel sektör dışı alanlar “Non-Profit Sector” ve Japonya’da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar “Non Profit Organizations” şeklinde tanımlanarak, kullanılmaktadır (Erkilet, 2008, s. 75). Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi’ne göre sivil toplum kuruluşları, “Hükümet Dışı Kuruluşlar (Non Governmental Organizations-NGO) şeklinde tanımlanır. Bu bakımdan uluslararası alanda NGO’s kavramı yaygınlık kazanmıştır (Kaypak, 2013, s. 188-189).

Literatürde, sivil toplum kuruluşları genellikle Türkiye’de “sivil toplum kuruluşları” olarak adlandırılmakta; Avrupa’da bu kuruluşlar “Non-Governmental Organizations” (NGO), ABD’de “Non-Profit Sector” (Kâr Amacı Gütmeyen Sektör) ve Japonya’da “Non Profit Organizations” (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar) olarak tanımlanmaktadır (Erkilet, 2008, s. 75). Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesi’ne göre ise, sivil toplum kuruluşları “Hükümet Dışı Kuruluşlar” (NGO) olarak tanımlanır. Bu nedenle, uluslararası düzeyde NGO kavramı oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Kaypak, 2013, s. 188-189).

Toplum hizmeti sunmak amacıyla kurulan sivil toplum kuruluşları ulusal düzeyde çeşitli terimlerle ifade edilebilir. Bu terimler arasında sivil toplum kuruluşları, sivil toplum örgütleri, hükümet dışı örgütler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yurttaş örgütlenmeleri, sivil toplum girişimleri ve gönüllü kuruluşlar bulunmaktadır (Sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları, 2007). Uluslararası alanda ise GONGO (Government-Organized-Nongovernmental Organization), QUANGO (Quasinongovernmental Organizations), CONGO (Corporate Organized) ve PONGO (Public Sector Organized) vb. çeşitli kuruluş faaliyetlerini yürütmektedir (Yeğen ve diğerleri, 2010, s. 57).

Korten (1987)'e göre, sivil toplum kuruluşları belirli aşamalardan geçerek kurumsal yapıda kurulurlar. Birinci aşama, refah ve yardım aşamasıdır. Bu aşamada, acil durumlar söz konusu olduğunda sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç sahiplerine yardım etmektedir. İkinci aşamada, bireylere yardım etmenin yanında faaliyet alanlarının yerele yayıldığı kendi kendine yetme aşamasıdır. Üçüncü aşamada, sivil toplum kuruluşları hem bölgesel hem ulusal çapta faaliyetler yürütmeye başlarlar. Dördüncü aşama ise sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaştıkları dönemdir (Korten, 1987, s. 147-148). Bu çerçevede Sivil Toplum Kuruluşları'nın faaliyet alanlarına aşağıda yer verilmiştir.

Vakıflar Genel Müdürlüğü, STK'ları faaliyet alanlarına ve hedef kitlelere göre sınıflandırmaktadır (Ya-Da, 2015:17; www.vgm.gov.tr).

Hedef kitleye göre sivil toplum kuruluşları, belirli gruplara hizmet ederler. Bu gruplar arasında belirli bir kurumda çalışanlar, hastalıkları olan bireyler, engelliler, kadınlar, yaşlılar, yoksullar, çevre ve doğal yaşamı koruyanlar, çocuklar ve gençler yer alır.

Sivil toplum kuruluşları, diğer alanlarla kıyaslandığında, eğitim, sosyal yardımlaşma, sağlık, sosyal hizmetler, kültürel ve tarihi projeler, mesleki eğitim, sanat, çevre koruma, bilim ve teknoloji, kalkınma, tarım ve hayvancılık, spor, hukuk, insan hakları, demokrasi ve personel destek gibi pek çok farklı alanda faaliyet yürütmektedirler.

2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

Sivil toplum kuruluşları; idari ve ekonomik anlamda özerkliğin olması, gönüllülük esasına dayanma, toplumun yararını gözetme, kâr amacı gütmeme, yatay ilişkiler alanı oluşturma, kuruluş faaliyetlerinin yürütüleceği bir kamu alanına sahip olma, yasal çerçevede faaliyetlerin yürütülmesi, şeffaflık kuralını benimseme ve ortak değerlerin olması gibi özellikleri barındırmaktadır (Yıldırım, 2004). Genel olarak sivil toplum kuruluşlarının özellikleri; toplumdaki üyelerinin katılımını imkân tanıyan kuruluşlar olmaları, merkezden özerkliklerinin olması ve STK'ların kamu yararı hakkında merkezden farklı düşüncelere sahip olması şeklinde özetlenebilir (Öner, 2000, s. 155).

Sivil toplum anlayışı içinde sivil toplum kuruluşlarının değişen koşullara adapte olması için işlevlerinin de değişkenlik göstermesi gerekmektedir. Sivil toplum kuruluşları savaş mağdurlarına ve yoksullara yardım etmek amacıyla kurulmuştur. Ancak STK'lar günümüzde, daha çok devletin sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler alanında eksik yönlerini tamamlamak amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. STK'lar; genel olarak toplumsal problemlerin belirlenip çözüm yolları aranması, eğitim, hayırseverlik, kimsesizlere ve fakirlere yardım edilmesi gibi çeşitli alanlarda çalışmalar yürütürler. Ülkelerin kendine özgü toplumsal ve devlet yapılarına göre, STK'lar farklı işlevleri yürütmekte ve bu gelişmelere göre işlevleri çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır (Yıldırım, 2004).

Sivil toplum kuruluşlarının taşıması gereken çeşitli ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler;

Özerklik: Bir topluluğun üyelerinin, başkalarının desteği veya yardımına ihtiyaç duymadan kendi varlıklarını sürdürebilmesi ve devletin her türlü müdahalesinden bağımsız olarak hareket edebilmesi şeklinde tanımlanabilir (Yıldız, 2007, s. 56).

Gönüllülük: Kurulustaki bireylerin çıkar gözetmeksizin kendi özgür iradesi ile bilgi, zaman, beceri ve tecrübelerini bir STK'nın amaçları doğrultusunda kullanmasıdır (Demirel, 2013, s. 71)

Çoğulculuk: Bir sivil toplum kuruluşunun, çeşitli dil, din, ırk, sınıf ve ideolojileri kapsayan çok yönlü bir yapıya sahip olması gerektiğini ifade eder. Bu prensibe göre, kuruluş içindeki üyelerin karşılıklı hoşgörü, saygı ve uzlaşma kültürünü benimsemeleri önemlidir (Yüksel ve Sezgin, 2012, s. 28).

Kâr amacı gütmemek: Kâr elde etmek için kurulmayan kuruluşların, mevcut sermayelerini gerçek veya tüzel kişilere devretmemesi durumudur. Bu ilkede temel amaç, STK'ların ticari amaçla kurulmaması aksine topluma hizmeti benimsemeleridir (Yıldızlı Çubukçu, 2012).

Kamu yararını gözetmek: Sivil toplum kuruluşlarının, toplumun refahını artırmak, kalkınmayı desteklemek, yaşam koşullarını iyileştirmek ve toplumsal sorunlara çözüm bulmak amacıyla kamuya yönelik hizmet alanlarını belirleyerek görevlerini yerine getirmeleri gerektiğini ifade eder (TÜSEV, 2004; Yıldızlı Çubukçu, 2012).

Şeffaflık: Üyelerin hesap verebilirliğini sağlamak için, devletin hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak üzere uyguladığı politikaları ve bu politikaların sonuçlarını anlaşılır, tutarlı ve güvenilir bir şekilde sunma ilkesidir. Şeffaflık uygulandığında, devlete olan güvenin artması beklenir (Kalkan ve Alparslan, 2009, s. 27).

2.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA YAŞANAN YÖNETİMSEL PROBLEMLER

Yönetim planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşmaktadır. Bu işlevlerden planlama; yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır ve örgütlerin amaçlarına ulaşmak için örgüt içinde alınan kararların nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından uygulanacağını ifade eder. Örgütleme işlevi; örgütlerin amaçları için uyguladıkları örgütsel, beşerî, fiziksel faaliyetleri kapsar ve finansal kaynakların düzenlenmesini ele almaktadır. Yöneltme işlevi; iş görenlerin motive bir şekilde çalışmaları, iş görenler arasındaki iletişim şekli, liderlik etme ve çatışma yönetimi gibi süreçlerde gerekli insan kaynakları yeteneklerine odaklanır. Koordinasyonda; yönetim sürecindeki rol ve görev dağılımlarının belirlenmesiyle iş süreçlerinin işleyişinin departmanlar ve düzeyler arasında uyumlu olması amaçlanır. Bu uyumun, örgütlerin iç

bölümlerinde olmasının yanında dış örgütler ve kurumlarla da sağlanması beklenir. Kontrol işlevinde ise planlama aşamasında belirlenen kararların ne kadarının uygulanabildiği ve ulaşılması gereken hedeflere ne kadar ulaşıldığı tespit edilmektedir (Erdoğan ve Sayın, 2020, s. 30-31).

Yönetim literatürünün ünlü yazarlarından yönetim bilimci Drucker'ın (1990) daha önceden sivil toplum kuruluşları için "yönetim" kavramını kötü olarak algıladıkları, günümüzde ise yönetim, "sınırlı kaynakların etkili kullanımını sağlayan ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran" bir yapı olarak görülmektedir ve bu yapı kuruluşların işleyişi için büyük öneme sahiptir (Drucker, 1990). Yönetimin önem kazanması ile birlikte sivil toplum kuruluşlarında birçok alanda yeni düzenlemelere gidilmiştir. Ancak yönetimin önemi, sivil toplum kuruluşlarının iş süreçlerindeki performanslarını yükseltmekle birlikte zaman içerisinde sivil toplum kuruluşlarında çeşitli problemlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkan bu problemleri aşağıda ifade edilmiştir (Drucker, 1990).

Stratejik yönetimin sivil toplum kuruluşlarında ortaya çıkarması tahmin edilen muhtemel faydaları aşağıda ifade edilmiştir (Bryson, 2018).

- Stratejik düşünmeyi ve hareketleri geliştirmektedir.
- Karar alma mekanizmasını güçlendirir.
- Örgütteki tepki gücünü geliştirmesi ve örgütün performansını yükseltmesidir.
- Örgüt içi iletişimi geliştirmesi ve uzmanlığın artırılmasıdır.
- Politikaların belirlenmesi ve maliyetlendirme kapasitesinin artırılmasıdır.
- Amaç odaklı yönetim yapısını ve bütçe planını geliştirmesidir.
- Kamu hizmetlerinin sunumunda, paydaşların beklentilerine daha duyarlı hale gelmesidir.
- Hesap verebilirlik ilkesinin benimsenmesi ve bir "yönetim kültürü" değişikliğinin sağlanmasıdır.
- Tecrübelerin test edilerek ders çıkarımının sağlanmasıdır.
- Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesidir.

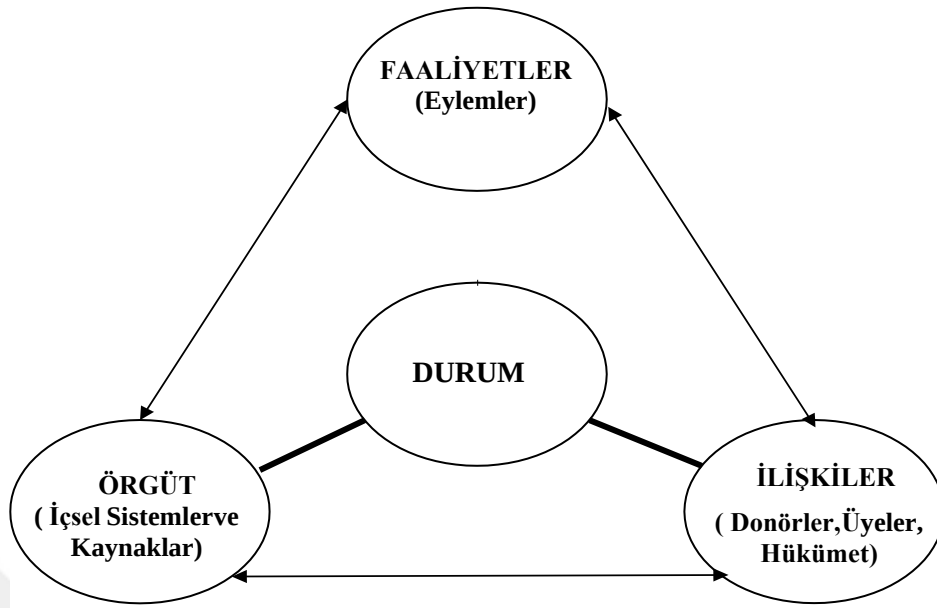
- Sınırlı kaynakların en iyi değerlendirildiği planın belirlenmesi şeklindedir.

Bu olası faydaların yanında stratejik yönetimin, daima ve her koşulda örgütsel yapıların tamamı için tavsiye niteliğinde bir araç olmadığı da ayrıca belirtilmelidir. Bu duruma örnek olarak, çöküş aşamasında olan veya stratejik yönetime bazlı örgütsel yapının olmadığı sivil toplum kuruluşları verilebilir.

2.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Sivil toplum kuruluşlarının yönetsel yanı, 1980’li yıllardan bu zamana kadar yapılan araştırmalarla ivme kazanmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının yönetim bazlı faaliyetlerine dair önemli yapı taşlarından biri olan stratejik yönetim, günümüzde sivil toplum kuruluşlarının önemli araçlardan birini oluşturur. Sivil toplum kuruluşları, strateji ve yönetim çalışmalarında uzun süre keşfedilmemiştir, ancak küresel siyasi gündemdeki artan önemleri ve çok uluslu şirketler üzerindeki etkileri nedeniyle günümüzde yaygın hale gelmiştir (Kong, 2008). Sivil toplum kuruluşları (STK); kâr amacı gütmeyen ve yerel veya küresel düzeyde belirli toplumsal çıkarlara hizmet etmeyi amaçlayan, dış çevre ile belirli düzeyde iletişim kuran açık sistemlerdir (Schwenger ve diğerleri, 2014, s. 11). Bu sistemler, çevrelerindeki olumlu ve olumsuz değişimlerden karşılıklı olarak etkilenmektedir. Bu sebeple değişen çevre koşullarında sivil toplum kuruluşlarının varlıklarını devam ettirebilmeleri için yenilikçi yönetim tarzlarına sahip olmaları gerekmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının yer aldığı çevre iki temel boyutta incelenir. Bunlar, STK’ların üzerinde belirli bir kontrol sahibi olduğu faktörler ve daha geniş bir çevreyi kapsayan süreçlerdir. Bu iki boyut bazında ele alındığında, sivil toplum kuruluşlarının; içsel sistemler ve kaynakları, ilişkileri ve eylemleri koordinasyon içerisinde yönetmeleri gerekmektedir (Lewis, 2001, s. 7).



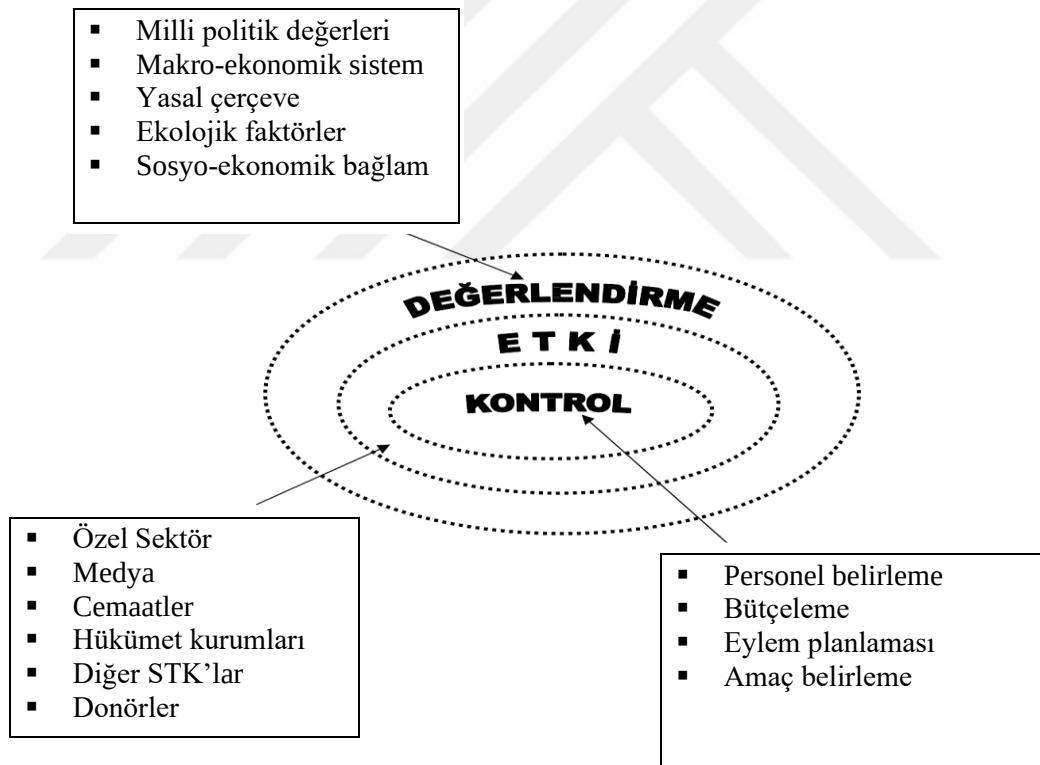
Şekil 1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının yönetmek zorunda olduğu üç alan
Kaynak: Lewis, 2001, s. 7.

Sivil toplum kuruluşlarının odaklandığı temel yönetim alanları arasında organizasyonel yapı ve iç yönetim bulunur. Bu unsurlar; uygun bir ekip (gönüllüler veya profesyoneller), doğru ortaklar, net bir vizyon ve misyon, yararlanıcılar, hizmet sağlayıcılar ve üyelerle etkili ilişkiler, bütçe ve muhasebenin etkin yönetimi ve gerekli bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi önemli bileşenleri içerir. Özellikle, üyelere veya hedef kitleye hizmet sunma ve savunuculuk faaliyetlerinin yönetimi, STK’ların en çok zorluk yaşadığı ve dengeyi korumakta güçlük çektiği alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Lewis, 2001).

STK’lar hem üyelere hizmet sunma hem de savunuculuk faaliyetlerini yönetme konularında zorluklar yaşarken, etkili bir stratejik plan mevcut kaynaklarını ve rekabetçi konumlarını nesnel bir şekilde değerlendirerek bu zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olacak bir yol haritası sunmaktadır. Etkili bir stratejik plan STK’ların mevcut finansmanını, hizmetlerini, insan sermayesini ve rekabetçi konumunu nesnel olarak değerlendiren ve bir kuruluş olarak; politikayı geliştirmek, genişletmek, değiştirmek veya yeni bir operasyonel boyut getirmek için izleyebileceği yönü değerlendiren bir süreçtir (Jackson, 2007, s. 95). Başka bir bakış açısına göre, STK’lar için stratejik planlama şu şekilde ifade edilmiştir (Barry, 2012, s. 5).

- Kuruluşun neyi başarmayı amaçladığı
- Kuruluşun, gelecek aylarda ve yıllarda toplumu ve mülklerini hedeflere ulaşma yönünde nasıl yönlendireceği önem kazanır.

Organizasyonun diğer aktörlerle kurduğu ilişkilerin yönetimi, organizasyonun hem doğrudan kontrol edebileceği hem de edemediği alanlardan oluşur. Genellikle yaşanan sorun, sivil toplum kuruluşlarının sadece iç yönetim ve kontrol edilebilir alanlara odaklanmaları, etkilenen ve farkında olunan dışsal faktörlerle ilgilenmemeleridir. Bu durum, kontrol, etki ve değerlendirme alanlarının birbirinden ayrılmasını zorlaştırır. Aşağıda, bu üç fonksiyon arasındaki ilişki detaylı olarak açıklanmıştır.



Şekil 1.3. Organizasyonun içinde bulunduğu yönetsel süreçler
Kaynak: Lewis, 2004.

“Üç çember yönetimi” olarak bilinen bu yaklaşımda, ilk çember, bir sivil toplum kuruluşunun doğrudan kontrol edebildiği unsurları içerir; bunlar arasında personel seçimi, bütçeleme, planlanan eylemlerin düzenlenmesi, hedeflerin belirlenmesi ve organizasyon

yapısının belirlenmesi yer alır. İkinci çember, etki sağlanabilir ve değiştirilebilir çevresel faktörleri kapsar; bu faktörler arasında ikna, lobicilik, koruma ve destek ilişkileri, yardımlaşma ve iş birliği gibi unsurlar bulunur. Üçüncü çember ise, sivil toplum kuruluşlarının analiz ettiği daha geniş ölçekli unsurları içerir; bu unsurlar politik yapılar, makro-ekonomik sistemler ve teknolojik durum gibi geniş perspektifleri kapsar (Lewis, 2004, s. 15-17). Stratejik yönetim yaklaşımı, üç çemberin yönetiminde sivil toplum kuruluşlarına yönlendirerek denge kurulması işlevini görmektedir. Çünkü çevreyle adaptasyonun sağlanması ve dengenin kurulabilmesi için çevre ile belirli mesafenin korunması, organizasyonun yönetsel başarısını etkilemektedir (Lewis, 2004, s. 23). Bunun yanı sıra sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim kapsamında; stratejik yönetimin sağladığı faydalar, stratejik yönetim sürecinin sivil toplum kuruluşlarında nasıl hayata geçirileceği, stratejik yönetimin olumlu-olumsuz yönleri ve stratejik yönetim sürecinin nasıl devamlılık göstereceği ele alınmaktadır. Bu kapsamda sonraki bölümlerde; sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci, sivil toplum kuruluşlarında yaşanan problemler, stratejik yönetim modellerinin sivil toplum kuruluşlarında uygulanabilirliği ve bir sivil toplum kuruluşu olarak oda ve borsalara yer verilecektir.

2.4.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde sivil toplum kuruluşlarından olan oda ve borsaların yönetim şekline, oda ve borsaların akreditasyon sürecine değinilmiştir ve sonrasında stratejik yönetim süreci ifade edilmiştir.

Sivil toplum kuruluşları için stratejik yönetim denilince akla, “Sivil toplum kuruluşları niçin var?” sorusu gelmektedir ve bu soru sivil toplum kuruluşlarının misyonunu (varoluş amacını) ifade eder. STK’nın var oluş amacına ulaşmak için ilerleyeceği yollar; stratejik tercihlerini ve hedeflerini oluşturur. Hedefler, sivil toplum kuruluşlarının amaçlarına ulaşması için birer basamak işlevindedir. Sivil toplum kuruluşları, hedeflerine ulaşabilmek için faaliyetlerini ve projelerini hayata geçirirler. Gerçekleştirilen tüm bu faaliyetler sonucunda sivil toplum kuruluşlarının başarısı, kurumsal performansları ile ölçülmektedir. Bu kurumsal performans; sivil toplum

kuruluşlarının dönem içerisinde yaptığı faaliyetlerdeki etkinliğini ve verimliliğini göstermektedir. Kurumsal performansın belirlenmesinde “Balanced Scorecard” önemli araçlardan birisidir. “Balanced Scorecard” ile sivil toplum kuruluşlarının finansal boyutu, müşteri boyutu, iç verimlilik boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu değerlendirilir. Bu boyutlara göre sivil toplum kuruluşları kendileri için uygun olan boyutlarda gelişim gösterebilirler (Erdoğan ve Sayın, 2020).

Kâr amacı gütmeyen ve toplumsal yarar sağlamayı amaçlayan sivil toplum kuruluşları, ülkelerdeki belirsizlik ve istikrarsızlıklardan minimum derecede etkilemek ve sürekli değişen ekonomik, politik ve sosyal koşullarda sürdürülebilirlik sağlamak için stratejik düşünce ve eylem yöntemleri geliştirmektedir. Bu süreçte, stratejik yönetim uygulamaları devreye girer ve organizasyonel çevre ile hedefler arasındaki bağlantıları belirleyerek yapısal değişimlere zemin hazırlar. Böylece, bu kuruluşlara önemli avantajlar sunar. Bu bilgilerden hareketle sivil toplum kuruluşları için önerilen stratejik yönetim süreci uygulaması aşağıda ifade edilmiştir (Bryson, 2018).

- Stratejik yönetim sürecinin başlatılması ve karar verilmesi
- Kuruluşun sorumluluklarını belirleme ve tanıma
- Misyon ve değerlerin tanımlanması
- Kuruluşun iç ve dış çevresinin analiz edilmesi
- Kuruluşun karşılaştığı stratejik sorunların belirlenmesi
- Sorunları ele almak için strateji ve planların geliştirilmesi
- Stratejilerin ve planların gözden geçirilmesi ve benimsenmesi
- Etkili bir örgütsel vizyonun oluşturulması
- Uygulama sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi

➤ Sürecin sonuçlarının değerlendirilmesi

Bu süreçler uygulandığında, sivil toplum kuruluşlarından olan oda ve borsaların stratejik yönetim döngüsü oluşacaktır. Bu aşamada önemli olan, tüm adımların uygulamaya konulması, yapılan değerlendirmelere açık olunması ve yeni stratejilerin geliştirilmesi için gerekli bilgi paylaşımının yapılmasıdır. Ayrıca bu süreçlerin sonu beklenilmemelidir ve bu işleyişin sürecin her aşamasında bulunması gerekir. Böylece stratejik yönetim, bilginin etkileşim yoluyla dönüştürüldüğü bir yöntem halini almaktadır (Akay, 2007, s. 113).

2.4.1.1. Stratejik Yönetim Sürecine Karar Verilmesi ve Sürecin Başlatılması

Bu aşama, stratejik yönetim sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesi ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kritik bir adımdır. Bu aşamada; sivil toplum kuruluşlarının ve iletişimde oldukları kişilerin dışındaki kişilerle stratejik yönetim sürecinin gerekliliği, sürecin kuruluşa nasıl katkıda bulunacağı ve hangi yöntemlerin kullanılacağı belirlenir. Stratejik yönetime geçiş genellikle bir lider grubunun öncülüğünde gerçekleşir. Bu aşamada, sürece kimlerin katılacağı belirlenir ve ardından bu kişilerin, grupların veya birimlerin üzerinde çalışmaları gereken konular netleştirilir (Nutt ve Backoff, 1995). Temelde yanıt aranacak sorular aşağıda özetlenmiştir (Bryson ve Roering, 2018, s. 3).

- Çalışmanın hedeflenen sonuçları nelerdir?
- Süreç boyunca hangi adımlar atılacaktır?
- Süreç içinde tekrarlanan adımlar hangileridir?
- Sürecin zamanlaması nasıl planlanacaktır?
- Süreci yönetecek bir komite kurulacaksa, bu komitenin rolü, görevleri ve üyeleri nasıl belirlenecektir?
- Sürecin yürütülmesi için gerekli olan kaynaklar nelerdir?
- Sürecin karşılaşılabileceği kısıtlar ve engeller neler olabilir?

Bu kapsamda stratejik süreç, organizasyonun faaliyetlerinin geliştirilmesi ve bütünleştirilmesi ihtiyacı hissedildiğinde gerçekleştirilmektedir. Bu stratejik sürecin, iki

ya da üç yılda bir yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte stratejik sürecin planlanma aşamasında, organizasyonun ölçeği ve faaliyet alanlarının genişliği önem taşımaktadır (Lawrie, 2004, s. 12-13; Shapiro, 2007, s. 4).

2.4.1.2. Kuruluşun Yükümlülüklerini Tanımlama ve Tanıma

Sivil toplum kuruluşları varlıklarını ilan ettiklerinde, misyon ve vizyonlarını açıklarlar. Bu açıklamalar, biçimselleştirilmiş veya biçimselleştirilmemiş yükümlükler halindedir. Biçimsel dokümanları okuyanların sayısının az olduğu bilinmekle birlikte biçimsel olmayan yükümlüklerin de kuruluştakiler tarafından anlaşılmadığı ortaya çıkmıştır (Bryson ve Roering, 2018, s. 3). Stratejik yönetim sürecinin öncesinde bu sürece dahil olması, kuruluştaki görev alanların kuruluş hakkında ortak bir vizyon ile hareket ederek, mevcut dokümanları incelemesi sürecin etkili gerçekleşmesini sağlamaktadır (Akay, 2007, s. 114).

2.4.1.3. Misyon ve Değerleri Ortaya Çıkarma

Misyon, bir kuruluşun varlık amacını tanımlar. Sivil toplum kuruluşları için misyon, kuruluşun hedeflediği vizyonu gerçekleştirmek üzere belirlenen spesifik görevler olarak tanımlanabilir. Bir sivil toplum kuruluşunun misyonu, kuruluşun ne tür faaliyetlerde bulunduğunu, bu faaliyetleri neden gerçekleştirdiğini ve gelecekteki planlarının hangi bölümünde nasıl bir rol oynadığını açıklar (Biricik ve diğerleri, 2007, s. 14).

Literatürde, bir sivil toplum kuruluşunun misyonunun nasıl tanımlanması gerektiğine dair tek bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, etkili bir misyonun aşağıdaki sorulara yanıt vermesi gerektiği belirtilmektedir (DPT, 2006, s. 28).

- Hangi amaçla varız?
- Hangi faaliyetleri gerçekleştireceğiz?
- Hangi alanlarda hizmet vereceğiz?

- Hangi ihtiyaçları karşılayacağız?
- Vizyonumuzu nasıl hayata geçireceğiz?
- Kime hizmet sunacağız?
- Üzerine düşmemiz gereken görevler nelerdir?

Etkili bir misyonun; verilen yanıtların, ulaşılan sonuçların misyonun güçlü olduğu durumda şekillenmesi ile oluşacağı söylenebilmektedir. Lawrie (2004)'ye göre başarılı bir misyon, “kuruluşun hedeflerini açıkça belirten ve bu hedeflere ulaşılmasında etkili olacak değerleri ifade etmeli” dir (Lawrie, 2004, s. 20).

Başarılı bir misyon (Campbell ve Yeung, 1991);

- Kuruluştaki bütün yöneticileri ve kuruluş çalışanlarının ortak gayesini gerçekleştirmek için bir arada tutmaktadır.
- Çalışanların performanslarını yükseltip, örgütsel güçleri bir araya toplamaktadır.
- Kuruluşun, verimli kaynaklara ulaşmasına destek olur, stratejilerin belirlenmesini ve bu stratejilerin elde edilmesini sağlar.
- Kuruluşun ve yöneticilerin iş sorumluluğunu üstlenmesini destekler.
- Kuruluşun amaçlarının ve stratejilerinin oluşturulmasını sağlar.

Bir sivil toplum kuruluşunun değerlerinin ne olacağı belirlenirken, bu değerlerin taşıması gereken özellikler üzerinde bir ortak kanıda bulunulması gerekir. Değerler; nitelikseldir, kısa ve öz şeklinde ifade edilirler hem bugünü hem de geleceği açıklar ve değerlerin makul olmaları gerekmektedir (Biricik ve diğerleri, 2007, s. 13). Değerlerin ortaya çıkarılmasında; kuruluştaki temel inançların neler olduğu, etik kuralların, ideallerin, kararların neler olduğu ve esas alınması gereken kıstasların belirlenmesi önem arz eder (Biricik ve diğerleri, 2007, s. 13).

2.4.1.4. Kuruluşun İç ve Dış Çevresini Değerlendirme

Bu aşamada, sonraki aşamalarda belirlenecek olan stratejilerin seçiminin rasyonelleştirmesi için sivil toplum kuruluşunun iç ve dış çevresinin incelenmesi ele alınır. Stratejik yönetim sürecinde, sivil toplum kuruluşunun dış çevresindeki fırsatların ve tehditlerin, iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanların incelenmesi gerekmektedir (Katsioloudes, 2012). Bir sivil toplum kuruluşu, dış çevresini sınırlı ölçüde etkileyebilirken, dış çevre kuruluşu önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu problem, dış çevrenin önemini gündeme taşımaktadır ve sivil toplum kuruluşları için sürekli bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu noktada stratejik yönetim; sivil toplum kuruluşlarının çevresel koşulların etkisini ve değişkenliğini dikkate alarak, dışsal çevre şartlarının oluşturduğu mevcut fırsatlara odaklanmasını ve olası dışsal tehditleri dikkate alınmasına yardımcı olabilmektedir (Nutt ve Backoff, 1995, s. 192).

2.4.1.5. Kuruluşun Karşılaştığı Stratejik Problemleri Tanımlama

Stratejik yönetim sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi için içsel ve dışsal problemlere aynı ölçüde yaklaşım sergilenmesi ve bu problemler arasında dengenin sağlanmasına odaklanılması gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin bu aşamasında sivil toplum kuruluşlarının karşılaştığı çatışmalı problemler açığa çıkarılmaktadır. Dış çevre faktörlerinin sürekli değişim göstermesi, rekabetin gün geçtikçe artması dikkate alındığında sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine devam edebilmesi ve faaliyetlerini ilerletebilmesi için stratejik problemlere kalıcı çözümler getirilmesi gerekir. Bu stratejik problemler; amaçların, araçların, bulunulan ortam ve zaman olabilmekte iken, kuruluktaki kişilerin kendi aralarında oluşan çatışmalar sonucunda oluşan problemlerdir (Akay, 2007, s. 116).

Stratejik problemlerin kelimelere dökülmüş halinin olabildiğince net ve kısa olarak açıklanması ve sivil toplum kuruluşlarının ölçeğinin içerisindeki problemlere öncelik verilmesi önem arz eden bir konudur. Bu nedenle stratejik problemlerin doğru şekilde ifade edilmesi ve bu problemlerin etki güçlerinin anlaşılması ve kavranması için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan en yaygın kullanılanları; sorun ağacı ve haritalama yöntemidir (Bryson ve Roering, 2018, s. 32). Haritalama yönteminde;

problemler birincil ve ikincil problemler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu problemler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması konusunda haritalama yöntemi etkili bir araçtır. Bu aşamada sivil toplum kuruluşları açısından birincil stratejik problemler belirlenir ve bu birincil problemler SWOT analizi ile incelenerek, iç ve dış çevre açısından incelenir. Böylece, stratejik yönetim sürecinde öncelikle hangi problem için strateji geliştirilmesi gerektiği belirlenebilir (Bryson ve Roering, 2018, s. 33-34).

2.4.1.6. Problemleri Yönetmek Amacıyla Strateji ve Plan Oluşturma

Stratejiyi, kuruluştaki belirlenen hedeflere ulaşmak için temel hedefler, politikalar ve planlar bütünüdür (Jain,1993, s.4). Stratejik yönetimin bu aşamasında, sivil toplum kuruluşları için stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve bu alternatifler arasından, en etkili olacağı düşünülen alternatifler seçilir. Bu seçim önceki aşamalarda belirlenen misyon, kaynaklar, yetenekler ve dış çevrenin durumu dikkate alınarak yapılır. Hay (1990), sivil toplum kuruluşları için iyi bir stratejide olması gereken karakteristik özellikleri belirtmiştir ve bu özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Hay, 1990, s. 57-59).

İyi bir stratejinin;

- Rekabet üstünlüğü sağlaması,
- Kuruluş için değer yaratması,
- Eylemsel bütünlüğü geliştirmesi,
- Kuruluşu yönlendirmesi,
- Misyonu yerine getirebilmesi için pozitif baskı oluşturmaması,
- Ürün/hizmet ve pazar karması yaratması,
- Stratejik uygunluğu sağlayabilmesi gerekmektedir.

2.4.1.7. Stratejiler, Planı İnceleme ve İçselleştirme

Stratejik yönetim sürecinde belirlenen stratejik alternatiflerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için belirlenen stratejilerin tanımlanmış stratejik problemlerle

bağlarının irdelenmesi ve sonrasında bu bağların içselleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu içselleştirme, sivil toplum kuruluşlarında çalışanlar ve hatta kuruluştaki gönüllü üyeleri ifade eder (Oster, 1995).

2.4.1.8. Etkili Bir Örgütsel Vizyon Oluşturma

Her sivil toplum kuruluşunun ulaşmayı hedeflediği gelecek söz konusudur. Vizyon kısaca, kuruluşun gelecekte olmayı arzu ettiği yeri ifade eder (Lawrie, 2001, s. 15-16). Bir sivil toplum kuruluşunun vizyonu, kuruluşun ortaya çıkış amacını, gelecekte arzuladığı değişimin niteliğini ve hayal ettiği dünyadır (Biricik ve diğerleri, 2007, s. 13). Sivil toplum kuruluşunun vizyonu, Campbell tarafından aşağıda açıklanmıştır (Campbell ve Yeung, 1991, s. 145).

Sivil toplum kuruluşunun vizyonu;

- Akılda kalıcı bir imaj oluşturmali.
- Kuruluşun geleceğine yönelik istek ve heyecan yaratmalı.
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı.
- Güvenilir olmalı.

2.4.1.9. Etkili Bir Uygulama Süreci Gerçekleştirme

Stratejik yönetim sürecinin önceki aşamalarının tamamlanmasıyla birlikte, sivil toplum kuruluşunun stratejik yönetim uygulamalarına geçilmesi kararlaştırılır. Bu uygulama süreci genellikle uzun bir zaman dilimini kapsar ve önceki aşamalarda belirlenen stratejilerin sahada test edilmesini sağlar. Stratejilerin uygulanması, stratejik yönetimin başarılı olacağı garantisini vermemektedir. Çünkü stratejik yönetim, sürekli değişen ve yenilenen bir süreç olup düzenli aralıklarla kontroller gerektirir. Bu nedenle, stratejik yönetim sürecinin en önemli aşaması, sürecin genel değerlendirilmesidir (Alyakut, 2007, s. 116).

2.4.1.10. Sürecin Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin bu aşaması, bir yandan sürecin son adımı olarak kabul edilirken, diğer yandan yeni stratejilerin belirlenmesi açısından sürecin başlangıcı sayılmaktadır. Bu nedenle hem sürecin final aşaması hem de ilk aşama olarak işlev görür (Jauch ve Glueck, 1988, s. 375).

Stratejik yönetim sürecinin sivil toplum kuruluşlarına sağlayabileceği potansiyel yararların belirlenmesi, sürekli değişen çevresel koşullardan faydalanmayı mümkün kılar. Bu faydaların elde edilebilmesi için düzenli ve sistematik bir değerlendirme süreci gereklidir. Bu süreç, belirli bir takvime göre planlanmış toplantılar şeklinde organize edilmeli ve bu toplantılarda sürecin sürekli olarak gözden geçirilmesi sağlanmalıdır. Burada vurgulanacak en önemli nokta; uygulama sürecinin önemli noktalarına müdahale edilmesi, tutarsız durumların ve sapmaların önüne geçebilmek için erken önlemler alınması, olası eksikliklerin zamanında düzeltilmesi ve bütün uygulama sürecinin sürekli takip edilmesidir. Sürecin herhangi bir noktasında genel bir değerlendirme yapılırken sorulması gereken sorulara aşağıda yer verilmiştir (Akay, 2007, s. 119).

- Belirlenen tarihe kadar neleri yerine getirmeyi umuyorduk, neleri yerine getirdik?
- Bu strateji için ne tür ölçütler ve göstergeler belirledik? Şu anda hangi aşamadayız?
- Karşılaştığımız sorunlar nelerdi? Bu sorunları çözüme kavuşturabildik mi? Çözüme kavuşturduysak nasıl başardık?
- Hangi tür problemler engel oldu?
- Başarılarımız ve başarısızlıklarımız hangi alanlarda ortaya çıktı?
- Şu ana kadar süreci değerlendirdiğimizde nerede yanlış yaptık? Stratejiyi oluştururken mi yoksa uygulamada mı hata yaptık?
- Strateji ve eylemlerimizde bir değişiklik yapacak mıyız?
- Uygulama yöntemimizde bir değişiklik yapacak mıyız?

- Performans ölçütlerimizde bir değişiklik yapacak mıyız?

Bu sorular stratejinin gerçekleşmediğini veya negatif yan etkilerin ortaya çıktığını gösteriyorsa; sivil toplum kuruluşlarının stratejisinde eksikliklerin tespit edilebilmesi için stratejinin pratikliğinin, varsayımların geçerliliğinin, sistemin ve süreçlerin strateji ve programları destekleme durumunun yeniden gözden geçirilmesi önem taşımaktadır (Lester, 1995, s. 20).

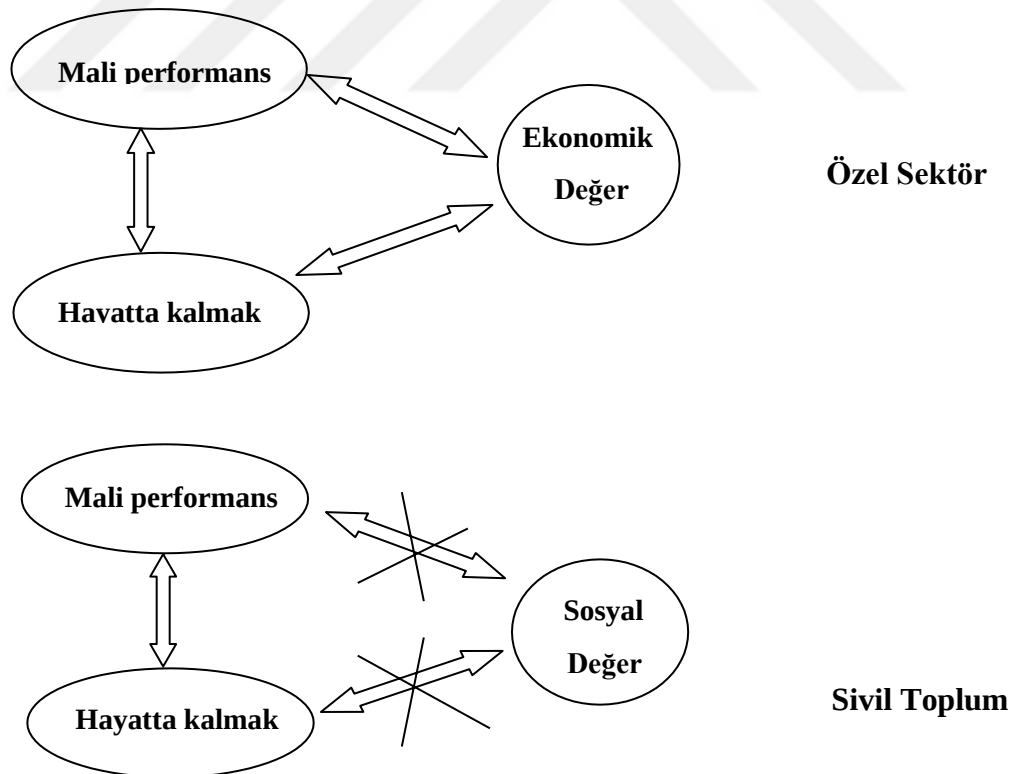
2.4.2. Stratejik Yönetim Modellerinin Sivil Toplum Kuruluşlarında Uygulanabilirliği

Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim, genellikle özel sektörde kullanılan modelleri temel alarak, sivil toplumun özgün özelliklerine uygun yeni yaklaşımlar geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu süreçte, özel sektördeki stratejik yönetim modelleri incelenir ve bu modellerin sivil toplum kuruluşlarına ne kadar uyarlanabileceği üzerine tartışmalar yapılır. Bu tartışmaların nedeni, sivil toplum kuruluşlarının strateji geliştirme sürecinin özel sektörden farklı dinamiklere sahip olması gerekliliğidir. Bu doğrultuda dikkat edilmesi gereken iki önemli husus; sivil toplum kuruluşlarının ulaştıkları toplumsal amaçlar ve sivil toplum kuruluşlarının gelirlerini tüketicilere sattıkları mallar yoluyla sağlamamasıdır (Akay, 2007, s. 57).

Birinci önemli husustan hareketle; sivil toplum kuruluşlarının toplumsal fayda elde edebilmek için stratejik yönetim sürecini oluşturmalarının, mevcut hedeflerin ve stratejilerin uygulanması, sınırlı kaynakların kullanılması vb. faktörlerin toplumsal sonuçları olan var oluş amaçlarını dikkate alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İkinci husus ise özel sektörde faaliyetlerini yürüten kuruluşların gelirlerini; satışını gerçekleştirdikleri mallar, sundukları hizmetler ve kullandıkları finansal yatırım araçları oluşturmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının gelir kaynakları arasında gönüllü bağışlar, belirli şartlarla ya da şartsız olarak verilen hibeler, çeşitli uzmanlık alanlarında sunulan danışmanlık hizmetleri, eğitim programları ve yeni kurulan sivil toplum kuruluşlarının ekonomik girişimleri yer almaktadır (Akay, 2007, s. 58).

STK'lar içindeki stratejik yönetim hem çalışanların hem de üyelerin çıkarlarının

yeterince ele alınmasını sağlayan temel değerleri, politikaları ve prosedürleri kapsamaktadır. Dolayısıyla STK'ların, operasyonel ihtiyaçlarıyla uyumlu stratejik uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir (Maritim ve Obuba, 2024, s. 421). Dış çevrenin dinamik yapısı, kuruluşları sistemlerini ve hedeflerini bu değişimlere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu uyum sağlama yeteneği, değişen koşullarda alaka düzeyini ve etkinliği sürdürmek açısından son derece önemlidir. Çeşitli çalışmalar, stratejik yönetim uygulamalarını farklı bağlamlarda incelemiştir. Örneğin Odera (2018), strateji formülasyonu ve uygulamasındaki eksiklikler nedeniyle gıda güvensizliğini ele alan STK'ların etkisiz kaldığını ve savunmasız nüfuslar arasında gıda güvenliğini artırma konusunda başarısızlık yaşadığını belirtmektedir. Kihara (2017) ise Kenya'daki tarımsal STK'ların performansını artırmada stratejik uygulamaların önemine dikkat çekerken, Wanjiru (2019), acil müdahalelerde STK'ların kritik rollerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte özel sektör ile sivil toplum kuruluşları arasındaki mali farklılıklara değinen görselin gösterimi aşağıda ifade edilmiştir.



Şekil 1.4. Özel Sektör ile Sivil Toplum Arasındaki Mali Performans-Hayatta Kalma-Sosyal Değer Yaratma İlişkisi

Kaynak: Akay, 2007, s. 58.

Sivil toplum kuruluşlarında uygulanacak stratejik yönetim modelinin yukarıda ifade edilen faktörler dikkate alınarak belirlenmesi, uygulanan çalışmaların başarıya ulaşmasında önemli rol oynar. Uygulanacak modelin; özel sektörden alınıp sivil toplum kuruluşlarının yapısına, temel politikasına, yönetim yapısına, paydaşların istek ve ihtiyaçlarına, sorumluluklarına uygun şekilde düzenlenmesi ile oluşturulabilmesinin yanında bu temelde yeni bir model de oluşturulabilmektedir.

Stratejik yönetimde özel sektör yaklaşımlarının karşılaştırılması ve yönetimin sivil alana uygulanabilirliği konusu Bryson (2018) tarafından irdelenmiştir. Bryson (2018) araştırmasında, stratejik yönetim yaklaşımlarının temel özelliklerini, tahminleri, güçlü ve zayıf yönlerini inceledikten sonra bu modellerin kamu sektöründe ve sivil toplum kuruluşlarında uygulanabilirliğini ortaya koymuştur.

2.5. BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞU OLARAK ODA VE BORSALAR

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar) toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmak amacıyla oluşturulan kâr amacı gütmeyen organizasyonlardır. Sivil toplum kuruluşları; dernekler, vakıflar, sendikalar, kooperatifler, ziraat odaları, esnaf odaları, ticaret odaları ve borsaları vb. çeşitli kurumları kapsamaktadır. Bu bölümde bir sivil toplum kuruluşu olarak oda ve borsaların kuruluşu, yapısı ve görevleri açıklanacaktır.

2.5.1. Oda ve Borsaların Kuruluşu

Türkiye’de ticaret odalarının tarihi, 1870’de İnebolu’da kurulan ilk ticaret odasıyla başlamıştır. Bu oda, Fransız bir firmanın ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuş ancak kısa süre içinde dağılmıştır. 1800’lerin sonunda Çukurova’daki pamuk ihracatını düzenlemek amacıyla 1879’da Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuştur. Türkiye’deki ilk resmi ticaret odası ise 1882 yılında İstanbul Ticaret Odası olarak faaliyete geçmiştir. 1910 yılına kadar ticaret ve sanayi odaları, Ticaret ve Ziraat Bakanlığı tarafından yönetilmiş ve birçok yeni oda açılmıştır. 31 Mayıs 1910’da yayınlanan “Ticaret ve Sanayi Odaları Nizamnamesi” ile ziraat odaları ayrılmış ve ticaret ile sanayi alanında faaliyet gösteren odalar olarak yapılandırılmıştır. Bu süreç, 1925’teki 655 sayılı yasa ile devam

etmiş ve odaların tüzel kişilik kazanmasını, ticaretle uğraşanların odalara katılımını zorunlu hale getirmiştir. 1943 yılında yürürlüğe giren 4355 sayılı yasa, ticaret odalarının organ sayısını artırarak mevcut yapıların gelişimini sağlamıştır. 1949'da esnaf dernekleri yasası, küçük tacirlerin odalardan ayrılıp dernek kurmalarını mümkün kılmış ve 1950'de mevcut yapılar bugünkü hallerini almıştır. Bu dönemde ticaret borsaları da ayrı tüzel kişilik kazanarak gelişim göstermiştir. Ardından, 1946 yılında çok partili sisteme geçilmesiyle birlikte Türkiye, dünya ile ekonomik ve siyasi ilişkilerini güçlendirmiştir ve bu süreçte özel sermaye hızla büyüyerek toplumsal ve ekonomik gelişmeyi belirleyen bir güç haline gelmiştir (<https://www.bandirmiticaretodasi.org/tr/ilk-odalar>). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) kuruluşu ise Sovyetler Birliği'nin baskısı altında Amerika Birleşik Devletleri'nin yeni bir dış politika benimsemesi ve 2. Dünya Savaşı sırasında güçlenen sanayicilerin siyasi alanda daha fazla söz sahibi olma çabalarıyla şekillenmiştir (Tezel, 1994, s. 265). 1946 yılında çok partili sisteme geçilmesiyle birlikte Türkiye, dünya ile ekonomik ve siyasi ilişkilerini güçlendirmiştir. Bu dönemde özel sermaye hızla büyüyerek toplumsal ve ekonomik gelişmeyi belirleyen bir güç haline gelmiştir. Ticaret sermayesi, iç ve dış politikaların etkisiyle güçlenen girişimciler, özerklik taleplerini artırmışlardır (Alkan, 2005, s. 381). Siyasi değişim ve liberalleşme, ekonomik alanda da etkili olmaya başlamış; mevcut sermaye birikimi, savaş sonrası dönemdeki kalkınma sürecinin yeniden başlatılması için yetersiz kalmıştır. Bu durum, Türkiye'nin dış ekonomik yardıma olan ihtiyacını artırmış ve siyasal sistemde köklü değişiklikler yaşanırken, ekonomide Batı ile ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik adımlar atılmıştır (Koraltürk ve Çetin, 2005, s. 335). Bu bağlamda, Türkiye 1950'lerin başından itibaren OECD, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşlara üye olarak liberal ekonomik eğilimleri benimsemiştir (Temel, 1999, s. 73). Ekonomik büyüme oranı %3, nüfus artış hızı ise %2.9 civarındadır ve bu durum toplumsal yapıda önemli değişimlere yol açmıştır (Mardin, 2002, s. 237).

TOBB 15 Mart 1950'de kurucu kanunla faaliyete geçmiş, ancak resmi kuruluşu 7 Şubat 1952'de tamamlanmıştır. İlk yönetim kurulu toplantısında Üzeyir Avunduk başkan, Şükrü Kerimzade başkan vekili ve Vehbi Koç muhasip üye olarak seçilmiştir (Türk Ekonomisi, 1952). TOBB, uluslararası ticaret odalarına katılmak ve Türkiye Milli Komitesini oluşturmak için çalışmalara başlamıştır. Haziran 1952'de Cenevre'deki 35.

Milletlerarası Çalışma Konferansı'na katılmış ve 17 Ekim 1952'de ilk olağan genel kurulunu gerçekleştirmiştir (Yetkin ve Serçe, 1998). TOBB'un kuruluşunda Cumhuriyet Halk Partisi'nin etkisi olmuş, fakat 14 Mayıs 1950 seçimleri sonrasında Demokrat Parti'nin etkisi artmıştır (Karakoyunlu, 2011). 15 Mart 1950'de yürürlüğe giren yasayla, odaların bağlı olacağı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği oluşturulmuş; bu çatı örgütü, 32 Ticaret ve Sanayi Odası, 8 Ticaret Odası, 1 Sanayi Odası ve 20 Ticaret Borsası temsilcileriyle 7 Şubat 1952'de kurulmuştur (Cumhuriyet'le yaşı; Ankara Ticaret Odası'nın Tarihçesi). TOBB, devlet ile özel sektör arasında iş birliğini öngören yarı kurumsal bir organizasyon olarak tasarlanmış ve ekonomik hayatın düzenlenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Sönmez, 2010). TOBB; odalar ve borsalar arasında iş birliği ve dayanışmayı teşvik etmek, mesleki faaliyetleri genel menfaatler doğrultusunda yönlendirmek, üyelerine mesleki destek sunmak ve ilişkilerinde dürüstlük ile güveni ön planda tutmak amacıyla oluşturulmuş, tüzel kişiliğe sahip bir kamu kurumu niteliğindeki meslek üst kuruluşudur. Aynı zamanda ülkenin kalkınmasını desteklemek ve ekonominin gelişimini sağlamak için gerekli çalışmalar yürütmektedir (Yerlikaya, 2015, s. 16). TOBB, özel sektörün mesleki üst kuruluşu ve yasal temsilcisi olarak, Türkiye genelinde 81 il ve 160 ilçede bulunan 365 oda ve borsanın (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odası ve Ticaret Borsası) üst kuruluşudur.

2.5.2. Oda ve Borsaların Yapısı

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye'nin en büyük sivil ekonomik örgütlerinden biri olmasının yanı sıra, kamu kurumu olarak da işlev görmektedir. TOBB'nin yönetimi, yalnızca üye odalar ve borsalar arasında yapılan seçimle belirlenmektedir. TOBB'nin en üst organı Genel Kurul'dur ve bu kurul, odalar ve borsaların kendi üyeleri arasından seçilen temsilcilerden oluşur ve bu temsilciler, dört yıl süreyle görev yapmaktadır. Her oda ve borsa, bütçe gelirlerine bağlı olarak minimum 1, maksimum ise 20 delege ile Genel Kurul'da temsil edilir. TOBB'nin finansmanı, üye aidatları ve sunulan hizmetler karşılığında alınan ücretlerle sağlanır. Kuruluş, idari ve mali özerkliğe sahiptir. Türkiye'de tacirler ve sanayiciler, meslek gruplarına ayrılır ve her meslek grubundan seçimle belirlenen 5 ile 11 kişi arasında komiteler oluşturulur. Bu komitelerden seçilen iki kişi, "Meclis"i oluşturur. Meclis içinden seçilen 5 ile 11 kişi arasında, "Yönetim Kurulu" belirlenir. Genel Kurul, kendi üyelerinden 30 kişiyi

belirleyerek konseyleri oluşturur ve bu konseyler arasından 15 kişi seçerek “Birlik Yönetim Kurulu”nu oluşturur. TOBB’nin hukuki temsil yetkisi ise Yönetim Kurulu Başkanı’na aittir (Yaşar, 2019, s. 4).

2.5.3. Oda ve Borsaların Görevleri

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) şu görevleri üstlenmektedir (https://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Kurulus_Gorev_Organ.php).

- Odalar ve borsalar arasındaki iş birliği ve uyumu güçlendirmek için gerekli kararları alması ve teşkilatları kurması.
- Oda ve borsalar tarafından sunulan hizmetlerin standartlarını belirlemesi, muhasebe kayıtlarını ortak yöntemlerle tutması ve üye bilgilerini merkezi bir sistemde toplamak için gerekli elektronik altyapıyı oluşturması; bu süreçte ticari sırların korunmasına dikkat etmesi.
- Kanunda belirtilen yönetmelikleri düzenlemesi ve oda ile borsaların iç yönergelerini onaylaması.
- Ülkenin ekonomik durumuna dair raporlar hazırlaması bu raporları incelemesi ve değerlendirmesi; ekonomik ve sosyal konsey gibi platformlarda ticaret ve sanayi sektörünü temsil etmesi.
- Yabancı ülkelerdeki benzer kuruluşlar tarafından hazırlanan raporları incelemesi ve ülkemizi ilgilendiren bilgileri derleyip yayınlaması.
- Milletlerarası Ticaret Odası’nın Türkiye Milli Komitesi’ni kurması ve bu komitenin faaliyetlerini yürütmesi.
- Ulusal ve uluslararası toplantılar, kongreler düzenlemesi, kongrelere katılması; oda ve borsalara yurt içi fuar başvurularını değerlendirmesi ve karara bağlaması.

- Türkiye'deki ve yabancı ülkelerdeki Türk veya karma ticaret, sanayi ve deniz ticaret odalarına yardımda bulunması.
- Tüketici koruma ve sağlıklı rekabet ortamı oluşturma adına gerekli önlemleri alması; ilgili mevzuat çerçevesinde bakanlıklar tarafından verilen görevleri yerine getirmesi.
- Oda ve borsa üyeleri arasındaki ihtilafları hakem olarak çözmek için yüksek tahkim heyetleri oluşturmaları.
- Özel sektörün ekonomik politikalarını belirlemek ve dünya ekonomisiyle entegrasyonunu desteklemek amacıyla kamu kurumlarına dış ekonomik ilişkiler konusunda görüşte bulunması ve bu ilişkileri teşvik etmesi.
- Sermaye piyasası, yatırım teşvikleri, ithalat-ihracat rejimi, haksız rekabet ve vergi konularında resmi mercilere önerilerde bulunması ve toplantılara katılması.
- Bakanlık gözetiminde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin çıkarılmasını sağlaması.
- Yeni oda ve borsa kurma, mevcutlarının çalışma alanlarını değiştirme veya dağıtma işlemlerini yürütmek; kayıt ücretleri, aidatlar ve diğer ücretler hakkında gerekli düzenlemeleri yapması.
- Büyük işlem hacmine sahip ve salon satış usulüyle çalışan borsaların teknik kapasitelerini artırmak; ulusal ve uluslararası borsa iletişimini güçlendirmesi.
- İthal malların fiyatlarıyla ilgili uyuşmazlıklarda talep eden kuruluşlara teknik bilgi sağlaması.
- Oda tarafından düzenlenen kapasite raporları ve benzeri belgeleri inceleyip onaylaması.

- Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Endüstri Bölgeleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB), Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar gibi yapılara destek vermek ve bu yapılara katılması.
- Yurt içi ve uluslararası ticari anlaşmazlıklarda görev alacak tahkim kurumlarını belirlemek ve tahkim şartlarını oluşturmak; tahkim konusundaki çalışmaları desteklemesi.
- Ticaret ve sanayi faaliyetlerinde bürokratik engelleri ortadan kaldırmak, özelleştirmeyi hızlandırmak ve yatırım teşviklerinde yön belirlemek; sanayi, ticaret, tarım, turizm ve hizmet sektörlerinin envanterini oluşturması.
- Bakanlık tarafından verilen görevleri yerine getirmek ve ülke ekonomisinin gelişimi için resmi mercilere görüş bildirilmesi.
- Uluslararası anlaşmalar çerçevesinde elektronik ortamda TIR ve ATA karneleri, menşe şahadetnameleri ve diğer dolaşım belgeleri ile EAN-UCC çizgi kod sistemi gibi hizmetleri yürütülmesi.
- Sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü yetiştirmek amacıyla üniversiteler, yüksekokullar, mesleki ve teknik eğitim kurumları kurmak ve mevcut eğitim kurumlarıyla iş birliği yapılması.

Sivil toplum kuruluşlarının yukarıda ifade edilen görevleri toplum yararını gözeterek ve kâr amacı gütmeyen yürütmeleri, sivil toplum kuruluşlarının aralarındaki birlik ve dayanışmayı sağlamaları, sivil toplum kuruluşlarının halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni temel kılması, meslek disiplinini ve ahlâkını koruması önem arz etmektedir.

2.5.4. Oda ve Borsalarda Stratejik Yönetim Süreci

Oda ve borsalar, sivil toplum kuruluşlarından biridir. Oda ve borsaların stratejik yönetim yapısı, genellikle kurumun meclis yönetim kurulu, meslek komiteleri ve disiplin

kurulu gibi yapı taşlarından oluşmaktadır. Bu yapı; stratejik hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesi süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Oda ve borsaların stratejik yönetim sürecinde yönetim kurulu, oda veya borsanın en üst karar organıdır (Acar, 2007, s. 90). Yönetim kurulu; stratejik planların onaylanması, stratejik yönelimlerin belirlenmesi ve genel politikaların oluşturulması vb. sorumlulukları üstlenmektedir. Oda ve borsaların yönetim kurulları, 5174 sayılı Kanun'un 18. ve 19. maddelerine göre; Meclis tarafından seçilen 5, 7, 9 veya 11 kişilik bir gruptan oluşmaktadır. Ayrıca, her asıl üye için bir yedek üye de seçilir. Yönetim Kurulu başkanı, Meclis tarafından atanır ve Yönetim Kurulu'nun görev süresi dört yıldır. Yönetim Kurulu, bu dört yıl boyunca kendi içinden bir veya iki başkan yardımcısı ve bir sayman üye seçmektedir (Acar, 2007, s. 91). Bu çerçevede oda ve borsaların yönetim kurulu'nun bazı görevleri aşağıda sunulmuştur (<https://ticaret.gov.tr/ic-ticaret/odalar-ve-borsalar/borsalar/borsa-organlari-ve-gorevleri>).

- Mevzuat ve meclis kararları doğrultusunda oda işlerini yürütmek.
- Odanın bütçesini, kesin hesabını ve bütçede yapılacak aktarmalarla ilgili teklifleri hazırlayıp meclise sunmak ve bu konulardaki raporları meclise iletmek.
- Aylık mali raporları hazırlayıp meclisin incelemesi ve onayına sunmak.
- Oda personelinin işe alımını, görevden alınmasını, terfi ve nakillerini yönetmek.
- Disiplin kurulunun soruşturma yapmasını sağlamak ve bu kurulun verdiği disiplin ve para cezalarının uygulanmasını denetlemek.
- İlgili mevzuat ve bu kanun kapsamında belirtilen belgeleri tasdik etmek.
- Odanın yıllık faaliyetlerini ve bölgesinin ekonomik ve sanayi durumunu kapsayan yıllık raporu hazırlayıp meclise sunmak.
- Ticaret ve sanayi ile ilgili her türlü incelemeyi yapmak, çalışma alanındaki ticari ve sanayi faaliyetlere dair endeks ve istatistikleri tutmak, meclis tarafından

belirlenen maddelerin piyasa fiyatlarını takip edip kaydetmek ve bu bilgileri uygun araçlarla ilan etmek.

- Yüksek düzeyde vergi ödeyen, ihracat yapan veya teknoloji geliştiren üyeleri ödüllendirmek.
- Bütçede karşılığı bulunması şartıyla sosyal etkinlikleri desteklemek, bağış yapmak, burs vermek ve meclis onayı ile okul ve derslikler inşa etmek.

Yönetim kurulu üyeleri ise genellikle oda veya borsaların üyeleri arasından seçilen, sektörlerinde deneyimli kişilerden oluşur. Yönetim kurulu başkanı ve diğer üyeler, stratejik hedeflerin belirlenmesinde ve uygulanmasında kritik rol oynarlar. Meslek Komiteleri, yönetim kuruluna mesleki planların hazırlanması ve uygulanması konusunda önerilerde bulunurlar. Komiteler, belirli alanlarda uzmanlaşmış kişilerden oluşur ve genellikle stratejik hedefler, performans göstergeleri ve risk analizi konularında çalışmalar yürütürler. Bu kapsamda; planlama komitesi, finans komitesi, üyelik komitesi gibi komiteler işlev gösterir. Her bir komite, kendi alanına özgü stratejik hedefler belirlemekte ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken adımları planlamaktadır. Bu kapsamda disiplin kurulu, oda ve borsa üyelerinin disiplin soruşturmalarını Kanunda ve mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak yürütmektedir (<https://ticaret.gov.tr/ic-ticaret/odalar-ve-borsalar/borsalar/borsa-organlari-ve-gorevleri>).

Oda ve borsalardaki akreditasyon süreci ise Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu akreditasyon süreci, temel yeterlilikler ve hizmetler olmak üzere iki ana temel üzerine kurulmuştur. Bu süreç; Oda ve Borsaların, üyelerine sunmaları gereken belirli hizmetleri ve yeterlilikleri sağlama durumlarını değerlendirir. Dolayısıyla bu akreditasyon, odaların ve borsaların gerekli standartlara uygun hizmetleri sunup sunmadığını kontrol etmektedir (TOBB, 2016, s. 3). Akreditasyon temelde; oda ve borsalar arasında standardı sağlamayı, hizmet kalitesini geliştirmeyi, uluslararası saygınlığı artırmayı ve yerel kalkınmayı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple akreditasyon süreci, Türkiye’nin genel ekonomik ve ticaret yönetim standartlarını yükseltme amacıyla, odaların ve borsaların hizmet kalitesini ve yönetim verimliliğini artırmak için uygulanmaktadır (TOBB, 2016, s. 6).

Akreditasyon sürecinde akreditasyon kurulu, bu süreci yönetiminden sorumludur. Oda ve borsalar, akreditasyon standartlarını uygulamak için başvuruda bulunduktan sonra, bu başvurular Akreditasyon Kurulu tarafından incelenir. Akredite olan oda veya borsa, her yıl Mart ayında Öz Değerlendirme Raporu hazırlayarak kendi performansını değerlendirir. Rapor, oda/borsa Yönetim Kurulu'na sunulur ve eğer gerekli görülürse, bir eylem planı oluşturulur ve bu plan Yönetim Kurulu tarafından onaylanır. Öz değerlendirme ve eylem planları, ayrıca 4 yıllık stratejik planlar, TOBB Akreditasyon Kurulu Sekreterliği'ne gönderilir. Akreditasyon süreci devam eden oda ve borsalar, belgelendirme denetimi öncesinde öz değerlendirme raporu hazırlar ve bu raporu denetim sırasında akreditasyon denetçisine sunar (TOBB, 2016, ss. 8-9). Akreditasyon Kurulu, denetim raporlarını inceleyerek akreditasyon sürecine dahil olan ve yeterli puanı alan oda ve borsaların 3 yıl boyunca akredite edilip edilmeyeceğine ya da daha kısa bir süre için akredite edilip edilmeyeceğine karar verir. Ayrıca, yeterli puanı alan akredite oda ve borsaların mevcut akreditasyon belgelerinin süresine karar vermektedir (TOBB, 2016, s. 12).

Akreditasyon sürecinde stratejik planlama kapsamında, stratejik plandan sorumlu yönetim kurulu üyeleri belirlenmiş ve stratejik plan ekibi oluşturulmaktadır. Bu ekip, akreditasyon sürecinin gerekliliklerine uygun olarak çalışarak, taslak bir plan hazırlamıştır. Hazırlanan taslak, akreditasyon izleme kurulu ve yönetim kurulu'na sunulmuş ve gerekli revizyonlar yapılmıştır. Stratejik plan ekibi, çalışmalara başlamadan önce akreditasyon sorumlusu tarafından "Stratejik Plan Hazırlama" konusunda eğitim almıştır. Çalışmalar sırasında, SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönler belirlenmiş; iç ve dış dinamikler göz önünde bulundurularak fırsatlar ve tehditler tanımlanmıştır. Geniş katılımlı bir paydaş analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, yeni bir kurum vizyonu ve misyonu oluşturulmuştur. Bu çerçevede belirlenen hedeflere ulaşmak için amaçlar, stratejiler ve faaliyetler belirlenmiştir. Ayrıca stratejik amaçlara ulaşmak için risk analizi yapılmış ve bu risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesi planlanmıştır. Stratejik plan çerçevesinde, ticaret borsacılığının mevcut durumu, hizmet çeşitliliği ve eğilimleri incelenmiştir. Ürün çeşitliliği ve işlem hacmi bakımından öne çıkan borsalar analiz edilerek meclis, yönetim kurulu, komiteler ve sektör temsilcileri ile fikir alışverişinde bulunulmuştur. Mevcut altyapı göz önüne

alınarak, mevcut uygulama ve yöntemlerin geliştirilmesi ve yeni hizmet kollarının araştırılması sağlanmıştır (İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı).

Oda ve borsaların stratejik yönetim süreci ise kuruluşların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını, etkin hizmet sunmalarını ve üyelerinin çıkarlarını korumalarını sağlamak açısından hayati öneme sahiptir. Bu süreç, kurumların değişken piyasa koşullarına uyum sağlamasına, kaynakları verimli bir şekilde kullanmasına ve ekonomik katkılarını sürdürülebilir biçimde artırmasına olanak tanımaktadır (İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı). Oda ve borsaların stratejik yönetim sürecinde, kurumun misyonunu çeşitli kritik unsurlar oluşturmaktadır (İstanbul Ticaret Borsası 2022-2025 Stratejik Planı). Oda ve borsalar, öncelikli olarak ortak ihtiyaçları karşılamayı amaçlamakta ve ulusal ile uluslararası ticaretin gelişimine katkıda bulunarak serbest piyasa fiyatlarının oluşumunu desteklemektedirler. Ayrıca, üyeler ve diğer paydaşlar arasındaki ticari ilişkilerde güven ortamı yaratmak, bu kuruluşların misyonunun önemli bir bileşenidir. Bu bağlamda, üyelere ve ilgili taraflara sunulan bilgi ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve belgelendirilmesi esas alınmaktadır. Üyelerin haklarının korunması ve çıkarlarının savunulması da misyonlarının temel unsurları arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, oda ve borsalar, sektördeki gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek, üyelerine sürekli fayda sağlamayı hedeflemektedirler.

Oda ve borsaların vizyonu, küreselleşen dünyada değişen üretim ve ticaret modellerine uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak yenilenen ve bu bağlamda üyelerine beklentilerini aşan öncü bir borsa olmaktır (İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı). Ayrıca, üyelere zamanında ve yüksek kaliteli hizmet sunarak, onların ihtiyaç ve beklentilerini ön planda tutmaktadır. Bölgesel ve ülkesel ekonomiye güçlü katkılar sağlayarak lider bir borsa olmayı hedeflerken, aynı zamanda bölgesel şartları göz önünde bulundurarak fark yaratmayı ve bölgede söz sahibi olmayı amaçlamaktadır. Bu vizyon, oda ve borsaların etkin bir şekilde hizmet sunmasını ve ekonomik etkilerini genişletmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda uygulanan çevre analizlerine göre; oda ve borsaların sahip olduğu avantajları (örneğin, güçlü üye ağı, uzmanlık alanları), geliştirmesi gereken alanları (örneğin, sınırlı kaynaklar, yetersiz hizmetler), pazardaki veya sektördeki potansiyel fırsatları (örneğin, yeni sektörler, destekleyici politikalar) ve

dışsal riskleri ile tehditleri (örneğin, ekonomik durgunluk, artan rekabet) değerlendirilebilmektedir (Erdem, 2006, s. 57).

Oda ve borsaların stratejik yönetim süreci, hedeflere ulaşmak için sistematik ve düzenli bir şekilde yürütülmektedir. Bu hedefler üç ana stratejik amaç etrafında şekillenmektedir ve bunlara aşağıda yer verilmiştir (İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı).

- Üye odaklı borsacılık anlayışıyla borsa hizmetleri ve faaliyetlerini geliştirilerek artırmak: Stratejik amacıyla kanun ve üye beklentilerinin oda ve borsalar için belirlediği misyonun en üst seviyede gerçekleştirilmesi ve yenilikçi anlayışla kalite verimliliğinin artırılarak üyelerine beklentilerinden fazlasını sunan öncü ticaret borsası olma vizyonuna ulaşılmasıdır.
- Üyelerimizin rekabet güçlerini geliştirerek iş kapasitelerini artırmak: Stratejik amacıyla oda ve borsalar bünyesindeki üyelerin rekabet güçlerinin artırılması, pazar paylarının geliştirilmesi ve artırılması, sektörel sorunların çözümü ve periyodik olarak çözümler üretilmesi, işsizliğin azaltılması, yüksek katma değerli ürünlere yatırımın teşvik edilmesi, nitelikli işgücünün artırılması, bilimsel ve güvenilir bilgiye erişimin sağlanmasıdır.
- Üyelerimizin, şehrimizin ve ülkemizin gelişimine katkı sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek: Stratejik amacıyla eğitimde niteliğin artırılması, katma değeri yüksek yerli ürün çeşitlerinin yaygınlaştırılması, toplumsal fayda gözetilerek her türlü faaliyetin desteklenmesi gibi hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır.

Oda ve borsaların stratejik yönetim süreci, düzenli aralıklarla gözden geçirilip değerlendirilirken, bu sürecin etkinliğinin izlenmesi ve yıllık iş planlarıyla bütçelerin gözden geçirilmesi, stratejik hedeflere ulaşmanın başarısını artıran kritik bir öneme sahiptir (İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı). Bu denetim ve değerlendirme süreçleri, oda ve borsaların dinamik ve kapsamlı bir yönetim yaklaşımını benimseyerek, kurumların hedeflerine ulaşmasına katkı sunmaktadır.

2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama ile ilgili yapılan örnek çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Akingbola (2013) çalışmasında, yöneticilerin kuruluşun çeşitli düzeylerinde insan kaynakları için stratejik yönetim bağlamını kavramasını sağlayacak bir model sağlama kapsamında, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki insan kaynakları için stratejik bir yönetim modeli ortaya koymaktadır. Çalışmada, kuruluşun köklü bir strateji benimseyen kâr amacı gütmeyen kuruluşların, özümseme ilkesinden ziyade karşılıklı stratejik kâr amacı gütmeyen insan kaynakları yönetimi (SNHRM) ilkesini benimseme eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır.

Tucker ve diğerleri (2013) çalışmasında, kâr amacı güden kuruluşlarda bulunan yönetim kontrolü ve strateji arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Çalışmada Avustralyalı kâr amacı gütmeyen kuruluştaki 182 çalışana anket uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki kontrol sistemleri ile yönetim süreçlerinin, kâr amacı güden kuruluşlardaki sistemlerle genel olarak ne kadar benzerlik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Gök (2014) araştırmasında, kadın odaklı STK'ların toplumsal kalkınmaya katkılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, 12 kadın yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında içerik analizi yapılarak, kadın odaklı STK'ların toplumsal kalkınmaya katkıları kapsamında sosyal sermayeye verilen önemin çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hume ve Leonard (2014) çalışmada, Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları (USTÖ) bağlamında iç iletişimin stratejik yönetimini araştırmaktadır. Bu çalışma, stratejik iç iletişim konusundaki güncel literatürü sentezleyen keşifsel bir araştırmadır. USTÖ'lerde stratejik iç iletişimin uygulanmasının zorluklarını ele almanın, genel etkinlikler üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır.

Kara (2016) çalışmasında, Almanya'daki Türk sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinin Alman toplumuna olan etkileri ve bu etkilerin Türkiye'nin turistik imajına yansımaları incelenmiştir. Araştırma, Almanya'daki Türk STK'larının etkilerinin, Almanya'dan gelen turistlerin Türkiye hakkındaki algılarını nasıl şekillendirdiğini ve bu turistlerin STK'lar hakkında ne kadar bilgiye sahip olduklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Türkiye'yi ziyaret eden 415 Alman turiste anket yapılmıştır. Çalışma sonucunda, Alman turistlerin kişisel özellikleri, seyahat deneyimleri ve STK'lar hakkındaki görüşlerine göre Türkiye'nin destinasyon imajında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Yalçinkaya (2017) araştırmasında; Manisa'da imalat sanayisindeki KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yapı içerisindeki yerini, sanayileşmesine katkılarını ve dış ticaret içindeki durumunu ele almıştır. Bu kapsamda; Manisa Ticaret ve Sanayi odasında faaliyette olan 60 ihracatçı KOBİ'nin üst düzey yöneticilerine yüz yüze mülakat çalışması ve sonrasında SWOT analizi yapılmıştır. Bu kapsamda; üyeler arasında dayanışmanın çok olduğu, üyelerin her alanda karar mekanizmalarının hızlı olduğu, dış pazarlara açılmaya hevesli oldukları, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde riskin dağıldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra; AR-GE faaliyetlerinin yetersiz olduğu, yeni ürünler üretmekte geri kaldıkları tespit edilmiştir.

Alemu ve Washi (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Etiyopya'daki ticaret odaları ve sektörel derneklerin performansını etkileyen unsurları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma bir araştırma tasarımı tercih edilmiştir. Elde edilen bulgular, tüm unsurların ticaret odaları ve sektörel derneklerin performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma, hükümet yetkililerinin ve politika yapıcılarının, derneklerin performansını şekillendiren faktörleri ve koşulları doğru bir biçimde anlamaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Ünal (2018) çalışmasında; kurumsal girişimciliğin STK'larda uygulanma durumu ve STK'ların yönetim kademesindekilerin kurumsal girişimcilik hakkındaki düşünceleri değerlendirilmiştir. Bu amaçla; İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren 10 STK'ya hazırlanan mülakat çalışması uygulanmıştır. Çalışmanın neticesinde; STK'ların yenilikçi çalışmalara hevesli oldukları ve olanakları dahilinde yenilikçi faaliyetleri hayata

geçirmeye çaba sarf ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte STK'lar genellikle gerek ekonomik kaynakların gerekse gönüllü insan kaynağının yetersiz olması vb. engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu sonucun yanı sıra; STK'ların rekabete olumsuz tutum sergiledikleri, STK'ların sivil toplum duygusundan ve mevcut değerlerinden uzaklaşacağı kaygısıyla modern yönetim tekniklerine mesafeli oldukların tespit edilmiştir. Bu durum da STK'ların profesyonel yönetim anlayışını yeteri kadar tanımadığını gösterir.

Yalçinkaya ve Deniz (2019) çalışmasında, ilk olarak çeşitli meslek odalarının stratejik planlarını, üye sayısı açısından değerlendirmişlerdir. Ardından, TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi'nin 2018-2022 dönemi için hazırlanan stratejik planının sürecini ele almışlar ve bu planın yürürlüğe girmiş hali üzerinde durmuşlardır.

Yaşar (2019) araştırmasında, Trakya Bölgesindeki Ticaret Odaları ve Borsalarının çalışmalarını değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeyi SWOT analizi ile gerçekleştirmiştir. Bu analize göre; Trakya Bölgesindeki Ticaret odası ve borsaların; yerel basın ile güçlü iletişim kurdukları, sosyal yardım ve destekler sağladıkları, coğrafi konumu sayesinde ticaret merkezlerine yakın olması, uluslararası havaalanı ve limanlara yakın olması vb. güçlü yanlarının olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra üyelerin Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz olduğu ve üyelerin teknolojiyle uyum problemleri yaşaması vb. bazı zayıf yanlarının olduğu da tespit edilmiştir.

Birinci (2021) çalışmasında, sosyal hizmet sunan kamu kurumları, yerel yönetimler, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ve özel sektör tarafından oluşturulan organizasyonların stratejik yönetim süreçlerini incelemiştir. Bu kapsamda yapılan literatür taramasında; sosyal hizmetin ekonomik büyüklüğünün, sosyal politikaları yönlendirebilmesi ve sosyal politikaların önemli bir uygulayıcısı olması ön plana çıkarılmış ve stratejik yönetimin bu kurumlar açısından önemi vurgulanmıştır. Günümüzde sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini yürüten sosyal hizmet kurumlarının performanslarını yükseltebilmeleri için stratejik yönetimi benimsemeleri gerektiği üzerinde durulmuştur.

Ghafo (2022) çalışmasında, Kuzey Irak'ın Süleymaniye ilindeki STK'larda

stratejik yönetim sürecinin performansını değerlendirmeye amaçlamıştır. Bu kapsamda, çalışmada STK'lardaki liderlere, yöneticilere ve paydaşlara hem nitel hem de nicel analiz uygulanmıştır. Çalışmada; STK'larda stratejik yönetimin benimsenmesinin, hedeflerin ve karar mekanizmalarının artırılmasının ve sürdürülebilir gelişim hedeflerinin geliştirilmesinin mevcut faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi için fırsatlar sunacağı sonucuna varılmıştır.

Sağlam (2023) çalışmasında, stratejik yönetimin KOBİ'lerde nasıl algılandığını araştırmıştır. Konya'daki imalat sektöründeki 299 iş görene yönelik yapılan anket sonucunda, yaş, eğitim ve işletmenin faaliyet süresine göre stratejik yönetimin planlama, uygulama ve performans değerlendirme alanlarında algılarda bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, cinsiyete göre uygulama ve performans değerlendirme algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür; kadın iş görenlerin bu konularda erkek iş görenlerden daha yüksek görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmalar incelendiğinde; araştırmaların genellikle sivil toplum kuruluşları (STK)'nın ve küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ)'in stratejik yönetimine odaklandıkları belirlenmiştir. STK'larda stratejik yönetim performansı hem nitel hem de nicel analizlerle değerlendirilmiştir. Bu çerçevede araştırmalar; SWOT analizi, anketlerle, içerik analizi ve mülakat tekniği ile incelenmiştir. Uygulanan analizler ile STK'ların ve KOBİ'lerin toplumsal ve ekonomik etkileri değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, TOBB'a bağlı Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, küçük ölçekli ve özel sektöre yönelik stratejik planlama üzerine önemli bir katkı sağlamaktadır. Oda ve borsalar gibi özel sektör kuruluşlarının stratejik planlama süreçlerine dair daha önce yapılmamış bir derinlikte analiz yapılarak bu alandaki boşluk doldurulmaktadır. Çalışma, stratejik planlama süreçlerinin her aşamasını detaylı bir şekilde ele alarak, uygulanabilir stratejik planlama modelleri ve süreç önerileri sunmaktadır. Bu bağlamda, stratejik planlamanın nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine dair somut öneriler getirerek, bu konuda önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, özellikle küçük ölçekli ve özel sektör kuruluşlarının stratejik planlama süreçlerinin etkili bir şekilde nasıl yönetileceğine dair pratik bilgiler sunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ: TOBB'A BAĞLI TOKAT ODA VE BORSALARINDA BİR ARAŞTIRMA

Araştırma, TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların stratejik planlama sürecini değerlendirmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacına ve önemine, araştırma sürecine, araştırmanın katılımcılarına yer verilecektir ve sonrasında araştırmanın bulguları ele alınacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Stratejik planlama süreci oldukça önem kazanan bir konu olmasına rağmen, STK, oda ve borsalar kapsamında stratejik planlamanın sınırlı çalışmalarda (Hume ve Leonard, 2014; Ünal, 2018; Yalçinkaya ve Deniz; 2019, Ghafo, 2022) ele alındığı görülmüştür. Bu çerçevede araştırmada, TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi, hem yerel ekonomik kalkınma hem de sektörlerin sürdürülebilirliği açısından büyük bir öneme sahiptir. Oda ve borsalar bölgede ticaretin ve tarımın gelişimine katkıda bulunurken, stratejik planlama süreçleri bu kuruluşların daha etkili ve verimli hizmet sunmalarını sağlamak için kritik bir araçtır. Dolayısıyla bu araştırmanın, stratejik planlamanın nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine dair somut öneriler getirerek, önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, STK'ların stratejik planlama süreçlerine ilişkin literatür boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmada; stratejik planlama sürecinin STK'larda nasıl yürütüldüğü, bu sürecin etkinliği ve karşılaşılan zorlukları belirlemek, bu çalışmanın temel amaçları arasında yer almaktadır.

3.2. ARAŞTIRMA SÜRECİ

Çalışmanın alan araştırmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi; gözlem, mülakat, doküman incelemesi ve metin analizi gibi teknikleri kullanarak incelenen konuyu bağlamında yorumlama yaklaşımıyla değerlendirir

(Hennink ve diğ erleri, 2020, s. 30). Araştırmacılar, insanların konuya yükledikleri anlamları anlamaya odaklanır ve bu anlamları derinlemesine analiz ederler (Baltacı, 2019, s. 370).

Çalışma bilimsel araştırma ve etiğ kurallarına uygun olarak, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 01/03/2024 tarihli 407276 sayılı etik kurulu kararı alınmıştır. Saha araştırması, etik kurul kararı alınmasının ardından Nisan- Haziran aylarında yürütülmüştür. Çalışmada belirlenen sorular üzerinden TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsaların yöneticilerinin ve çalışanlarının görüşlerinden yola çıkılarak oda ve borsaların stratejik planlama süreci değerlendirilerek, sorular belirlenmiştir. Bu sorular neticesinde; TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan Oda ve Borsalardaki yöneticilerin ve çalışanların stratejik planlama sürecine ilişkin içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz ile sorulara verilen cevapların anlamları, temaları ve kalıpları sistematik bir şekilde incelenmiş ve cevaplar yorumlanmıştır (Fraenkel ve diğ erleri, 2012).

Araştırmada veri toplama tekniği olarak mülakat (görüşme) tekniği kullanılmıştır. aşamalarından yararlanılarak; kurum tanıtımını, stratejik planlamanın hazırlanmasını ve nedenini, stratejik planlamada karşılaşılan sıkıntılarını, stratejik planlama sürecinin etkinliğini, stratejik planın hayata geçirilmesindeki başarısını, kurumun başarı düzeyini olumlu/olumsuz yönde etkileyen faktörleri, stratejik planın hayata geçirilmesindeki etkinliğini, başarılı bir stratejik planlamanın ve uygulamanın sorumluluklarını, stratejik planlama ve uygulama süreci ile ilgili eklemeleri ele alan 5 soru şeklinde hazırlanmıştır. Bilgin (2014) ve Alyakut (2007)  alışmalarından yararlanılarak ve strateji literatüründen derlenerek oluşturulmuştur. Bu oluşum safhasında öncelikle mülakat sorularının geçerliliği için katılımcıların kendi ifadelerinin doğruluğunu gözden geçirmesi istenmiştir, katılımcılara araştırma sürecinin her aşaması ( rneğin; veri toplama, ses kaydı, kaydı yazıya aktarma ve veri analizi) ayrıntılı olarak açıklanmıştır, araştırmanın yapıldığı yöntem hakkında bilgi verilmiştir ve böylece çalışmadaki mülakat sorularının geçerliliği değerlendirilmiştir. Sonrasında çalışmada, mülakat sorularının uzmanların görüşleriyle onaylanmasıyla analiz aşamasına geçilmesine karar verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

TOBB, Türkiye'deki ticaret ve sanayi odalarının, borsa ve diğer iş dünyası kuruluşlarının oluşturduğu bir çatı kuruluşudur. TOBB, iş dünyasıyla ilgili çeşitli düzenlemeler yapmaktadır, politika önerilerinde bulunmaktadır ve üyelerine çeşitli hizmetler sunmaktadır (https://www.tobb.org.tr/sayfalar/kurulus_gorev_organ.php). TOBB; Türkiye'deki 81 ildeki ticaret ve sanayi odaları, borsa ve diğer meslek odalarını temsil etmektedir. TOBB'a bağlı çeşitli ticaret ve sanayi odaları, borsalar bulunmaktadır. Türkiye odalar ve borsalar birliği çatısı altında toplamda 365 oda ve borsa yer almaktadır. Bu sayı; 186 ticaret ve sanayi odası, 52 ticaret odası, 12 sanayi odası, 2 deniz ticaret odası ve 113 ticaret borsası'nı kapsamaktadır. TOBB'a bağlı bu oda ve borsalarda kayıtlı toplam üye sayısı yaklaşık olarak 1.200.000'dir (<https://tobb.org.tr/Sayfalar/TOBBIstatistikleri.php>).

Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi, bu ekonomik yapının güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Tokat'ta yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) de bölge ekonomisinde önemli bir rol oynadığından, stratejik planlamada bu KOBİ'lerin desteklenmesi, tarım ve sanayi sektörlerinin entegrasyonu ve bu işletmelere yönelik teşviklerin artırılması büyük bir öncelik taşımaktadır (Bayat ve Özdemir, 2019). Dolayısıyla, Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama süreci, bölgenin ekonomik yapısını güçlendirmeye ve KOBİ'lerin rekabetçiliğini artırmaya yönelik etkili stratejiler sunabilmektedir. Tokat ilinde yer alan iki ticaret borsası ve beş ticaret ve sanayi odası bulunmaktadır. Bu oda borsalarda önemli bir yere sahip olan Tokat ilindeki oda ve borsalar çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemi; Tokat ilindeki Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası olarak belirlenmiştir. Çalışmaya, stratejik planları olmadığı için Erbaa Ticaret ve Sanayi Odası dahil edilmemiştir.

3.2.2. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Araştırmanın amacı, TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsalardaki

yöneticilerin ve çalışanların stratejik planlama sürecini araştırmaktır. Bu kapsamda belirlenen sorular ilgili literatürden derlenerek ve Bryson'un stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hazırlanmıştır. Bryson'un stratejik yönetim anlayışına göre stratejik yönetim, bir stratejik değişimin döngüsüdür ve iki temel aşamayı kapsamaktadır. Bunlar, iç ve dış çevre analizi (SWOT) ile stratejik meselelerin belirlenmesidir. Bu süreç, kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için temel politika ve gereklilikleri dikkate alarak, kurumdaki değişimleri ve stratejik meseleleri değerlendirir. Bu analiz ve belirleme süreci; derin bir kavrayış, bilgi birikimi ve çeşitli fikir geliştirme yöntemlerini gerektirmektedir (Bryson, 1995). Sonrasında iki uzman görüşünden yararlanılarak, soruların geçerliliği belirlenmiştir. Bu sorular katılımcıları sırasıyla sorularak, katılımcılardan cevaplandırmaları istenmiştir. Bu mülakat soruları, Bilgin (2014) ve Alyakut (2007)'un çalışmalarından yararlanılarak ve strateji literatüründen derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 1.2. Katılımcılarla yöneltilen sorular

Sorular	
1	Kurumunuz hakkında kısaca bilgi verir misini
2	Stratejik planlamayı neden yapıyorsunuz? Stratejik plan hazırlamak size ne kattı?
3	Stratejik planlamada karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir?
4	Stratejik planlama sürecinin daha etkin olması için neler gerekiyor?
5	Stratejik planı hayata geçirmede ne ölçüde başarılısınız?
6	Başarı düzeyinizi olumlu /olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?
7	Stratejik planı hayata geçirmede daha etkin olması için neler gerekiyor?
8	Başarılı bir stratejik planlama ve uygulamadan kimler nelerden sorumludur?
9	Stratejik planlama ve uygulama süreci ile ilgili eklemek istediğiniz başka şeyler var mı?

3.2.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırılan konuyu kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi sağlayan ve araştırmacının soruları genellikle sohbet tarzında yönlendirerek ve yanıtlara göre soruların düzenini veya yapısını adapte ederek kullanılan bir görüşme tekniğidir (Nazlım, 2021: 50). Bu kapsamda, Tokat ilinde yer alan Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılara, katılımcılarla mülakat sürelerine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1.3. Katılımcılarla görüşme süreleri

Katılımcılar	Yüz Yüze (Görüşme Süreleri)
Katılımcı-1	40
Katılımcı -2	50
Katılımcı -3	45
Katılımcı -4	9
Katılımcı -5	14
Katılımcı -6	7
TOKAT (Toplam)	165
Katılımcı-7	5
Katılımcı -8	20
Katılımcı -9	14
TURHAL(Toplam)	39
Katılımcı -10	14
Katılımcı -11	13
Katılımcı -12	10
Katılımcı -13	15
Katılımcı -14	18
Katılımcı -15	7
ZİLE(Toplam)	77
Katılımcı -16	8
Katılımcı -17	6
Katılımcı -18	10
NİKSAR(Toplam)	24
Genel Toplam	305

Tokat ilindeki oda ve borsalarda uygulanan çalışma; Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası ile gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede Tokat Ticaret Borsası ile Tokat Ticaret ve Sanayi Borsası'nda toplam 165 dk görüşme gerçekleştirilmiştir. Turhal Ticaret ve Sanayi Odası'nda toplam 39 dk görüşme gerçekleştirilmiştir. Zile Ticaret ve Sanayi Odası'nda toplam 77 dk görüşme gerçekleştirilmiştir. Niksar Ticaret ve Sanayi Odası'nda ise toplam 24 dk görüşme gerçekleştirilmiştir.

Tokat ilindeki iki ticaret borsası ve dört ticaret ve sanayi odasına ulaşım sağlanması ile oda ve borsalardaki görevlilerle yüz yüze görüşme randevuları alınmıştır. Çalışmada ulaşım kolaylığı ve zaman kısıtı söz konusu olduğu için çalışma Tokat ilindeki

bu oda ve borsalara uygulanmıştır. Görüşmeler yöneticiler ve çalışanlar için uygun şartlar belirlenerek yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında, izin veren katılımcılarla ses kaydı ve izin vermeyen katılımcıların ise görüşme boyunca söyledikleri not alınmıştır. Sonrasında katılımcıların ses kayıtları dinlenerek kâğıda dökülmüştür. Elde edilen bu verilerden içerik analizi gerçekleştirilmiştir ve aşağıda ifade edilmiştir.

3.2.3.1. İçerik Analizi

İçerik analizi, nitel verileri sistematik bir şekilde incelemek ve belirli temalar, kalıplar veya trendler ortaya çıkarmak için kullanılan bir tekniktir. Çalışmada bu analizin kullanılmasının temel sebeplerine aşağıda yer verilmiştir (Badzinski ve diğerleri, 2021).

- İçerik analizi, metin veya diğer içerik türlerinin yapısını ve içeriğini anlamak için etkili olan bir tekniktir. Özellikle yazılı veriler (örneğin; mülakatlar, dokümanlar, raporlar) üzerinde çalışırken, bu teknik verilerin içerdiği temaları, konuları ve anlamları sistematik bir şekilde analiz edebilmektedir.
- İçerik analizi, belirli temalar veya kalıplar bulmak için kullanılmaktadır. Bu teknik, veri setlerinde tekrar eden konuları veya önemli mesajları tanımlayarak, araştırmacının veriler üzerinde derinlemesine bir anlayış geliştirmesine yardımcı olmaktadır.
- İçerik analizi, verilerin sistematik ve objektif bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Veriyi kategorilere ayırma, kodlama ve temalar oluşturma gibi işlemler, analiz sürecinin daha düzenli ve tekrarlanabilir olmasını sağlamaktadır.
- İçerik analizi hem nicel hem de nitel veri analizine olanak tanımaktadır. Bu analiz sayesinde araştırmacının hem sayısal hem de anlamsal verileri incelenebilir.
- İçerik analizi, çeşitli verilerden elde edilen bulguların genelleştirilmesini sağlamaktadır. Özellikle geniş veri setlerinde farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin birleşimini ve karşılaştırmasını sağlayarak, araştırmacının daha kapsamlı sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır.

3.3. BULGULAR

Çalışmaya katılan kurumlardaki stratejik planlama ile ilgili olan kişilere yöneltilen sorulara verilen cevapların içerik analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri kategori edildiğinde aşağıdaki gibi **Temalar**, **Kodlar** ve **Alt Kodlar** ortaya çıkmıştır.



Tablo 1.4. Temalar, kodlar ve alt kodlar

BOYUT	Sorular	Açıklama
TEMA 1	STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA MOTİVASYONU	Stratejik planın nasıl hazırlandığı ve hangi nedenlerle oluşturulduğuna dair bilgiler.
Kod 1	Oda ve Borsaların Hedeflere Ulaşma İsteği	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Uzun Vadeli Başarı</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Kurum Kültürü ve Dayanıklılık</i>	
Kod 2	Mevzuattan Kaynaklanan Zorunluluklar	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Vizyon ve Misyon Belirleme</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Performans İzleme ve Değerlendirme</i>	
TEMA 2	STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA BAŞARISI	Stratejik planlama sürecindeki başarılar ve karşılaşılan sorunlar.
Kod 1	Kaynak Sorunları	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Kaynak Yetersizliği</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Veri Toplama Sorunları</i>	
Kod 2	Paydaş Sorunları	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Paydaş Katılımı Eksikliği</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>İletişim ve Bilgi Akışı Sorunları</i>	
TEMA 3	STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇ BAŞARISI	Stratejik planlama sürecinin ne derece etkili olduğu ve verimliliği hakkında değerlendirme.
Kod 1	Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Uzman Planlama Ekibi</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Analiz ve Hedef Belirleme</i>	
<i>Alt Kod 3</i>	<i>Paydaş Katılımı ve İş Birliği</i>	
Kod 2	Kaynak Yönetimi	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Bütçe Yönetimi</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Nitelikli Personel ve Eğitim</i>	
<i>Alt Kod 3</i>	<i>Etkili Liderlik ve Yönetim Desteği</i>	
TEMA 4	STRATEJİK PLAN UYGULAMA BAŞARISI	Stratejik planın uygulamaya konulması sürecindeki başarı düzeyi.
Kod 1	Stratejik Planı Uygulamanın Zorlukları	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Uygulama Zorlukları ve Dış Etkiler</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Üst Yönetim Desteğinin Önemi</i>	
<i>Alt Kod 3</i>	<i>Planlama Sürecinin Etkinliği</i>	
Kod 2	Planda Kaynak Yönetimi	
<i>Alt Kod 1</i>	<i>Ekip Ruhu ve İş Birliği</i>	
<i>Alt Kod 2</i>	<i>Kaynak Yönetimi ve Bütçe</i>	
<i>Alt Kod 3</i>	<i>Gerçekçi Hedefler ve Sürekli İyileştirme</i>	

Çalışmada; Tokat Ticaret Borsası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve

Sanayi Odası tanıtılmıştır ve aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Tokat Ticaret Borsası, 5590 Sayılı Kanun'un 2567 sayılı kanunla değiştirilen 33. maddesi uyarınca, borsa kapsamında yer alan ürünlerin alım-satım işlemleri, fiyatlarının belirlenmesi ve ilanı ile ilgili faaliyetler yürütmek amacıyla 1988 yılında kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü'nün onayı ile hayata geçirilen borsa, çalışma alanını Tokat il sınırlarıyla sınırlamıştır. İlk hizmet vermeye başladığı yer ise G.O.P Bulvarı üzerindeki Saray İş Hanı'ndaki küçük bir büro olmuştur (<https://www.tokattb.org.tr/index.php/organizasyon/2020-07-29-09-41-34/tarihce.html>).

Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, 1924 yılında Tahir Rüştü Baş tarafından kurulmuştur. Osmanlı döneminde önemli bir ticaret merkezi olan Tokat, Baharat ve İpek Yolu üzerinde bulunması nedeniyle yoğun ticaretin yapıldığı bir yer olmuştur. Oda, bölgedeki en eski oluşumlardan biridir ve şu anda 12 personeli bulunmaktadır. 2013 yılında akreditasyona başvurmuş, ardından SWOT analizi ve stratejik planlama yapılarak ilk kez akredite olmuştur. Bu süreç için şu anda 2 personel görevlendirilmiştir (<https://tokattso.org.tr/raporlar-2/>)

Zile Ticaret Borsası, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 11.06.2003 tarihli 54 sayılı onayıyla kurulan 111. borsa olarak faaliyete geçmiştir. Gerçek anlamda 2003 yılı Ekim ayında hizmet vermeye başlamış ve resmi açılışı 13 Kasım 2003 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Borsada şu anda 109 aktif üye bulunmaktadır. Burada başlıca buğday, arpa, mısır, nohut, fiğ, fasulye, ayçiçeği, şekerpancarı, canlı hayvan ve mercimek gibi ürünlerin tescil işlemleri yapılmaktadır. Ayrıca, Zahire Pazarı'ndaki irtibat bürosu, laboratuvarı ve iki adet kantar tartım istasyonu ile üyelerine aktif bir şekilde hizmet sunulmaktadır

(<https://www.ziletb.org.tr/Borsam%C4%B1z/Hakk%C4%B1m%C4%B1zda/tabid/7437/Default.aspx>).

Zile Ticaret ve Sanayi Odası, 1923 yılında kurulmuştur. Zile Ticaret ve Sanayi Odası; Artova, Sulusaray ve Yeşilyurt ilçelerinde hizmet vermektedir. Odanın yaklaşık 950 aktif üyesi bulunmaktadır ve dört personeli, odanın işlerini yürütmektedir. Oda, çeşitli projelere katılmış ve 2019 yılında Türkiye Odalar Borsalar Birliği tarafından

düzenlenen URGE alanındaki proje yarışmasında Türkiye birinciliği kazanmıştır. Bu ödül, Cumhurbaşkanı tarafından takdim edilmiştir. Zile Ticaret ve Sanayi Odası, yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılmakta, KOSGEB destekli yurtdışı eğitim programlarına da dahil olmaktadır (<https://www.ziletso.org.tr/index.php?page=raporlar>).

Niksar Ticaret ve Sanayi Odası, 1962 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne bağlı olarak kurulmuştur. Şu anda 550 aktif üyesi ve 150 askıda üyesi bulunmaktadır. En çok gıda ve ilaç sektöründe üyeleri mevcuttur. Oda, ticaret sicil hizmetleri, yerli malı belgesi, KOSGEB bürosu gibi çeşitli hizmetler sunmaktadır. Oda, üç personel ile faaliyet göstermekte olup, genel sekreter de dahil bu kadro ile çalışmalarını sürdürmektedir. 2016 yılında akreditasyona başvurmuş ve 2017'de akredite olmuştur. Stratejik planları dört yılda bir yenilenmekte ve gerektiğinde revize edilmektedir. Oda, dünya odaları ile rekabet edebilecek 5 yıldızlı hizmet sunmayı hedeflemektedir (<https://niksartso.org.tr/>).

Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, 1958 yılına kadar Tokat Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı olarak mümessillik, ardından 1965 yılına kadar Zile Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı ajanlık yapmıştır. 1934'te Şeker Fabrikası'nın kurulması ve 1944'te ilçe statüsüne geçişle birlikte, ilçedeki iş yerlerinin ve yatırımların artması, sanayi tesisleri ve bankaların tescilinde yaşanan zorluklar, Turhal'da Ticaret ve Sanayi Odası'nın kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. 1964 Aralık ayında, Mustafa Demir ve arkadaşları, yaşanan sorunlara çözüm bulmak amacıyla Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na resmi bir başvuru yapmış ve böylece ilk adım atılmıştır. Bakanlık, 27 Eylül 1965'te Turhal Ticaret ve Sanayi Odası'nın kurulmasına izin vermiştir. İlk organ seçimleri 28 Aralık 1965'te yapılmış, Mehmet Erdoğan Yönetim Kurulu Başkanı, Avni Ergüngör ise Meclis Başkanı seçilmiştir. Oda, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetleri kolaylaştırmak ve meslek ahlakını korumak amacıyla kurulmuştur. Bugün, çeşitli faaliyetler, kurslar ve projelerle bölge ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır (<http://www.turhaltso.org.tr/icerik.php?id=82>).

3.3.1. Tema 1. Stratejik Plan Hazırlama Motivasyonu

Çalışmada stratejik plan hazırlama safhasındaki motivasyonlar olan oda ve

borsaların hedeflere ulaşma isteği ile mevzuattan kaynaklanan zorunluluk olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır ve aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

3.3.1.1. Kod 1. Oda ve Borsaların Hedeflere Ulaşma İsteği

Oda ve borsaların hedeflere ulaşma isteği; uzun vadeli başarı ile kurum kültürü ve dayanıklılık olmak üzere iki alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1. Uzun Vadeli Başarı

Oda ve borsaların hedeflere ulaşma isteği, stratejik planlamanın nasıl gerçekleştirildiğine ve bu süreçte elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Turhal Ticaret ve Sanayi Odası'nın dönemler halinde hedef belirleyerek faaliyetlerin planlı ve ölçümlü bir şekilde yürütülmesi, kurumun stratejik yönetim kapasitesini artırma çabasını gösterir. Tokat Ticaret Borsası'nın, stratejik planlama sürecinde paydaşlardan gelen görüşlere yer vermesi ve bu süreci çağdaş bir dönüşüm projesi olarak görmesi, kurumun sürekli gelişim ve iyileştirme isteğini yansıtır. Ayrıca, Zile Ticaret Borsası'nın stratejik planlamayı bir organizasyonun temel taşı olarak kabul etmesi ve performans izleme ile ölçülebilir hedefler belirleme konusundaki vurgusu, gelişme ve iyileştirme yönündeki kararlılığı ifade eder. Bu yaklaşımlar, kurumların uzun vadeli başarılarını sağlama ve kendilerini sürekli olarak geliştirme yönündeki hedeflerini ortaya koyar. Bunlarla birlikte güçlü bir vizyonun varlığı, stratejik planlamanın temelini oluşturarak kurumun hedeflerine ulaşma arzusunu artırmaktadır. Bu koda ilişkin görüşmelere verilen cevaplar aşağıdadır.

“Kurumun belirlemiş olduğu vizyon ve misyon çerçevesinde ulaşmak istediğimiz amaçlar ve hedeflerimiz konusunda yapacağımız faaliyetleri planlı ve ölçümlü bir şekilde yapmaktır. Bize ne kattı dersek biraz önce bahsettiğim gibi faaliyetlerimizi daha planlı bir şekilde yapıyoruz faaliyetlerin ölçümlemesi bir sonraki planlamalarda ve iş planlarında önleyici faaliyetle düzeltiliyor buda hatalarımızı eksiklerimizi görmemizi sağlıyor.” Kurumun belirlemiş olduğu vizyon ve misyon çerçevesinde ulaşmak istediğimiz amaçlar ve hedeflerimiz konusunda yapacağımız faaliyetleri planlı ve ölçümlü bir şekilde yapmaktır. Bize ne kattı dersek biraz önce bahsettiğim gibi faaliyetlerimizi

daha planlı bir şekilde yapıyoruz faaliyetlerin ölçümlemesi bir sonraki planlamalarda ve iş planlarında önleyici faaliyetle düzeltiliyor bu da hatalarımızı eksiklerimizi görmemizi sağlıyor.” (Katılımcı 3)

“Stratejik planlamanın tanımını bilmeden önce az önce de sohbetimizde ifade ettiğim üzere bizim tabiri caizse tüylerimiz diken diken oluyordu. Akreditasyona çok uzattık. Bu kavramları tanıdıkça uygulamaya başladıkça önümüze çıkan engelleri el birliğiyle, gönül birliğiyle, liyakatle aştıkça bu durum bizi şevklendirdi. Stratejik planlama bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için bir ana dinamiktir. Binanın temel taşlarıdır. Bunu bizden istese de istemese de stratejik planı olmazsa olmaz olarak biz kabul ediyoruz ve görüyoruz. Nedir? İşte durum analizleri yapıyoruz. Mevcut durumun detaylı analizlerini yapıyoruz. Biz bunları yönetim kurulu ve meclislerimizde en ince ayrıntısına kadar müzakere ediyoruz. Vizyon ve misyon belirleme zaten olmazsa olmazlarımız, stratejik plan gelecekte ulaşmak istediğimiz hedeflere öncülük etmekte. Bunu da biz var olma nedeni olarak görüyoruz. Hedeflerin belirlenmesinde biz misyona ulaşmak için spesifik ölçülebilir, ulaşılabilir ve zamanında hedefler belirleyerek yolumuza devam etmenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Eee bir de burada strateji geliştirme olayı var. Belirlenen hedeflere ulaşmakta yollar ve yöntemler bir tane değil. Gün geçtikçe bunun ikincisini, üçüncüsünü oda borsalardaki kıyaslamalarda da bunu rahatlıkla görebiliyoruz, faydasını anlayabiliyoruz. Uygulamanın planı başlığı yine önemli. Performanslarımızın izlenmesi ve değerlendirilmesi, ölçülebilir olması çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Dediğim gibi stratejik planlamada, organizasyonların, kurumların, uzun vade başarılarını sağlamak için kritik bir rol oynuyor. Bu süreç kaynakların etkin kullanımı, piyasa fırsatlarının değerlendirilmesi, potansiyel için mümkün olduğunu düşünüyorum. Bu çerçevede stratejik planın önemi az çok ortaya çıkmış oluyor.” (Katılımcı 5)

Alt Kod 2. Kurum Kültürü ve Dayanıklılık

Vizyonun, çalışanlarda heyecan uyandırarak motivasyonu yükseltmesi sağlanabilir. Ayrıca, kurum kültürünü güçlendirerek kaynakları stratejik önceliklere yönlendirme yeteneği, planlamanın başarısını desteklemektedir. Stratejik planlama

süreci, belirsizliklerle başa çıkma yeteneği kazandırarak kurumun dayanıklılığını artırmaktadır. Bu koda ilişkin görüşmelere verilen cevaplar aşağıdadır.

“Kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşması için dönemler halinde hedef belirleyerek hedeflere ulaşmak için izlenecek yol, aksiyon planları oluşturmak için yapıyoruz. Dönemler halinde faaliyetlerin daha planlı olmasını ve hedeflere ulaşma düzeyimizin ölçülüp, daha sonraki planlarda elimizde veriler olmasını sağladı.” (Katılımcı 15)

“Geleceği planlama sürecinin ilk aşamasında vizyonun belirlenmesi yapılmıştır. Bu aşamada, ticaret ve sanayi odasının orta ve uzun vadede ulaşmak istediği hedefler, odanın varoluş amacına ve savunduğu etik ile temel değerlere uygun olarak değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise vizyona ulaşmak için gerekli amaçlar, eylemler, hedefler ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu amaçlar, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak eylemlerle uyumlu ve hiyerarşik bir yapı içinde düzenlenmiştir.” (Katılımcı 17)

3.3.1.2. Kod 2. Mevzuattan Kaynaklanan Zorunluluklar

Çalışmada mevzuattan kaynaklanan zorunluluk; vizyon ve misyon belirleme ile performans izleme ve değerlendirme olmak üzere iki alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1. Vizyon ve Misyon Belirleme

Stratejik planlamanın ilk adımı olarak kurumların vizyon ve misyon belirlemesi vurgulanıyor. Bu belirlemeler, kurumların uzun vadeli hedeflerine odaklanmalarını sağlıyor. Vizyon ve misyonun net bir şekilde tanımlanması, stratejik planların sağlam bir temel üzerine inşa edilmesini ve hedeflere ulaşma sürecinin daha anlamlı bir çerçevede şekillenmesini mümkün kılıyor. Bu çerçevede katılımcı cevabına aşağıda yer verilmiştir.

“Kurumun belirlemiş olduğu vizyon ve misyon çerçevesinde ulaşmak istediğimiz amaçlar ve hedeflerimiz konusunda yapacağımız faaliyetleri planlı ve ölçümlü bir şekilde

yapmaktır. Bize ne kattı dersek biraz önce bahsettiğim gibi faaliyetlerimizi daha planlı bir şekilde yapıyoruz faaliyetlerin ölçümlemesi bir sonraki planlamalarda ve iş planlarında önleyici faaliyetle düzeltiliyor buda hatalarımızı eksiklerimizi görmemizi sağlıyor.” (Katılımcı 17)

Alt Kod 2. Performans İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planların belirlenen hedeflerinin her yıl izlenip değerlendirileceği belirtiliyor. Bu süreç, hedeflere ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek ve gerektiğinde güncellemeler yapmak için kritik önem taşıyor. Performans izleme, stratejik yönetim süreçlerinin etkinliğini artırarak kurumların dinamik bir yapıda kalmalarını ve değişen koşullara adapte olmalarını sağlıyor. Bu noktalar, stratejik planlamanın kurumlar için neden kritik olduğunu ve nasıl bir yol gösterici olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Stratejik planlar, kurumların geleceğe dair belirsizliklerle başa çıkmasına ve hedeflerine daha güvenli bir şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede katılımcı cevabına aşağıda yer verilmiştir.

“Stratejik planlama sürecinde, faaliyetler belirlenen amaçlara ve hedeflere göre düzenlenecek ve birimler bu faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye odaklanacaktır. Her yıl, belirlenen hedeflerin ne dereceye kadar gerçekleştiği izlenip değerlendirilerek sapmalar göz önüne alınacak ve gerekli güncellemeler ile düzeltici önlemler belirlenecektir. Bu nedenle, sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir stratejik plan oluşturmak büyük önem taşır. Stratejik planlama süreci, kapsamlı bir emek ve özveri ile hazırlanmış olup, çağdaş bir dönüşüm projesi başlatmakta ve yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmektedir. Bu sürecin önemini kavrayan borsa, stratejik planını paydaşlarının katkı ve desteğiyle hazırlamıştır. Planın yazım aşamasında, paydaşların görüşlerine yer verilmiş ve uzman stratejik planlama ekipleri tarafından veriler işlenip ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle borsa hem Türkiye’deki hem de uluslararası alandaki eğilimleri dikkate alarak, hizmetlerini etkinlik, etkililik, zamanlılık, verimlilik ve kapsayıcılık ilkelerine göre sunmayı hedeflemektedir.” (Katılımcı 1)

3.3.2. Tema 2. Stratejik Plan Hazırlama Başarısı

Çalışmada stratejik plan hazırlama başarısı; kaynak sorunları ve paydaş sorunları olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır ve aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

3.3.2.1. Kod 1. Kaynak Sorunları

Kaynak sorunları; kaynak yetersizliği ile veri toplama sorunları olmak üzere iki alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Kaynak Yetersizliği

Çalışanların ve fiziksel kaynakların verimli kullanımı, bütçe yetersizliği ve yeterli insan kaynaklarının olmaması gibi konular sıkça vurgulanmaktadır. Bu durum, stratejik planlamanın uygulanabilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu çerçevede katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir.

“Borsa’nın çalışmaları sırasında tüm kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması önemlidir. Bu çerçevede, başta insan ve fiziki kaynaklar ile mali yapının iyileştirilmesi amacını stratejik öncelik saymıştır. Yeterli kaynaklara ve verilere ulaşamadığımızda sıkıntılar yaşamaktayız. Biz iç ve dış paydaşlarımızı da kaynak olarak görmekteyiz. Yapacağımız analizlerde paydaşlarımızdan yeterli katılımı alamazsak süreçte zorluk yaşıyoruz. Tabi tüm bu hedefleri gerçekleştirirken maliyet çıkabiliyor bütçe yetersiz kaldığında hedefler askıda kalabiliyor.” (Katılımcı 14)

“Stratejik planlamada eksik personelimiz olmasından dolayı sıkıntı yaşıyoruz. Personel sayımızın az olması diğer iş yoğunluğu gibi faktörler olunca ilk önce hangisine odaklanma yapacağımızı bilemiyoruz. Başka bir örnek verecek olursam odalar arası iş birliğimiz güzel. Diğer odalarla birlikte. Ancak mesafemiz ve dediğimiz gibi personel az olduğu için yerinde gidip hem destek hem de yardım alarak bir şeyler yapamıyoruz. Zorluğumuz bu.” (Katılımcı 18)

Alt Kod 2: Veri Toplama Sorunları

Anketlerin doldurulmaması, yetersiz geri dönüşler ve dijital anketlerin verimsizliği gibi sorunlar, sağlıklı verilere ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla bu durum, stratejik planlamada karar verme süreçlerini etkilemektedir. Bu kapsamda yapılan görüşme örneğine aşağıda yer verilmiştir.

“Özellikle eee dış paydaşlarımızdan veri toplama noktasında sıkıntılar yaşıyoruz. Tabii akreditasyon ve kalite sorumluluğu yaptığım dönemden de biliyorum. Üye memnuniyet anketi yapıyorduk çoğu insan doldurmuyordu.. Yani bizim paydaş olarak gördüğümüz kurumlar, bu çerçevede çok geniş bir alana hitap için çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren üyelerimiz var. O üyeleri ilgilendiren üst kuruluşlar da var. Yani ticaret ve sanayi odası'nın üyesi tarım malzemesi satıyorsa, tarım il müdürlüğüyle alakalıdır. Bilet satıyorsa turizm eee müdürüyle, kültür Müdürlüğüyle alakalı. Yani bu görmüş olduğunuz devlete ait bütün kamu yapısı aynı zamanda bizim dış paydaşımız. İşte bu verilerin toplanması noktasında büyük sıkıntılar yaşıyoruz ve çoğu zaman eee stratejik planlamamızı oluştururken hani hata payının % 5 ila % 10 arasında olması lazım. İşte bu üstün körü doldurulan formlar yüzünden bizim sapma payımız % 30, % 35'lere kadar çıktı belli dönemlerde.” (Katılımcı 5)

3.3.2.2. Kod 2. Paydaş Sorunları

Paydaş sorunları; paydaş katılımı eksikliği ile iletişim ve bilgi akışı sorunları olmak üzere iki alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Paydaş Katılımı Eksikliği

İç ve dış paydaşların stratejik planlama sürecine yeterince katılım göstermemesi, sürecin etkinliğini düşürdüğü vurgulanmaktadır. Paydaşların katılım eksikliği, stratejik karar alma süreçlerini olumsuz etkiliyor ve planların başarısını zayıflatmaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşmelere aşağıda yer verilmiştir.

“Öncelikle planlama ekibinin tam anlamıyla stratejik planlamanın amacı konusunda bilinçlendirilerek vizyon ve misyon doğrultusunda (tabi bu arada vizyon da kurumun kapasite ve potansiyeline uygun belirlenmeli) tüm paydaşlarla disiplinler arası planlama yapılmalıdır.” (Katılımcı 3)

“Stratejik planda karşılaştığımız başlıca sıkıntılarımız özellikle iç ve dış paydaşlara geri bildirim için anketler gönderiyoruz. Bu anketlerin cevaplanmaması. Analizlerimizde yeterli düzeyde bir cevap alamamamız en büyük sorunuz. Çünkü henüz şu anda belli başlı kurumlar haricinde stratejik planlamayı kullanan kurum olmadığından dolayı üyelerimiz de maalesef buna sıcak bakmadığından dolayı biz bu konuda sıkıntı yaşıyoruz. Peki bize gelen veriler sağlıklı mı? Aslında tam %100 sağlıklı diyemeyiz çünkü kurumları yenilik olarak gördükleri bir stratejik planda sorduğumuz sorular çok basit olmasına rağmen bunlara tam net cevap alamıyoruz. Bu da bizi bayağı bir sıkıntıya düşürüyor.” (Katılımcı 9)

Alt Kod 2: İletişim ve Bilgi Akışı Sorunları

Etkili iletişim eksikliğinin paydaşlar arasında bilgi akışını zorlaştırdığı ortaya koyulmaktadır. Bu durum sürecin karmaşık hale gelmesine yol açarak, stratejik planlama çalışmalarının başarısını daha da azaltmaktadır. Bu çerçevede yapılan görüşmelere ilişkin verilen cevaplar aşağıdadır.

“Stratejik planlar gerçek dünyada uygulanamayacak kadar soyut veya genel olabilir. Etkili liderlik eksikliği, stratejik hedeflere ulaşma sürecini zorlaştırabilir. Belirsizliklerin veya risklerin yeterince değerlendirilmemesi, stratejik planların başarısını olumsuz etkileyebilir.” (Katılımcı 4)

“Yani plan hazırlığı yaparken, SWOT ve PESTEL’lerde çok sıkıntı yaşıyoruz. Eee gerek dış gerekse iç paydaşlar olsun anketler uygulayıp analizler yapıyoruz. Biz bunları birkaç yıldır da dijital olarak yapıyoruz. Geri dönüş istediğimiz düzeyde değil. Özellikle dış paydaşlardan geriye dönük cevaplar istediğimiz düzeyde olmuyor ve çok zorlanarak süreci devam ettirmeye çalışıyoruz. Küçük bir ilçe olmanın avantajını kullanıyoruz. Dediğim gibi geri dönüşler istediğimiz seviyede olmadığı için baya sıkıntı yaşıyoruz.” (Katılımcı 8)

3.3.3. Tema 3. Stratejik Planlama Süreç Başarısı

Çalışmada stratejik planlama sürecinin başarısı; stratejik planlama sürecinin temel unsurları ile kaynak yönetimi olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır ve aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

3.3.3.1. Kod 1. Stratejik Planlama Sürecinin Temel Unsurları

Stratejik planlama sürecinin temel unsurları; uzman planlama ekibi, analiz ve hedef belirleme ile paydaş katılımı ve iş birliği olmak üzere üç alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Uzman Planlama Ekibi

Stratejik planlamanın etkin bir şekilde yürütülmesi için planlama ekibinin uzman kişilerden oluşması gerektiği vurgulanmaktadır. Uzmanlık stratejik hedeflerin belirlenmesinde ve uygulamasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede yapılan görüşme örneği aşağıdadır.

“Stratejik planlama sürecinde faaliyetler, amaçlar kapsamında oluşturulan hedefler kapsamında düzenlenecek dolayısıyla birimler bu faaliyetleri gerçekleştirecek performansa odaklanacaktır. Belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği her yıl izlenerek değerlendirilecek, sapmalar göz önüne alınarak, güncellemeler ve giderici faaliyetler belirlenecektir. Bu nedenle sürdürülebilir ve geliştirilebilir esneklikte bir stratejik planın ortaya çıkarılması bizim açımızdan önemlidir. Stratejik planlama süreci, büyük bir emek ve özveri sonucunda hazırlanan ve bir çağdaş dönüşüm projesi ortaya çıkarmakta ve böylece yeni bir dönem başlatmaktadır. Sürecin öneminin farkındalığıyla, stratejik planını paydaşlarının katılımı ve desteği ile hazırlamıştır. Borsa, paydaşlarının görüşlerini de dikkate almış, planın yazım aşamasında verileri işlemek ve ilişkilendirmek üzere konusunda uzman stratejik planlama ekiplerin katkısı sağlamıştır. Bu nedenle stratejik plan gerek Türkiye gerekse de dünyadaki yönelimleri dikkate alarak hizmet alanında faaliyetlerini etkinlik, etkililik, zamanlılık, verimlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda hizmet sunmayı görev bilmektedir.” (Katılımcı 3)

Alt Kod 2: Analiz ve Hedef Belirleme

Sektörel ve coğrafi analizlerin detaylı yapılması ile gerçekçi, ancak ulaşılabilir hedefler belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu hedefler, planlamanın temellerinin sağlam olmasını sağlayarak, başarı şansını artırmaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşme örneği aşağıdadır.

“Stratejik plan bir bütün olarak gerçekleşmesi gerekir. Yönetim kurulundan en alt meslek grubuna kadar hepsi birlikte çalışması gerekir. Hani tek bir işlem personel olarak değil de genel anlamda bir çalışma olması gerekir. Bu stratejik planın aktif yönetilmesini sağlar. Stratejik planda neredeyiz? Güçlü yönlerimizi, zayıf yönlerimizi çözebilmiş miyiz? Eksiklerimizi giderebilmiş miyiz? Bu da hani etkin bir stratejik planın ön planda olmasını sağlar.” (Katılımcı 18)

Alt Kod 3: Paydaş Katılımı ve İş Birliği

Paydaşların belirlenmesi ve tüm yönetim seviyelerinin ortak bir şekilde çalışmasının önemini belirtmektedir. Bu durum, stratejik planın uygulanabilirliği ve etkinliği için kritik bir unsurdur. Bu kapsamda yapılan görüşme örneği aşağıdadır.

“Paydaşların belirlenmesi, SWOT analizinin iyi yapılması, planların uygulanması ve ölçülüp değerlendirilmesi, geri dönüşlerin toplantılarda analiz edilmesi diğer oda/borsalar ile kıyaslanması eksik veya fazla yönlerin değerlendirilmesi gerekiyor.” (Katılımcı 15)

3.3.3.2. Kod 2. Kaynak Yönetimi

Kaynak yönetimi; bütçe yönetimi, nitelikli personel ve eğitim ile etkili liderlik ve yönetim desteği olmak üzere üç alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Bütçe Yönetimi

Bütçenin stratejik hedeflerle uyumlu olması ve etkin yönetiminin büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Yeterli bütçe, hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşmeler aşağıdadır.

“Öncelikle planlama ekibinin işi bilen ve gelecek öngörüsü yüksek kişilerle oluşturulması gerekiyor. Daha sonra kurumun faaliyette bulunduğu sektörün ve faaliyette bulunulan veya bulunulması arzu edilen bölge, ülke veya coğrafyaların birçok açıdan bakarak analiz edilmesi gerekir. Kurum bütçesi ve maliyetler göz önünde bulundurularak gerçekçi ulaşılması zor ama ulaşılabilen hedefler doğrultusunda çalışmalar planlanması gerekir.” (Katılımcı 2)

“Koymuş olduğumuz hedefleri gerçekleştirmek için yeterli bütçenin olması kanaatindeyim. Stratejik planı hayata geçirmek için de yeterli personelin olması şart. Yeterli personel alabilmek içinde bütçe gerekli yani bu süreci ilerletirken bütçe ve personel yetersizliği sürecin etkin olmasını etkileyebilir. Lakin bizler bu imkanlar dahilinde mücadele vermenin gayreti içerisindeyiz.” (Katılımcı 7)

Alt Kod 2: Nitelikli Personel ve Eğitim

Stratejik planlama sürecinin etkinliği, nitelikli personelin istihdamı ve sürekli eğitimin sağlanmasına bağlı olarak tanımlanmaktadır. Yeterli ve nitelikli personel, sürecin başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu kapsamda yapılan görüşme örneği aşağıdadır.

“Daha fazla görüş toplama bu durumu ileriye taşıyabilir. Özellikle şu son dönemdeki ekonomik sorunlar ciddi oranda etkiliyor. Çünkü daha yüksek bütçe, daha çok faaliyet demek. Yine devletin tasarruf tedbirleri de bence bu konuda önemli bir nokta. Biz çünkü proje kaynaklarını eskiden kullanan bir odaydık. Biliyorsunuz yakın zamanda çıkan tasarruf tedbirleri nedeniyle birçok devlet desteği, hibe mekanizması durduruldu. Özellikle odanın faaliyetleri için, eğitime, danışmanlık faaliyetleri için biz onları çok etkin kullanıyorduk. Faaliyetlerin durdurulması demek, bunları bütçeden harcıyor olmamız demek. Güçlü bir bütçeniz olursa faaliyetleri uygulamada daha başarılı

olursunuz. Personel sayısı arttırılabilir. Hani nitelikli personeli arttırmak demek. Bu da yine bütçeyle bağlantılı. Eee en önemli kısım bütçe diyebilirim.” (Katılımcı 7)

Alt Kod 3: Etkili Liderlik ve Yönetim Desteği

Etkili liderliğin ve yönetim desteğinin stratejik hedeflerin belirlenmesi ve sürecin uygulanmasında kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Liderlik, değişime uyum sağlama ve belirsizlikleri yönetme yeteneği ile bağlantılıdır. Bu kapsamda yapılan görüşme örneği aşağıdadır.

“Liderlik ve yönetim desteği: Etkili liderlik ve yönetim desteği, stratejik hedeflerin belirlenmesinden uygulanmasına kadar sürecin başarısını destekler. Risk yönetimi: Belirsizlikleri ve riskleri tanımlama, değerlendirme ve yönetme süreci, stratejik planlamanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İzleme ve değerlendirme mekanizmaları: Stratejik planlama sürecinin düzenli olarak izlenmesi, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Sürekli öğrenme ve iyileştirme: Yapılan deneyimlerden öğrenme ve sürekli olarak stratejik planlama sürecini iyileştirme çabaları, organizasyonun adaptasyon yeteneğini artırır ve gelecekteki başarıyı sağlar.” (Katılımcı 4)

3.3.4. Tema 4. Stratejik Plan Uygulama Başarısı

Stratejik planın uygulamadaki başarısı; stratejik planı uygulamanın zorlukları ile planın kaynak yönetimi olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır ve aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

3.3.4.1. Kod 1: Stratejik Planı Uygulamanın Zorlukları

Stratejik planı uygulamanın zorlukları; uygulama zorlukları ve dış etkenler, üst yönetim desteğinin önemi ile planlama sürecinin etkinliği olmak üzere üç alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Uygulama Zorlukları ve Dış Etkenler

Stratejik planların uygulanmasında karşılaşılan zorluklar, bütçe kısıtlamaları, ekonomik krizler ve doğal afetler gibi dış etkenlerin yanı sıra, performans izleme ve değerlendirme süreçlerindeki eksiklikler, organizasyon içindeki direnç ve kültürel engeller gibi içsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda yapılan görüşmelere aşağıda yer verilmiştir.

“Stratejik planın hayata geçirilme konusunda daha etkin olabilmesi için öncelikle planın hazırlanması aşamasında iç ve dış paydaşlarla tam anlamıyla koordineli çalışılması, bölgenin ihtiyaçlarının öncelikli sırayla belirlenerek gerçekçi bir planın hazırlanması, bu planın uygulama aşamasında tüm uygulayıcıların etkin ve planlı bir şekilde ilerleyebilmesi, güçlü ve zayıf yönlerimizin belirlenmesi, öncelikle riskler ve tehditler sonucu oluşabilecek krizler karşısında kriz yönetimi konusunda eğitimlerle bilinçlendirmeli, sonradan oluşabilecek fırsatlar iyi değerlendirmeli ve bu oluşabilecek fırsatlar veya kriz durumlarında planın her daim güncel tutulması konusunda revize edilmesi planın etkinliğini artıracaktır.” (Katılımcı 3)

“Yeterli ve sağlıklı verilerin toplanması adına iç ve dış paydaşların katılım ve destek olma oranlarının fazla olması. İç çevre, kuruluşu oluşturan alt sistemlerdir. İç çevre analizi neticesinde kuruluşun üstünlükleri ve zayıflıkları tespit edilmektedir. Bu yüzden iç çevre analizi önemlidir. kuruluşun kontrolü dışında olan, kuruluşun müdahale ederek kolay kolay değiştirerek etkileyemeyeceği fakat kuruluşu oldukça kolay etkileyen dış çevre analizi de stratejik plan sürecinde etkilidir. Maliyetlendirme çalışması yapılırken de bütçenin hedefleri rasyonel bir şekilde karşılayacak düzeyde olması gerekir. Bu bağlamda bütçe önemli bir konu başlığıdır. Nitelikli, aksaklıklara çözümler getiren, İç paydaşımız olan çalışanlarla süreci devam ettirmek. üst yönetimin; lobicilik noktasında gerekli kurum ve kuruluşlar ile istişare halinde olması ve talepte bulunan bir kurum haline gelmesi.” (Katılımcı 4)

Alt Kod 2: Üst Yönetim Desteğinin Önemi

Stratejik planların başarısı için üst yönetim desteği kritik bir öneme sahiptir; bu desteğin eksikliği uygulama sürecini olumsuz etkilerken, iç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması da stratejik planın uygulanmasını engelleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çalışmada yapılan görüşmelere verilen cevaplar aşağıdadır.

“Kurumumuzun personelleri, meclis üyeleri ve üst düzey yöneticilerimizin iletişimlerinin süreklilik arz etmesi başarımızı olumlu yönde etkileyecektir. Aksi takdirde ekip çalışması ruhu olmadığında bu durum bizi olumsuzluklara sürükleyecektir.” (Katılımcı 1)

“Üst yönetimin destek olması ve hedeflerin gerçekleştirilebilecek hedefler olmasına dikkat edilmesi çok önemli.” (Katılımcı 7)

Alt Kod 3: Planlama Sürecinin Etkinliği

Bu alt kod stratejik planların uygulanabilirliğini, yönetim desteğini, iç-dış paydaş koordinasyonu ve finansal kaynakların doğru tahsisi gibi unsurları kapsamaktadır. Özellikle Tokat Ticaret ve Sanayi Odası’nın üst yönetim desteğindeki eksiklikleri ve Niksar Ticaret ve Sanayi Odası’nın mevcut zorluklara rağmen ilerlemeye devam etmesi, bu alt boyutun önemini vurgulamaktadır. Çalışmada yapılan görüşmelere verilen cevaplar aşağıdadır.

“Personelinin ve üyelerinin memnuniyetini ve eğitim seviyesini sürekli geliştirmeyi kalite politikası olarak benimsemiş olan bir borsayız. Yıllık iş planı doğrultusunda da elde ettiğimiz verilere göre % 90 oranında başarılıyız diyebiliriz.” (Katılımcı 1)

“Stratejik planın daha etkin bir şekilde hayata geçirilmesinde, eğitim ve gelişim personelin stratejik planlama sürecine uyum sağlaması için gerekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, etkinlik açısından önemlidir. Sürdürülebilirlik ve iyileştirme stratejik planlama sürecinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve sürekli olarak iyileştirme

yapmak, organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler. Bu adımlar, stratejik planın etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkıda bulunabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir.” (Katılımcı 4)

“%90 ve üzeri başarılı olduğumuzu ifade etsem yanlış olmaz. Yani bu stratejik planlamayı hazırlarken dostlar alışverişte görsün değil de kurumun içerisindeki enstrümanlara ışık tutacak, kendimizi daha ileriye taşıyacak, tabiri caizse her dönem çıktayı bir üste nasıl çıkarabiliriz çerçevesinde düşündüğümüzde stratejik plan olmazsa olmaz, bir yol haritasıdır. Bu işin ana dinamikleridir. Biz bunu her ortamda her platformda da vurguluyoruz. Stratejik planın önemini her daim benimsiyoruz. Olmazsa olmaz görüyoruz.” (Katılımcı 5)

3.3.4.2. Kod 2. Planda Kaynak Yönetimi

Planda kaynak yönetimi; ekip ruhu ve iş birliği, kaynak yönetimi ve bütçe ile gerçekçi hedefler ve sürekli iyileştirme önemi olmak üzere üç alt koda ayrılmaktadır. Bu kodlara aşağıda sırasıyla değinilmiştir.

Alt Kod 1: Ekip Ruhu ve İş Birliği

Stratejik planların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için ekip ruhu ve iş birliği büyük önem taşır; katılımcıların ifadelerine göre, iletişim ve iş birliğinin sağlanması başarının anahtarıdır. Bu kapsamda yapılan görüşmelere aşağıda yer verilmiştir.

“Ekip ruhu olmazsa olmaz. Herkesin taşın altına elini koyması gereklidir. İç ve dış paydaşlar ile iletişimin kuvvetli olması gerekir. Bütçe olmazsa olmazımızdır. Hedefe giden yolda kalifiyeli personel ve yeterli bütçe olmalıdır.” (Katılımcı 17)

“İlk önce “yaptığını yaz yazdığını uygula” ilkesi doğrultusunda ekip ruhunun olması gereklidir. Hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmada tehditle, fırsatlar göz ardı edilmemelidir. İhtiyaç ve beklentiler belirlenmelidir. Zamanında ve kaliteli hizmet sunarak sürekliliği sağlamak gerekir.” (Katılımcı 9)

Alt Kod 2: Kaynak Yönetimi ve Bütçe

Stratejik planın başarısı için yeterli bütçe ve doğru kaynak yönetimi kritik öneme sahiptir. Katılımcılar, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının bu başarıda önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Bu kapsamda yapılan görüşmelere aşağıda yer verilmiştir.

“Bence finansal ve insan kaynakları gibi kaynakların doğru bir şekilde tahsis edilmesi gerekiyor ve doğru kullanılması gerekiyor. Risk yönetiminin doğru bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Yönetimin ve kurum personellerinin ekip halinde çalışması gerekiyor. Mali politikamız öncülüğünde maliyetlendirmenin doğru ve yıllık iş planımızla entegreli olması gerekiyor.” (Katılımcı 6)

“Çalışmalar yaparken tüm kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir, başta insan ve fiziki kaynaklar ile mali yapının iyileştirilmesi amacını stratejik öncelik saymıştır. Yeterli kaynaklara ve verilere ulaşamadığımızda sıkıntılar yaşamaktayız. Biz iç ve dış paydaşlarımızı da kaynak olarak görmekteyiz. Yapacağımız analizlerde paydaşlarımızdan yeterli katılımı alamazsak süreçte zorluk yaşıyoruz. Tabi tüm bu hedefleri gerçekleştirirken maliyet çıkabiliyor bütçe yetersiz kaldığında hedefler askıda kalabiliyor.” (Katılımcı 3)

Alt Kod 3: Gerçekçi Hedefler ve Sürekli İyileştirme

Stratejik planların etkinliği için gerçekçi hedefler belirlemenin ve sürekli iyileştirme süreçlerine odaklanmanın önemi büyüktür. Katılımcıların önerileri, planlama sürecinin yönetimi ve sürekli gelişimin başarıya katkıda bulunacağını göstermektedir. Bu kapsamda, yapılan görüşmelere aşağıda yer verilmiştir.

“İlk olarak bize düşen görev hedeflerimizi amaçlarımızı belirlemektir. Fırsatlarımızı tehditlerimizi güçlü yönlerimizi zayıf yönlerimizi görmek adına yapmış olduğumuz SWOT analizine dış paydaşlarımızın katılım sağlaması ve destek vermesi gerekmektedir. Tüm bu hedefleri hayata geçirmede yeterli bütçeye sahip olmakta önem

arz etmektedir. Risk yönetimini iyi yönetebilen yeterli personelin olması da stratejik planı hayata geçirme de daha etkin olacaktır.” (Katılımcı 14)

“Stratejik planın daha etkin bir şekilde hayata geçirilmesinde, eğitim ve gelişim personelin stratejik planlama sürecine uyum sağlaması için gerekli eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, etkinlik açısından önemlidir. Sürdürülebilirlik ve iyileştirme stratejik planlama sürecinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve sürekli olarak iyileştirme yapmak, organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler. Bu adımlar, stratejik planın etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkıda bulunabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir.” (Katılımcı 7)



4. SONUÇ

Çalışmada, literatürde stratejik planlama süreci hakkında araştırma yapılarak, stratejik planlamanın TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan oda ve borsalar bazında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda nitel bir çalışma yapılarak TOBB'a bağlı Tokat ilinde yer alan Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası'na görüşme tekniği uygulanmıştır. Bu görüşmelerde; içerisinde bulunan kurumun tanıtımı, stratejik planlamanın hazırlanması ve nedeni, stratejik planlamada karşılaşılan sıkıntılar, stratejik planlama sürecinin etkinliği, stratejik planın hayata geçirilmesindeki başarısı, kurumun başarı düzeyini olumlu/olumsuz yönde etkileyen faktörleri, stratejik planın hayata geçirilmesindeki etkinliği, başarılı bir stratejik planlamanın ve uygulamanın sorumlulukları, stratejik planlama ve uygulama süreci ile ilgili eklemeleri ele alan dokuz soru yöneltilmiştir.

Çalışmadaki görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre; görüşmelerde, bu oda ve borsaların yönetim kurulu başkanları kurumlarını tanıtmışlardır. Oda ve borsaların; stratejik planlamaya başlarken, vizyon ve misyonlarını net bir şekilde belirlemeleri gerektiği ve bu sayede uzun vadeli hedeflerine odaklanıp nasıl ulaşacaklarını planladıkları ifade edilmiştir. Ayrıca, stratejik planların hazırlanmasının ardından her yıl belirlenen hedeflerin izlenip değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu sürecin hedeflere ne kadar yaklaşıldığını veya gerçekleştirildiğini anlamak için kritik öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Paydaşların katılımı ve geri bildirimleri de stratejik planların güçlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı ve bu güçlendirmenin kurumların daha sağlam bir temel üzerine stratejilerini oturtmalarına yardımcı olduğu vurgulanmıştır.

Stratejik planlama süreci, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için önemli bir yol haritası sunmaktadır. Bu süreç, kaynakların etkin kullanımını sağlamakta, piyasa fırsatlarını değerlendirmekte ve kurumsal gelişimi desteklemekte stratejik yönetimin vurgulanmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda stratejik planların hazırlanması; kurumların devam edilebilirliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamakta, iç ve dış değişikliklere adapte olmalarını sağlamakta ve hedeflere doğru ilerlemelerini kolaylaştırmaktadır.

Görüşmelerde; birinci tema olan stratejik plan hazırlama motivasyonları, oda ve borsaların hedeflere ulaşma isteği ile mevzuattan kaynaklanan zorunluluklar olarak iki ana başlıkta incelenmiştir. Hedeflere ulaşma isteği, uzun vadeli başarı ve kurum kültürü gibi alt kodlar altında toplanmış, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda stratejik planlamanın kurumların gelişimine önemli katkılar sağladığı ve hedef belirleme ile performans izleme süreçlerinin kritik olduğu bulgulanmıştır. Mevzuattan kaynaklanan zorunluluklar ise vizyon ve misyon belirleme ile performans izleme ve değerlendirme alt kodlarıyla ele alınmış; katılımcıların görüşlerine dayanarak, stratejik planın sağlam bir temel oluşturduğu ve sürekli gelişimi desteklediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu süreçlerin etkinliğinin artırılması gerektiğine dair bir vurgu yapılmıştır. Sonuç olarak, stratejik planlamanın kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlarken, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik gibi önemli unsurları da desteklediği belirlenmiştir.

İkinci tema olan stratejik plan hazırlama başarısı, kaynak ve paydaş sorunları açısından ele alınmıştır. Kaynak sorunları yetersiz bütçe ve insan kaynağı gibi durumları içermekte olup, bu unsurların stratejik planlamanın uygulanabilirliğini olumsuz etkilediği bulgulanmıştır. Katılımcılar, veri toplama sorunlarına da dikkat çekerek, anketlerin yeterince doldurulmaması nedeniyle sağlıklı verilere ulaşmanın zorlaştığını ifade etmiştir. Paydaş sorunları ise paydaş katılımındaki eksiklikler ve iletişim ile bilgi akışındaki sorunlar üzerinden değerlendirilmiş; katılımcıların görüşleri doğrultusunda, iç ve dış paydaşların süreçlere yeterince katılım göstermemesi ve iletişim eksikliklerinin stratejik karar alma süreçlerini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak stratejik planlamanın başarısının, kaynakların etkin kullanımı ve paydaşların aktif katılımı ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu unsurların eksikliği, planların etkinliğini azaltmaktadır.

Üçüncü tema olan stratejik planlama sürecinin başarısı, temel unsurlar ve kaynak yönetimi başlıkları altında incelenmiştir. Stratejik planlama sürecinin temel unsurları arasında, uzman planlama ekibinin önemi, detaylı analiz ve gerçekçi hedef belirlemenin gerekliliği ile paydaş katılımı ve iş birliğinin kritik rolü vurgulanmıştır. Katılımcıların bu unsurların etkin yönetimi ile stratejik planların başarısını artırabileceği belirlenmiştir. Kaynak yönetimi ise bütçe yönetimi, nitelikli personel istihdamı ve etkili liderliğin stratejik hedeflere ulaşmadaki önemine odaklanmıştır. Yeterli bütçe ve nitelikli

personelin sürecin etkinliğini doğrudan etkilediği, etkili liderliğin ise belirsizlikleri yönetme kapasitesini artırdığı bulgulanmıştır. Sonuç olarak, başarılı bir stratejik planlama sürecinin hem güçlü bir ekip ve katılım hem de etkili kaynak yönetimi ile sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Dördüncü tema olan stratejik plan uygulama başarısı, uygulama zorlukları ve kaynak yönetimi başlıkları altında incelenmiştir. Uygulama zorluklarının; bütçe kısıtlamaları, ekonomik krizler ve organizasyonel direnç gibi içsel ve dışsal etkenlerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Üst yönetim desteğinin eksikliğinin, uygulama sürecini olumsuz etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Ayrıca etkili bir planlama sürecinin uygulanabilirliğini artırdığı vurgulanmıştır. Kaynak yönetiminin ekip ruhu, bütçe yönetimi ve gerçekçi hedefler ile sürekli iyileştirmenin önemine dikkat çekildiği belirlenmiştir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda stratejik planın başarısının, güçlü bir ekip iş birliği ve etkin kaynak yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasının hem iç paydaşların desteklenmesi hem de etkili iletişim ile sağlandığı bulgulanmıştır.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular Tokat ilindeki oda ve borsaların, stratejik planlama süreçleri açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, stratejik planlamanın etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için kurum içi eğitim ve bilinçlendirme süreçlerinin büyük önem taşıdığı, paydaşların katılımının ve geri bildirimlerinin stratejik planların güçlendirilmesinin önemi, analiz sürecinde sürekli olarak ön planda tutulmuştur. Ayrıca dış paydaşların geri bildirimlerinin yetersizliği ve sağlıklı veri toplama sorunları gibi zorlukların da önemli sorunlar olarak vurgulandığı görülmüştür.

Sonuç olarak çalışmanın birinci ve ikinci bölümdeki literatürü destekleyen yönlere sahip olmasıyla birlikte, bazı özgün unsurları da içerdiği belirlenmiştir. Örneğin, literatürde sıklıkla vurgulanan “stratejik planlamanın uzun vadeli hedeflere ulaşma sürecindeki rolü” ve “kaynakların etkin kullanımı” gibi konular, bulgularımızla paralel bir şekilde desteklenmiştir. Ancak, Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama sürecinde yaşadığı özgün sorunlar (örneğin, dış paydaşlardan gelen geri bildirimlerin yetersizliği ve veri toplama sorunları) literatürde yeterince ele alınmamıştır ve bu

bağlamda çalışma, özgün katkılar sunmaktadır. Bu bulgular, yerel düzeyde stratejik planlamanın karşılaştığı zorlukları daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır.

Literatürdeki çalışmalar, STK'ların stratejik yönetim süreçlerini farklı açılardan ele alarak önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, Gök (2014) kadın odaklı STK'ların toplumsal kalkınmaya katkısını inceleyerek sosyal sermayenin önemini vurgularken, Kara (2016) Almanya'daki Türk STK'larının etkilerini ve bunların Türkiye'nin turistik imajına yansımalarını araştırmıştır. Yalçinkaya (2017) ise KOBİ'lerin sanayileşme ve dış ticaretteki rollerini değerlendirirken, dayanışma ve hızlı karar alma süreçlerine dikkat çekmiştir. Diğer yandan, Ünal (2018) kurumsal girişimciliğin STK'larda uygulanma durumunu incelerken, Yalçinkaya ve Deniz (2019) meslek odalarının stratejik planlarını üye sayısı açısından değerlendirmiştir. Yaşar (2019) Trakya Bölgesi'ndeki ticaret odaları ve borsalarının güçlü ve zayıf yönlerini SWOT analizi ile ele alırken, Birinci (2021) sosyal hizmet kurumlarının stratejik yönetim süreçlerini araştırmıştır. Ghafo (2022) kuzey Irak'taki STK'ların stratejik yönetim performansını değerlendirirken, Sağlam (2023) KOBİ'lerde stratejik yönetim algılarını cinsiyet temelinde incelemiştir. Bu çalışmalar farklı metodolojilerle (mülakat, anket, SWOT analizi) veri toplayarak, STK'ların performansı, kaynak kullanımı ve sürdürülebilirlik gibi konuları ele almakta ve yerel dinamiklerin etkilerini yansıtmaktadır. Bu çalışmada ise önceki araştırmalardan farklı olarak, belirli bir coğrafi alan ve kuruluş türüne odaklanarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Diğer çalışmalar genellikle temel kavramlar veya geniş kitleler üzerine yoğunlaşırken, bu çalışma TOBB'a bağlı Tokat ilindeki oda ve borsaların stratejik planlama süreçlerini detaylı bir şekilde incelemektedir. Bu durum, özel sektör kuruluşlarının stratejik yönetim uygulamalarına dair daha spesifik ve yerel bir perspektif sağlamaktadır. Bununla birlikte bu çalışma paydaş katılımının ve geri bildirimlerin önemine vurgu yaparak, stratejik planlama sürecinin etkinliğini artırmayı hedeflemekte ve bu süreçteki zorlukları ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Diğer çalışmalarda sıkça görülen genel bulguların ötesinde bu çalışma, belirli sorunlara ve çözüm önerilerine dair derinlemesine içgörüler sunmaktadır. Böylece stratejik planlama süreçlerinin başarısı için gerekli olan pratik yaklaşımları ve yöntemleri daha iyi anlamaya olanak tanımaktadır.

Çalışmanın sonuçlarının akademik açıdan ve pratikte sunulan katkılarına aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışma; stratejik planlama sürecinde vizyon, misyon, hedef belirleme ve uygulama aşamalarının önemini vurgulayarak, bu konudaki mevcut literatürü genişletmektedir. Özellikle, hedeflerin izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği ile ilgili bulgular, stratejik yönetim süreçlerinin nasıl iyileştirilebileceğine dair yeni perspektifler sunmaktadır.
- Paydaş katılımının ve geri bildirimlerinin stratejik planların güçlendirilmesindeki rolü üzerine yapılan çalışma, literatürdeki eksiklikleri doldurur. Bu bağlamda, paydaş katılımının nasıl daha etkili hale getirilebileceğine dair pratik öneriler ve teorik çerçeveler sunmaktadır.
- Kaynakların ve bütçelerin stratejik planlamadaki rolü üzerine yapılan vurgular, mevcut kaynak yönetimi ve finansal planlama teorilerine katkıda bulunur. Bu, özellikle sınırlı kaynaklarla çalışan kuruluşların stratejik planlama süreçlerindeki zorlukları anlamak için önemlidir.
- Veri toplama ve analizde yaşanan zorluklar, stratejik planlama süreçlerinin etkinliğini etkileyen önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Bu, literatürde veri toplama metodolojileri ve analitik teknikler üzerine daha fazla araştırma yapılmasını teşvik eder.
- SWOT analizi gibi stratejik planlama araçlarının etkinliğini değerlendiren çalışmalar yapılabilir. Bu araçların farklı kurumsal yapı ve sektörlerde nasıl performans gösterdiği üzerine daha fazla araştırma yapılması faydalı olabilir.
- Akreditasyon süreçlerinin stratejik planlama ve performans yönetimi üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenebilir. Akreditasyonun stratejik planlama sürecindeki rolü ve üst yönetim desteği ile performans yönetimi arasındaki ilişki araştırılabilir.

Çalışmanın sonuçları çerçevesinde stratejik planlama konusunda yöneticilere aşağıdaki önerileri sunulmaktadır:

- Belirlenen vizyon ve misyona uygun olarak, uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmelidir.
- Hedefler, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olmalıdır.
- Kurumların güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendiren bir SWOT analizi yapılmalıdır. Bu analiz, stratejik planlamanın sağlam bir temelini oluşturur ve stratejik hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Stratejik planlama süreci net bir şekilde tanımlanmalıdır. Planlama sürecinde hangi adımların izleneceği, kimlerin dahil olacağı ve zaman çizelgesi gibi konular belirlenmelidir.
- Belirlenen stratejik hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için etkili bir performans ölçüm sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, düzenli olarak hedeflere göre performansın izlenmesini sağlar ve gerektiğinde düzeltici tedbirler alınabilir.
- Stratejik planlar, dış çevredeki değişikliklere (teknolojik, ekonomik, politik, vs.) uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmalıdır. Planlar, yeni fırsatlar doğduğunda veya beklenmedik tehditler ortaya çıktığında revize edilebilir olmalıdır.
- Stratejik planlamanın bir parçası olarak riskleri tanımlamak ve bunları yönetmek önemlidir. Ayrıca, kriz durumlarında nasıl hareket edileceğini önceden planlamak, şirketin dayanıklılığını artırır.

Bu çalışma, Tokat Ticaret Borsası, Zile Ticaret Borsası, Zile Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Turhal Ticaret ve Sanayi Odası, Niksar Ticaret ve Sanayi Odası'nı kapsamaktadır. Bu sebeple çalışmada, il kısıtı bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini genellenememektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların, diğer şehirlerde gerçekleştirilecek çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Çalışma, stratejik planlamanın önemini ve uygulama sürecindeki çeşitli dinamikleri detaylı bir şekilde ortaya koyarak akademik literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Literatürdeki mevcut boşlukları doldurmuş ve pratikteki stratejik planlama süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik değerli bilgiler sunmuştur. Çalışma, stratejik planlamanın nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine dair somut öneriler getirerek, önemli bir katkı sunmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, bu bulguları daha da

derinleştirmek ve stratejik planlama süreçlerini daha etkili hale getirmek için yeni yöntemler ve stratejiler geliştirmeye yönelebilirler.



KAYNAKÇA

ABOK, A. M. (2014). *Factors affecting effective implementation of strategic plans in non-governmental organizations in Kenya* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology Human Resource Management.

ABORASS, N. (2021). The Impact of Strategic Planning on the Performance of Non-Governmental Organizations in the New Century: A Review. *European Journal of Digital Economy Research*. 2(1): 33-41.

ACAR, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 3(6): 1-15.

ACAR, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKMAN, Ç. ve ÖZASLAN, A. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Ne Söylüyor?. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14): 55-90.

AKMAN, Ç. ve İPEK, E. A. Ş. (2019). Son Dönemde Yapılan Değişiklikler Çerçevesinde Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2): 359-373.

AKATAY, A. ve YELKİKALAN, N. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

AKAY, H. (2007). *Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme- strateji geliştirme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

AKBAŞ, K. (2014). *Nonprofit law in Turkey*. Comparative Nonprofit Sector Project. Baltmor: The Johns Hopkins

AKTAN, C.C. (2007). Stratejik yönetim araçları. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/araclar.htm> (Erişim tarihi: 16.10.2023)

AKINGBOLA, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24: 214-240.

ALANZI, S. (2018). PESTLE Anaylsis, www.salemalanzi.com. (Erişim tarihi: 29/08/2024).

ALEMU, S. T. & WASHI, A. B. Assessment of Factors that Affects the Performance of Chamber of Commerce and Sectoral Associations in Ethiopia. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 8(5): 502-510.

ALKAN, H. (2005). *Türk İş Adamları ve Liberal Düşünce, Liberalizm Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce (M. Yılmaz, Der.)*. İstanbul: İletişim Yayınları.

ALYAKUT, B. (2007). Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesine yönelik bir alan araştırması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPKAN, L. (2000). Stratejik yönetimin kapsamlılığı, stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiler [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

ATMACA, İ. L. (2007). Türk kamu yönetiminde stratejik düşünme ve reform çalışmalarının stratejik düşünce bakış açısıyla incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYTEPE, T. (2008). Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Ordu emniyet müdürlüğü model önerisi [Yayımlanmamış

yüksek lisans tezi]. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.

BADZINSKI, D. M., WOODS, R. H. & NELSON, C. M. (2021). “Content analysis”. in *The Routledge handbook of research methods in the study of religion* (ss. 180-193). Routledge.

BALTACI, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 368-388.

BANDIRMA TİCARET ODASI (2024).
<https://www.bandirmaticaretodasi.org/tr/ilk-odalar> (Erişim tarihi: 20.09.2024)

BARRY, W. B. (1986). *Strategic planning workbook for public and nonprofit organizations*. Paul: Amherst Wilder Foundation.

BARRY, B. W. (2012). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. New York: Fieldstone Alliance.

BAYAT, T. ve ÖZDEMİR, Ş. (2019). Ulaştırma Altyapısının Bölgesel Bazlı Lojistik Sektörü Üzerindeki Etkinliğinin Veri Zarflama Yöntemi ile Ölçülmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 259-286.

BİRİCİK, A., UZPEDER, E., KURMA, E. ve DALKIRAN, Ö. (2007). *STK'lar için kılavuz bilgiler-II, İstanbul, Helsinki Yurttaşlar Derneği*, <http://www.hyd.org.tr/staticfiles/files/kitap2.pdf>. (Erişim tarihi: 29.11.2023)

BİRİNCİ, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1): 251-273.

BONNICI-SAMMUT, T. (2015). PEST Analysis, Malta University, https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis. (Erişim tarihi: 29/08/2024).

BOZEMAN, B. & STRAUSSMAN J. D. (1988). *Public management strategies*.

San Fransisco: Josey Bass.

BRYSON, J. N. (1995). Strategic planing for public and nonprofit organizations. San Fransisco: Jossey-Bass.

BRYSON, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. New Jersey: John Wiley & Sons.

BRYSON, J. M. & ROERING, W. D. (2018). "Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector". *Classic Readings in Urban Planning*, (ss. 202-219). Routledge.

CAMPBELL, A. & YEUNG, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*. 24(4): 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)

CAMPBELL, A. & YEUNG, S. (1991). Briefcase: Mission vission and strategic intent. *Long Range Planning*. 24(4): 145-147.

CETINKAYA, A. S., OGUT, A. & SIMSEK, M. S. (2006). The interaction between SWOT analysis and balanced scorecard from the aspect of strategic management. *Hosteur*, 15(2): 5-10.

CİHANGİR, B. (2015). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Sivil havacılık genel müdürlüğü üzerinden bir değerlendirme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

COHEN, J.L. (1992). Andrew Arato, Civil Society and Political Theory. USA: MIT Press.

COŞKUN, B. ve YILDIRIM, Ç. P. (2018). Türkiye’de stratejik planlama: Son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8): 1-16.

CUMHURİYET’LE YAŞIT; ANKARA TİCARET ODASI’NIN TARİHÇESİ.

Ankara: Ankara Ticaret Odası yayını.

ÇAKAR, Ö. K. ve ESEN, A. (2023). Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*. 11(3): 1010-1025.

ÇEVİK, H. H. (2001). “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, *Yönetim ve Organizasyon*, Salih Güney (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇIKMAK, S. (2012). *İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin incelenmesi ve yeniden yapılandırılması: bir örnek uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DAFT, R. L. (1992). *Management*. New York: Mc Gravv-Hill.

DATABIO CONSORSIUM (2017). Data-Driven Bioeconomy, Intrasoft International, *Funded by the Horizon 2020 Framework Programme of the Europe Union*.

DEMİREL, N. (2013). *Tarih kuram sivil toplum*. Ankara: Orient Yayınları.

DEMİROCAK BİLGİN, G. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik: Uluslararası operasyonlar yürüten Türk yardım dernekleri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2006). Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik. *Resmi Gazete*, (26719), 26.

DPT (DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI) (2006). “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”. 2. Bsm. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>,. Erişim tarihi: 22/11/2023

DRUCKER, P.F. (1990). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. New York: Harper Collins Publishers.

ENGİN, R. (2022). Türkiye’de belediyelerin stratejik planlarında yer alan GZFT analizlerinin değerlendirilmesi: Büyükşehir ve il belediyelerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*. 2(2): 97-126.

ERDEM, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDOĞMUŞ, N. ve SAYIN, Z. (2020). *Kurumsal yönetim el kitabı*. İstanbul: KYA Yayınları.

EREN, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

ERKAN, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama, Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Devlet Planlama Teşkilatı. Başbakanlık. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

ERİŞEN, S. (2006). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlamanın uygulanması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EROL, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 7.bsm. İstanbul: Beta Basım.

ERKİLET, A. (2008). *Sivil Toplum Söyleminin Kapitalist Dünya- Sistemi Açısından En Önemli İşlevlerinden Biri Depolitizasyondur*, “Sivil” Toplum Kavramı Tartışmaları (Ed. M. Şentürk ve A. Erdoğan) 1.Bsm. İstanbul: Kaknüs Yayınları

FAVOREU, C., CARASSUS, D. & MAUREL, C. (2016). Strategic management in the public sector: A rational, political or collaborative approach?. *International Review of Administrative Sciences*. 82(3): 435-453. 10.1177/0020852315578410

FEURER, R. & CHAHARBAGHI, K. (1995). Strategy development: Past,

present and future. *Management Decision*. 33(6): 11-21.
<https://doi.org/10.1108/00251749510087614>

FERGUSON, A. (1767). *An essay on the history of civil society*. Edinburgh: Miliar & Caddel.

FRAENKEL, J. R., WALLEN, N. E. & HYUN, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (7. ed). New York: McGraw-Hill

GANDRITA, D. M. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*. 13(10): 1-25.

GHAFO, A. K. (2022). *The Impact of strategic management process on Local Non-Governmental Organizations performance; environmental uncertainty as a moderator variable. (apply study in Local Non-Government Organizations “NGOS” in Sulaymaniyah Governorate)*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÖK, M. (2014). *Toplumsal kalkınmanın ve sosyal sermayenin bilinmeyen aktörleri: Kadın odaklı sivil toplum kuruluşları* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜLTEKİN, M. C. ve FİKRET, M. A. Z. I. (2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının meslek yüksekokulları açısından önemi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. (55): 450-464.

GÜNER, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*. (446): 61-78.

HAY, R.D. (1990). *Strategic management in Non-Profit Organizations: An Administrator's Handbook*. Quorum Books.

HENNINK, M., HUTTER, I., & BAILEY, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.

HO, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European Academic Research*, 2(5): 6478-6492.

HOBBS, T. (1992). *Leviathan*. (S. Lim, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

HUME, J. & LEONARD, A. (2014). Exploring The Strategic Potential of Internal Communication in International Non-Governmental Organisations. *Public Relations Review*, 40(2): 294-304.

HUNGER, D.J. & WHEELLEN, T.L. (1996). *Strategic management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

HUNGER, J.D. & WHEELLEN, T.L. (2020). *Essentials of strategic management*. 5th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

İstanbul Ticaret Borsası 2024-2028 Stratejik Planı
<https://www.iso.org.tr/kurumsal/iso-stratejik-plani/> (Erişim tarihi: 15.09.2024).

JACKSON, P. (2007). *Nonprofit strategic planning leveraging sarbanes-oxley best practices*. Canada: Jhon Wiley&Sons,Inc

JAIN, S. C. (1993). Market evolution in developing countries: The unfolding of the Indian Market. Psychology Press.

JAUCH, L.R. & GLUECK, V.F. (1988). *Strategic management and business policy*. 5. Bsm. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

KALKAN, A. ve ALPARSLAN, A. M. (2009). Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. 1(1): 25-40.

KAPLAN, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School.

KARA, M. (2016). *Sivil toplum örgütlerinin Türkiye'nin turistik imajına etkisi: Almanya uygulaması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KARAKOYUNLU, Y. (2011). *TOBB Genel Kurulunda Ekonomi*. <https://www.haberturk.com/yazarlar/yilmaz-karakoyunlu/631776-tobb-genel-kurulunda-ekonomi> (Erişim tarihi: 18.06.2011)

KATSILOUDES, M.I. (2012). *Global strategic planning*. Routledge.

KAY, J. (1993). The structure of strategy. *Bussiness Strategy Review*. 4:17-37.

KAYPAK, Ş. (2013). Kent konseyleri ve Sivil Toplum Kuruluşları ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 189-199.

KILIÇ, Ö. (2018). Stratejik planlama süreci ve Edirne belediyesi 2015-2019 stratejik planı değerlendirmesi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 2(3): 1-24.

KONG, E. (2008). The development of strategic management in the Non-Profit Context: intellectual capital in social service Non-Profit Organizations. *International Journal of Management Reviews*. 10(3): 281-299.

KORALTÜRK, M. ve ÇETİN, C. (2005). Türkiye'de liberal iktisadî düşünce, *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, 7: 317-355

KORTEN, D. C. (1987). Third generation NGO strategies: A key to people-centered development, *World Development*. 15: 145-159.

KUBALI, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 32(1): 31-62.

KUÇURADI, İ. ve ÇAKMAK, A. (2003). *Düşünen Sivil Toplum: Felsefi yaklaşımlar-açılımlar*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

KURPIELA, S. & TEUTEBERG, F. (2022). Strategic planning of product-service systems: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 338: 1-17.

KURT, A. (2020). Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlar: Bursa il özel idaresi örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(3): 17-64.

KILIÇ, P. N. (2012). *Türkiye’de eğitim alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının halkla ilişkiler uygulamaları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

LATIF, K. & WILLIAMS, N. (2017). Team effectiveness in Non-Governmental organizations (Ngos) Projects. *Evaluation And Program Planning*. 3(64): 20-32. 10.1016/j.evalprogplan.2017.05.004.

LAWRIE, A. (2001). The complete guide to business and strategic planning for voluntary organisations. New York: Directory of Social Change.

LESTER, A. D. (1995). *Strategic management: Concepts, processes, decisions*. Houston Texas: Dame Publications Inc.

LEWIS, D. (2001). The management of Non-Governmental Organizations: An introduction. New York: Routledge.

MARDİN, Ş. (1991). *Türkiye: Bir Ekonomik Kodun Dönüşümü* (L. Köker, Çev.). Türk Modernleşmesi.

MARITIM, G. K., & OBUBA, R. O. (2024). The influence of strategic implementation practices on the performance of Ngos in Mombasa County. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 24(7), 417-429.

KIHARA M.P. (2017). *Influence of strategy implementation on the performance of manufacturing small and medium firms in Kenya* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kenya: Jomo Kenyatta University.

KILIÇ, P. N. (2012). *Türkiye’de eğitim alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının halkla ilişkiler uygulamaları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

NAZLIM, A. (2021). *Erkeklerin evi geçindirme yükümlülükleri ve çalışma kararları etkileşimi: Denizli ili örneği ile nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

NIKSAR TİCARET VE SANAYİ ODASI (2024), <https://niksartso.org.tr/> (Erişim tarihi: 01.09.2023).

NUTT, P. C. & BACKOFF, R. W. (1995). Strategy for public and third-sector organizations. *Journal of Public Administration Research And Theory*. 5(2): 189-212.

ODERA, I. A. (2018). *Strategic management practices and the effectiveness of ngos dealing with food security in Siaya County*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kenya: University of Nairobi

ONGONGE, J. (2013). *Relationship between strategic planning and organization’s performance in Non Governmental Organizations (NGOs): A case of Actionaid, Kenya* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kenya: University of Nairobi.

OSTER, S.M. (1995). *Strategic management for Nonprofit Organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press Inc.

ORTEGA-RODRÍGUEZ, C., LICERÁN-GUTIÉRREZ, A. & MORENO-ALBARRACÍN, A. (2020). Transparency as a key element in accountability in Non-Profit Organizations: A systematic literature review. *Sustainability Academic Journal*. 12(14): 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12145834>

ÖNDER, B. (2001). *Elektronik iş (e-business) kavramının firmalardaki stratejik yönetim uygulamalarına etkileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖNEMLİ, A. (2010). Stratejik performans yönetim modeli olarak dengeli performans yönetimi ve hizmet sektöründe alan çalışması örnekleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖNER, Ş. (2000). Belediye yönetim kararlarında sivil toplum kuruluşlarının etkinliği (Gaziantep, Kahramanmaraş, Bingöl Örneği) [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZER, M. A. ve DÖLKELEŞ, T. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*. 7(2): 295-318.

ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

PAYLI, M. (2017). *Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci: Karaman Belediyesi'nde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PERERA, R. (2017). The PESTLE Analysis, https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZWpLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=the+pestle+analysis+by+rashain+perera&ots=DtdoN4uEy&sig=VZ9GmYWD3T_c9DQBgzUZF4Eges&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20pestle%20analysis%20by%20rashain%20perera&f=false. (Erişim tarihi: 28/08/2024).

POLAT, O. (2023). Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim ve SWOT analizi. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Öncü ve Çağdaş Çalışmalar*. 1117-1130. <https://doi.org/10.59287/siibocc.244>

SAĞLAM, M. G. (2023). *KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamalarının algısı: Konya ili imalat sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

SCHWENGER, D., STRAUB, T. & BORZILLO, S. (2014). Non-Governmental organizations: Strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*. 35(4): 11-19.

SHAPIRO, J. (2007). *Toolkit on strategic planning*. www.civicus.org (Erişim tarihi: 10.11.2023)

SİVİL TOPLUM VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI 09/02/2007
http://online.bilgi.edu.tr/files/tpngo_002_01/stklar.ppt#269,2,tanımlar,terminoloji,sınıflama (Erişim tarihi: 01.09.2023).

SÖNMEZ, M. (2010). *Türkiye'de iş dünyasının yönelimleri*, İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Türkiye Temsilciliği Yayını.

ŞİMŞEK, H. (2006). *Yönetimde çağdaş gelişmeler*. Ankara: Ders Notları.

TEMEL, A. (1999). *Büyüme, Ekonomik Yapı Değişimleri (1946-1997)*, Bilanço 1923-1998. Türkiye Cumhuriyeti'nin 75 Yılına Toplu Bakış Uluslararası Kongresi, Ankara, Türkiye.

TEZEL, Y.S. (1994). *Cumhuriyet döneminin iktisadi tarihi (1923-1950)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

TOKAT TİCARET BORSASI 2022-2025 STRATEJİK PLANI
<https://tokattb.org.tr/images/dokumanlar/STRATEJ%C4%B0K%20PLAN%202022-2025.pdf> (Erişim tarihi: 01.09.2023).

TOKAT TİCARET ODASI (2024),
<https://www.tokattb.org.tr/index.php/organizasyon/2020-07-29-09-41-34/tarihce.html>

(Erişim tarihi: 01.09.2023).

TOKAT TİCARET VE SANAYİ ODASI (2024).
<https://tokattso.org.tr/raporlar-2/> (Erişim tarihi: 01.09.2023).

TURHAL TİCARET VE SANAYİ ODASI (2024),
<http://www.turhaltso.org.tr/icerik.php?id=82>

TUCKER, B. P., THORNE, H. & GURD, B. W. (2013). Uncharted Waters: Exploring The Relationship Between Strategy Processes And Management Control Systems in The Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1): 109-133.

TÜRK EKONOMİSİ (1952). *Aylık iktisat ve Maliye Dergisi*, 104.

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (2016). Odalar ve Borsalar için akreditasyon kılavuzu,
<https://www.tobb.org.tr/AkreditasyonKuruluSekreterligi/Documents/2017AkreditasyonKilavuzuSon.pdf> (Erişim tarihi: 16.07.2023)

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (2023).
https://www.tobb.org.tr/sayfalar/kurulus_gorev_organ.php (Erişim tarihi: 28.11.2023)

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (2024).
<https://tobb.org.tr/Sayfalar/TOBBIstatistikleri.php> (Erişim tarihi: 01.08.2024)

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (2024).
<https://ticaret.gov.tr/ic-ticaret/odalar-ve-borsalar/borsalar/borsa-organlari-ve-gorevleri>
 (Erişim tarihi: 15.07.2024)

TÜSEV (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı) (2004). *Kamu yararına çalışan kuruluş yasası; kamu yararına çalışan kuruluş yasasına ilişkin örnek hükümler; Macaristan örneği.* http://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/kamu_yararına_calisan_kurulus_yasasi.pdf.

(Erişim tarihi: 03.09.2023)

TÜSEV (2013). Sivil topluma yönelik davranış ilkeleri avrupa birliği'nde ve dünyada kamu diyalogu/ilişkileri: Masa başı araştırmasının bulguları. *Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi ve Sivil Toplum-Kamu İşbirliğinin Güçlendirilmesi Projesi Yayını*. 64. TÜSEV Yayınları.

UNCED (1992). Agenda 21 and the UNCED proceedings United Nations conference on environment and development. *International Legal Materials*. 31(4): 814-817. <https://doi.org/10.1017/S0020782900014716>

URAL, E. (1995). *Gönüllü kuruluşları toplantısı*. Ankara: Türkiye Çevre Vakfı Yayını.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 2.bsm. İstanbul: Literatür Yayınları.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

ÜNAL, P. (2018). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal girişimcilik* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VURAL, B.A. ve BAYTEKİN, E. P. (2004). Kamu bürokrasisinde stratejik yönetim: İyi yönetim açısından bir değerlendirme. Ankara: Türkiye İktisat Kongresi, *DPT Yayını*, 10.

YA-DA (YAŞAMA DAİR VAKIF). (2015). *Verilerle sivil toplum kuruluşları, Türkiye'de sivil toplumun gelişimi ve sivil toplum kamu iş birliğinin güçlendirilmesi projesi*. 1.Bsm. Erişim tarihi: 05/10/2023

YALÇINKAYA, M. H. (2017). Gelişen Türkiye'nin rekabetçi gücü Manisa

Sanayi Bölgesi KOBİ'lerinin sosyo-ekonomik yapısı: SWOT analizi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(2): 279-308.

YALÇINKAYA, Ö. ve DENİZ, F. (2019). Meslek odalarında stratejik planlama çalışmaları: TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube örneği. *Endüstri Mühendisliği*. 30(3): 220-238.

YAŞAR, M. (2019). *Tekirdağ ilinde bulunan Oda ve Borsaların üyelerine sağladığı katkıların analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YEĞEN, M., KEYMAN, E.F., TOL, U.U. ve ÇALIŞKAN, M.A. (2010). *Türkiye’de gönüllü kuruluşlarda sivil toplum kültürü, yaşama dair vakfı tarafından hazırlanan araştırma*. <http://www.yasamadair.org/Yayinlar/1.pdf>. (Erişim tarihi: 20.08.2023)

YENTÜRK, N. ve AKSAKOĞLU, Y. (2006). *Proje döngüsü yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

YERLİKAYA, G. K. (2015). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin uluslararası görevleri ve kurumların kapsamında dış ekonomik ilişkiler kurulu sorununun değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 6(1): 1-32.

YETKİN, S. ve SERÇE, E. (1998). *Kuruluştan Günümüze İzmir Ticaret Borsası Tarihi*. Ankara: İletişim evi.

YILMAZ, A. ve AKDENİZ, B. (2020). Sivil toplum kuruluşlarında başarıya götüren yönetim ve liderlik özelliklerine ilişkin bir inceleme. *Türk İdare Dergisi*. 490: 325-362.

YILDIRIM, İ. (2004). *Demokrasi sivil toplum kuruluşları ve yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YILDIZ, Ö. (2007). Sivil toplum örgütleri, özerklik: Kavramsal bir açılım. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(1): 53-58.

YILDIZ, M.Ş. (2020). Stratejik yönetim düşüncesinin yerel yönetimlerde uygulanması ve stratejik planlara yansımaları: Van Büyükşehir Belediyesi ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi karşılaştırması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIZLI ÇUBUKÇU, N. Ö. (2012). Sivil toplumun düşünsel temelleri ve Avrupa Birliği sürecinde Türkiye’de sivil toplumun görünümü: Sivas’ta sivil toplum kuruluşu olarak dernekler özelinde bir çalışma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÖRÜKOĞLU, T., DAYISOYLU, K. S. ve ANÇEL, T. (2024). Coğrafi işaret sürecinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin rolü ve coğrafi işaret mağazası önerisi. *Black Sea Journal of Engineering and Science*. 7(2): 323-328.

YÜKSEL, E. ve SEZGİN, F. H. (2012). Türkiye’nin önde gelen sivil toplum kuruluşlarının sivil toplum algısı analizi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

T.C. VAKIFLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. www.vgm.gov.tr (Erişim tarihi: 07.10.2023)

WANJIRU N.S. (2019). *Strategic management practices and emergency responses by Kenya Red Cross*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kenya: University of Nairobi

ZİLE TİCARET BORSASI (2024), <https://www.ziletb.org.tr/Borsam%C4%B1z/Hakk%C4%B1m%C4%B1zda/tabid/7437/Default.aspx> (Erişim tarihi: 01.09.2023).

ZİLE TİCARET VE SANAYİ ODASI (2024), <https://www.ziletso.org.tr/index.php?page=raporlar> (Erişim tarihi: 01.09.2023).

EKLER**EK 1. MÜLAKAT SORULARI**

1. Kurumunuz hakkında kısaca bilgi verir misiniz
2. Stratejik planlamayı neden yapıyorsunuz? Stratejik plan hazırlamak size ne kattı?
3. Stratejik planlamada karşılaştığınız sıkıntılar nelerdir?
4. Stratejik planlama sürecinin daha etkin olması için neler gerekiyor?
5. Stratejik planı hayata geçirmede ne ölçüde başarılısınız?
6. Başarı düzeyinizi olumlu /olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?
7. Stratejik planı hayata geçirmede daha etkin olması için neler gerekiyor?
8. Başarılı bir stratejik planlama ve uygulamadan kimler nelerden sorumludur?
9. Stratejik planlama ve uygulama süreci ile ilgili eklemek istediğiniz başka şeyler var mı?

EK2. ETİK KURUL BELGESİ

TOKAT GAZİOSMANPAŞA UNIVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
27.02.2024	04	01-29

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 04.27- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 14.02.2024 tarih ve 399649 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci: Tr83 Bölgesindeki Oda ve Borsalarda Bir Araştırma
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Doç. Dr. Musa Said DÖVEN Esra ADALETLİ (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)