



## SWOT Analizi Bağlamında Serhat Kalkınma Ajansı ve Fırat Kalkınma Ajansı Karşılaştırması

### *Comparison of Serhat Development Agency and Fırat Development Agency in the Context of SWOT Analysis*

Doktora Öğrencisi Cihan ARSLAN<sup>1</sup>

#### Öz

Günümüzde her alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu yüzden gerek birey gerekse örgütler değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için çeşitli planlamalar yapmak zorundadır. Yaşanılan dönemde kurumlar artık değer ve sürdürülebilirlik ilkelerine önem vermekte, planlarını bu ilkelere göre yapmaktadır. Bu bağlamda, gerekli planlamaları yapmak ve gerekli stratejiler geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Bu anlayış 1980'li yıllarda çok büyük ve uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerde kendisini göstermiştir. Küreselleşme artık tüm dünyayı sarmış ve kaçınılmaz bir hal almıştır, Günümüzde ise, orta ve küçük ölçekli kurumlar bile strateji geliştirmek zorunda kalmıştır. Yönetim bilimi de bu durumu disiplini içine dâhil etmiş ve strateji olgusunu sistemleştirmiştir. Organizasyon çerçevesinde baktığımızda gerek özel gerekse kamu kuruluşları başarı sağlayabilmek ve bunu görselleştirebilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Yönetim bilimine de riyyaset eden bu tarz; bilgi, beceri, analiz ve yorum niteliklerini geliştirmektedir. Bu yüzden, Türkiye Cumhuriyeti'nin bölgesel eşitsizlik düzeyini daha alt seviyelere indirebilmek için oluşturulan kalkınma ajanslarını stratejik yönetim bağlamında değerlendirerek ve irdelemek önem arz etmektedir. Çalışmada, bir kamu kurumu olan Serhat Kalkınma Ajansı ve Fırat Kalkınma Ajansı'nın stratejik planlamaları doğrultusunda gerçekleştirdikleri SWOT analizleri karşılaştırılacaktır. Çalışmanın amacı stratejik yönetim süreçlerini analiz etmek için SWOT yöntemine başvuran ajansların farklılıklarını ve benzerliklerini ortaya koymaktır. Betimsel araştırma modelinin kullanıldığı çalışmada, analiz verileri resmi kaynaklardan elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** SWOT analizi, strateji, kalkınma ajansları

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

Today, there is a rapid change in every field. Individuals and organizations have to make various plans to keep up with changing environmental conditions. Today, institutions give importance to the principles of value and sustainability and make their plans according to these principles. It becomes imperative to make the necessary plans and develop the necessary strategies. In the 1980s, this understanding showed itself in very large and internationally active organizations. In today's world, where globalization surrounds the whole world and is inevitable, medium and small-sized institutions have to develop strategies. Management science has disciplined this situation and systematized the concept of strategy. Private and public organizations are developing various strategies to achieve success and visualize this success. This situation in management science; It develops knowledge, skills, analysis and interpretation qualities. Agencies have been established to reduce the regional inequality of the Republic of Türkiye. It is important to evaluate and examine agencies in the context of strategic management.. In the study, SWOT analyzes of strategic planning of Serhat Development Agency and Fırat Development Agency, which are a public institution, will be compared. The aim of the study is to reveal the differences and similarities of the agencies With the descriptive research model, the analysis data were obtained from official sources.

**Keywords:** SWOT analysis, strategy, development agencies

<sup>1</sup>Inönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, cihan-arslan@hotmail.com

**Paper Type:** Research

## **Giriş**

Kurumlar sürdürülebilir bir anlayışa sahip olmak için stratejiler geliştirerek planlar yapmak zorundadır. Bunun içinde kurumların stratejik yönetim anlayışına ve strateji geliştirmeye önem vermesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim anlayışı, kurumların veya örgütlerin devamlılığı konusuna eğilmiş, ileriki zamanlarda istenilen seviye ana sorunsal olarak belirlenmiştir. Böylelikle tüm faktörler yönetim sürecine dâhil edilmiş, bir koordinasyon eşliğinde gelecek planlaması yapılamaya başlanmıştır. Bu anlayışa göre, ilk olarak bir hedef bulunmalı ve bu hedef çerçevesinde planlanan faaliyetler yürütülmelidir. Tüm bu süreç aslında bize stratejik yönetimin önemini göstermektedir. Stratejik yönetimin başarı seviyesi de SWOT analiz tarzı ile belirlenmektedir.

Çalışmamızda birer kamu kurumu olan Serhat Kalkınma Ajansı ve Fırat Kalkınma Ajansı'nın stratejik planlamaları doğrultusunda gerçekleştirdikleri SWOT analizleri karşılaştırılacaktır. Amaç ise stratejik yönetim süreçlerini analiz etmek için SWOT yöntemine başvuran ajansların SWOT analizlerinin farklılıklarını ve benzerliklerini ortaya koymaktır. Betimsel araştırma modelinin kullanıldığı çalışmada, analiz verileri resmi kaynaklardan elde edilmiştir.

## **1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri**

Sosyal bilimlerde “strateji” kelimesi iki kaynağa dayandırılmaktadır. Bunların ilki Latince de yol, yatak, çizgi anlamlarında kullanılan “stratum” kavramı, ikincisi ise eski Yunanlı komutan General Strategos'un adıyla bağlantılı olup, komutanın bilgi ve sanatını belirtmek için kullanılan “strategos” kelimesidir (Eren, 2013: 1). Strateji, “bir örgütün uzun ve kısa vadeli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için, örgütün hem kendisi, hem de çevresi ile arasındaki ilişkileri analiz ederek, üst kademe yöneticileri tarafından plan ve programların yapılması ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Azaklı, 1999: 54). Günümüzde strateji kelimesi, genel olarak hedefe ulaşmak için izlenebilecek yol olarak bilinmekle birlikte daha çok askeri ve siyasal terminolojide rastlanılan bir kavramdır (Songür, 2015: 5). Son dönemlerde küreselleşme ile birlikte işletmelerin büyümesi ve hatta uluslararası hale gelmesiyle birlikte şirketler, uzun dönemli planlarında strateji kavramını kullanmaya başlamışlardır. Şirketler, belirlenen hedefler doğrultusunda plan ve programlar geliştirip belirli misyonlar çerçevesinde izlenecek yolları kararlaştırmaktadır (Eren, 2013: 5). Görülmektedir ki yüzyıllardır askeri bir terim olarak karşımıza çıkan strateji terimi, gelişen bilgi toplumunda birçok disiplinde yer bulmuştur. Bunlardan biri de işletme bilimidir. Liberal politikalar ile yelpaze açısı çok genişleyen ve aynı zamanda karmaşıklaşan işletme bilimi, çatısı altında birçok yeni yönetim şekli geliştirmiştir. Bunlardan biri de stratejik yönetim kavramıdır.

### **1.1. Stratejik Yönetim Kavramı**

Stratejik yönetim, bir organizasyonda uzun vadeli olarak, geleceğe dönük kararlar alınmasıdır. 80'li yıllarda özellikle büyük şirketler/işletmeler tarafından uygulanan bir yönetim şekli olan stratejik yönetim, günümüzde büyük-küçük birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Kavramı daha da açacak olursak stratejik yönetim; işletme ile çevresel faktörlerin ilişkileri üzerinde bir analiz yapılması, rakipler üzerinden benzerlikleri veya farklılıkları irdelenmesi, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını amaçlayan, değişkenleri daima göz önünde tutarak uzun vadeli planların genel çerçevesini çizen bir yönetim tarzıdır (Ballıoğlu, 2012: 2). Sürekli değişen bir çevrede bulunan ve çevreyi kontrol altında tutmak isteyen örgütlerin stratejik yönetime ihtiyacı vardır (Güçlü, 2003: 1). Aynı zamanda strateji örgüt ve işletmelerin ortaya koydukları hedefler doğrultusunda üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanmak amacıyla oluşturulan yol haritalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Strateji, değişken çevre koşullarındaki örgütlere yön göstermektedir (Acar, 2004: 3).

Stratejik yönetime bir süreç gözüyle de bakılabilmektedir. Bu bağlamda, geleceği görmek ve hedeflere ilerleme yolunda esnek planlar geliştirme anlayışı oluşmaktadır. Değişkenlere karşı işletme adına sorular sormak ve bu sorulara doğru uygulanabilir cevaplar vermek stratejik yönetimin temel unsurlarındandır (Güçlü, 2003: 70). Stratejik yönetim anlayışında işletme çevresi önem kazanmaktadır. Hem iç hem de dış çevrede olup bitenler dikkatlice izlenmeli, değişen çevresel faktörler çerçevesinde oluşturulan strateji baştan gözden geçirilmelidir. Bu döngüsel süreç devamlılık kazanmalı ve stratejinin başarı kazanabilmesi için analizin doğru ve net bir şekilde yapılması gerekmektedir (Erkul, 2013: 118). Özellikle hızla değişen yenedünyada böyle önemli bir detayı göz ardı etmek işletmeler için felakete yol açabilmektedir. Çünkü öngörülemeyen bu hızlı değişime ayak uydurabilmek önemli bir bilgi birikim ve beceri gerekmektedir. Bu yüzden organizasyonların gözlem yetenekleri gelişmiş olmak zorundadır. Aksi takdirde geleceğe yön verecek uygun stratejiler geliştiremezler.

Baryy (1986: 10) stratejik yönetimine, örgütün hedeflerine nasıl ulaşabileceği sorunsalı etrafında geliştirilen analizler olarak bakmaktadır. Drucker (1999: 22) ise, belirlenen amaçlar için belirlenen planların doğru sonuçlar verebilmesi süreci olarak stratejik yönetimi kavramsallaştırmıştır. Feurer ve Chaharbaghi (1995: 11)'de stratejik yönetimi, hedefler doğrultusunda elde bulunan kaynakların doğru yönde kullanılma süreci olarak tanımlamıştır. Görülmektedir ki işletme, yenedünya düzeninde yerini korumak ve hatta daha iyi seviyelere ulaşmak adına çevreyi ve hedefleri etkin bir şekilde değerlendirmeli, oluşturduğu planların kontrolünü bir süreç dâhilinde yapmalıdır. Stratejik yönetimin de amaçlar temasında stratejik planlamalar yapmakta ve bu planları hayata geçirebilmektir.

## 1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin başlıca altı özelliği bulunmaktadır (Eryılmaz, 2001: 8). Bunlar; hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılan zaman planlaması, organizasyonun içinde bulunduğu durumun iyi analiz edilmesi, çevre analizinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, vizyon tanımının net bir şekilde oluşturulması, istenilen sonuçlar ışığında stratejilerin geliştirilmesi ve bu strateji çizgisinde tüm örgütsel faaliyetlerin koordine edilmesidir. Bu özelliklerin birinin bile sekteye uğraması stratejinin başarı ile sonuçlanmasına engel olmaktadır. Burada önemli olan bilgilerin doğruluğudur. Çünkü yanlış bilgiler yanlış stratejileri doğurabilmektedir. Bu yüzden planlama gerçekleşirken olası değişkenler hakkındaki verilerden hiçbir şekilde şüphe duyulmaması gereklidir. Stratejik yönetimin özellikleri şöyle sıralanmıştır (Aktan, 2008: 6-7):

- Stratejinin konusu organizasyonun karlılık, başarı ve verimliliği ile doğru orantılı olmalıdır.
- Buradaki kilit rol üst yönetimindir. Alt yönetim, üst yönetimin belirlediği stratejiyi uygulamakla görevlidir. Ancak üst yönetim her zaman denetim mekanizmasını kullanmalıdır.
- Örgütün iç ve dış çevresi daima gözetim altında tutulmalıdır. Çevre en önemli faktördür ve strateji çevrenin özelliklerine göre dizayn edilmelidir.
- Uyum, kontrol ve düzen anahtar kavramlar olmalıdır. Strateji bir örgüt işidir ve sözü edilen faaliyetler ile anlanmaktadır.
- Strateji yönetimi bir düşünme sürecidir. Bu süreci en iyi gerçekleştirebilecek kişiler ise doğru verileri elinde bulduran uzman kişilerdir. Strateji yönetim konusunda tecrübesiz ve yeteneksiz kişilerin eline bırakılmamalıdır.
- Strateji sürecinde aynı zamanda tüm aksaklıklar tespit edilmektedir.

Pozitif bir özellik olan bu tespit, aksaklıklar için gerekli önlemler hızlı bir şekilde alınmalıdır. Stratejik yönetimin başlıca dokuz özelliği bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 36-37). Bunlar; kurum içi analizinin yapılması, çevrenin irdelenmesi, kurum hedef ve felsefesinin oluşturulması, bir gelecek vizyonu belirleme, koordinasyonun sağlanması, amaçların her birime benimsetilmesi, kaynak dağılımının belirlenmesi, teknolojik altyapı ve bu konudaki bütçeleme gerçekleştirilmesi, stratejinin başarı ölçümünün yapılmasıdır. Stratejik yönetimin

her aşamasında katılımcılık sağlanmalı, kaynak dağılımlı etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmeli ve sonuçlar ölçülmelidir (Canbay, 2006: 88).

Genel olarak baktığımızda stratejik yönetimin paydaşları arasındaki uyum, strateji süreci önemli oranda etkilemektedir. Stratejide ki en önemli unsur ise geleceğe dair belirlenmiş olan hedeftir. Çünkü her faaliyet bu hedef etrafında şekillenecek ve çıktı olarak hedefe ulaşma düzeyi ile karşılaşılabilecektir. Bu yüzden, yönetimin tüm özellikleri uygulanacak ve ayırt edici olarak bir strateji geliştirilecektir. Stratejideki beklentilerin doğru tespiti başarı yolunu da kolaylaştırmaktadır.

## **2. Stratejik Yönetimin Aşamaları**

Örgüt, stratejik yönetimi benimserken çalışmalarında titiz bir şekilde ilerlemek zorundadır. Çünkü uzun vadeli stratejilerde yaşanabilecek aksaklıklar gelecekte önemli problemlerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden uzun vadeli düşünme şeklinde gerçekleşecek stratejilerde, tüm bileşenleri iyi değerlendirilmelidir.

### **2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması**

Örgüt için strateji geniş çaplı bir projedir. İlk olarak strateji için gerekli alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Başlangıç toplantılarında üst yönetimin, içinde bulunulan durum hakkında fizibilite çalışması yapması gerekmektedir. Mevcut durum stratejinin oluşturulması ve geliştirilmesi için olmazsa olmaz bir veridir. Çünkü bu veriler başlangıç noktasını oluşturacaktır. Elde edilen bilgiler, dış çevre hakkındaki analiz ile birleştirilecektir. Son olarak içinde bulunulan sektör/dal hakkında araştırma yapıp, sektördeki yer ve seviye tespit edilecektir. Sistematik bir şekilde gerçekleştirilen bu faaliyetler, örgüt için yararlı fırsatları ve tehditleri net bir şekilde ortaya koymaktadır (Songür, 2011: 36). Örgütün her seviyede strateji geliştireceği düşünüldüğünde bu sürece en üst yöneticiler ile birlikte orta ve alt sınıf yöneticiler de dâhil olmaktadır. Buradaki yarar, farklı katılımcıların ve düşüncelerin olmasıdır. Çünkü herkes strateji hakkında uzman değildir. Geniş çaplı bir proje olan stratejide, birçok konu ve süreç işlenmektedir. Böylelikle birçok kişinin fikirlerinin harmanlanması en sağlam stratejiyi oluşturacaktır. Hatta bu süreçte uzman danışmanlardan da faydalanmak mümkündür (Kazmi, 2002: 43-54).

İlk olarak örgütün bir misyonu oluşturulmalıdır. Bu misyon, stratejide sabit olarak kalacaktır. Bu bir anlamda var olma nedenidir. Yol gösterici yegâne unsurdur. Örgütün felsefesi ve biçimi misyonu açıklayıcı tarzdadır. Misyonun belirlediği değerler bağlayıcı niteliktedir. Organizasyonun her basamağı bu misyonu bilmekte ve onun çizgisinde motive olmaktadır (Ülgen ve Mirza, 2004: 69). Gelecekte bulunulmak istenen seviye ise vizyondur. Belirlenen vizyon yönetim sürecine etki eder ve güncel durumlara göre değişiklik arz etmektedir. Vizyon, gerçekleşen performans ile yakından ilgili bir kavramdır. Vizyon belirlendikten sonra ise amaçlar (karlılık, süreklilik, büyüme v.b.) sıralanır. Zira amaçların nihai hedefi vizyonu gerçekleştirebilmektir. Bu hedeflerle yola çıkmadan önce bir analizin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Özellikle teknoloji faktörü iyi araştırılmalı ve alternatifler değerlendirilmelidir (Akgemci, 2008: 126). Tüm bu analiz çalışmaları sonucunda strateji geliştirilmeli ve örgüt kademeleri bu hususta bilgilendirilmelidir.

### **2.2. Stratejilerin Uygulanması**

Strateji oluşturma süreci her ne kadar önemli ise, stratejiyi uygulamakta ayrı bir önem gerektirmektedir. Çünkü örgüt üyeleri takım olarak bu yönde ilerlemelidir. Bu bağlamda, örgütün en küçük birimi bile stratejiyi tam olarak bilmeli ve üstüne düşen vazifeleri açık bir şekilde öğrenmelidir. Bu sayede örgüt içi pratikleşme de sağlanmış olmaktadır. Eğer oluşturulan strateji örgüt yapısında değişiklikler gerektiriyorsa bu gerçekleştirilmelidir. Çünkü seçilecek yapı stratejiyle uyum göstermek zorundadır. Kilit noktadaki çalışanlar da bilgi ve becerilerine göre iyi seçilmelidir. Çünkü stratejiyi olumlu veya olumsuz etkileyecek önemli faktörlerden birisi de kişisel iş görme yetisidir (Eren, 2013: 386-387). Stratejik yönetimde stratejilerin

uygulanmasıyla birlikte örgüt kısa ve uzun dönem amaçlarına ulaşabilecek ve bu amaçlara uygun politika belirleyecektir (İşcan, 2000: 232).

Stratejiler, değişkenler nedeniyle bazı durumlarda güncellenebilmektedir. Eğer yöneticiler radikal karar almak zorunda kalsalar dahi güncelleme yapmalıdırlar. Hatta gerekirse strateji en baştan değerlendirilmeli ve koşullara göre uygun hale getirilmelidir. Burada liderin/liderlerin görevi son derece kritiktir. Gerçeğe uygun olmayan, hayali planlamalar veya kararlar örgütü başarısızlığa itebilmektedir. Strateji uygulanırken karşılaşılan olumlu veya olumsuz durumlara karşı pratik uygulamalar geliştirilmeli ve refleks mekanizması kurulmalıdır (Ülgen ve Mirza, 2004: 72).

### **2.3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi**

Stratejilerin kontrolü, stratejinin uygulanma aşamasının nasıl ilerlediği, varılan noktada başarının hangi düzeyde gerçekleştiği, geriye dönük incelemelerin yapıldığı, eğer varsa oluşan sapmaların nedeninin ve derecesinin tespit edildiği evredir. Stratejilerin kontrolü dinamik bir basamaktır. Basamağın her birimi kontrol edilmeli ve değerlendirilmelidir (Dinçer, 1998: 52).

Değerlendirme sonucu başarılar ödüllendirilmeli, aksaklıklar giderilmelidir (Barringer ve Bluedorn, 1999: 426). Kontroller bir rapor dâhilinde yapılmalıdır. Zira performans değerlendirmesi yapılan rapor çalışmaları etrafında oluşacaktır. İstenilmeyen durumlar ve sonuçlar karşısında strateji dâhil her faktör teker teker yeniden incelenmelidir.

### **3. Stratejik Yönetim Araçları**

Stratejik yönetim araçlarında, değerlendirmenin yapılması, beyin fırtınasının gerçekleştirilmesi, grup tekniklerinden yola çıkarak örgüt içi analizin yapılması gibi stratejide merak edilen konular hakkında bilgi edinilmesine katkı sağlamaktadır.

#### **3.1. Portföy Analizi**

Portföy analizi temelde birbirleri ile alakalı işletmelerin karşılaştırması amacıyla kullanılmaktadır. Portföy analizi, kazanan veya kaybeden işletmelerin görülmesinde ve bu işletmelerin stratejiler dâhilinde yeni öncelikler geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik lider de bunu örgüt içinde kullanabilmekte ve birimler arasındaki eşgüdümü ve değerlendirmeyi daha rahat sağlayabilmektedir. Böylelikle acil müdahale gerektiren durumlar da saptanabilmektedir (Dağlı, 2004: 315).

#### **3.2. Q-Sort Analizi**

Q- Sort analizi, organizasyon içindeki özneliği ön plana çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz türünde örgüt üyeleri, bireysel tutum, görüş ve inançları temel alınarak sınıflandırılmaktadır. Buradaki amaç mevcut konular üzerindeki ilgi ve alakanın ölçülmesidir. En az veya en fazla önem taşıyan konular sınırlandırılmıştır. Kişisel görüşler örgütün genel tutumu için önemlidir. Bu çerçevede bireyden gruba yönelik çalışmalara gidilebilmektedir. Stratejik yönetim, kapsamında belirlenen stratejiler arasındaki öncelikleri belirleyen bir analizdir. Q- Sort analizi öncelik sonralık durumuna göre stratejiler arasında bir sıralama yapmaktadır (Aktan, 2008: 8).

#### **3.3. Delphi Tekniği**

Gelecekle ilgili tahminler yapmak için uygulanan bir yöntemdir. Uzman kişilerin görüşleri alınarak bunların toplamından uyumlu kararlar alma sürecidir. Böylelikle ortaya veri olarak öngörüler ve geniş kapsamlı yargılar çıkmaktadır. Ayrıca bu yöntemin sürekli tekrarlanması kişisel gelişim ve uzmanlaşma açısından da elverişlidir.

#### **3.4. SWOT Analizi**

SWOT analizi ilk kez Prof. Heinz Wehrich'in "Long Range Planning" isimli makalesi ile ortaya çıkmış, stratejik yönetim ve stratejik planlamaya önem verilmesine katkı

sağlamıştır (Cebecioğlu, 2006: 12). SWOT analizi, örgüt iç ve dış çevresinin analizi amacıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir. Bireylerin veya örgütlerin ilgi konularındaki zayıf veya güçlü yönlerini belirlemede, gelecekte oluşabilecek fırsatları ortaya çıkarabilmekte veya oluşabilecek tehditleri öngörebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütün detaylı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlayan bir tekniktir. Toplamda dört adımdan meydana gelmektedir;

- İlk adımda örgütün güçlü yönlerinin belirlenmesidir. İnsan kaynağı, finansal durum, pazar payı, pazarda tanınmışlık gibi birçok etken güçlü yanları oluşturabilmektedir.
- İkinci adımda ise güçsüz yani zayıf yönlerin belirlenmektedir Bu yönler stratejiler için bir tehdittir. Bu noktada temkinli davranmak her yönetici için bir ödevdir.
- Üçüncü adımda, örgüt için oluşan veya ileri zamanlarda oluşabilecek fırsatlar belirlenmektedir. Bu fırsatlara yönelme de yönetici kararları ile gerçekleşmektedir.
- Dördüncü adımda ise örgütün baş başa kalabileceği tehditler belirlenir ve değerlendirilir. Ekonomik kriz, pazardaki payın yetersizliği, pazarın küçülmesi gibi olumsuzluklar baş gösterebilir. Bunların iyi değerlendirilmesi stratejinin sürdürülebilmesi için önemli bir husustur. SWOT analizi örgütler için önemli bir role sahiptir. Örgütler SWOT analiziyle çevrelerinde bulunan durumu analiz edebilecek ve buna göre hareket edebileceklerdir. (Dinçer, 2004: 22).

SWOT kelimesinin açılımı şu şekildedir (Özköse vd, 2013: 45):

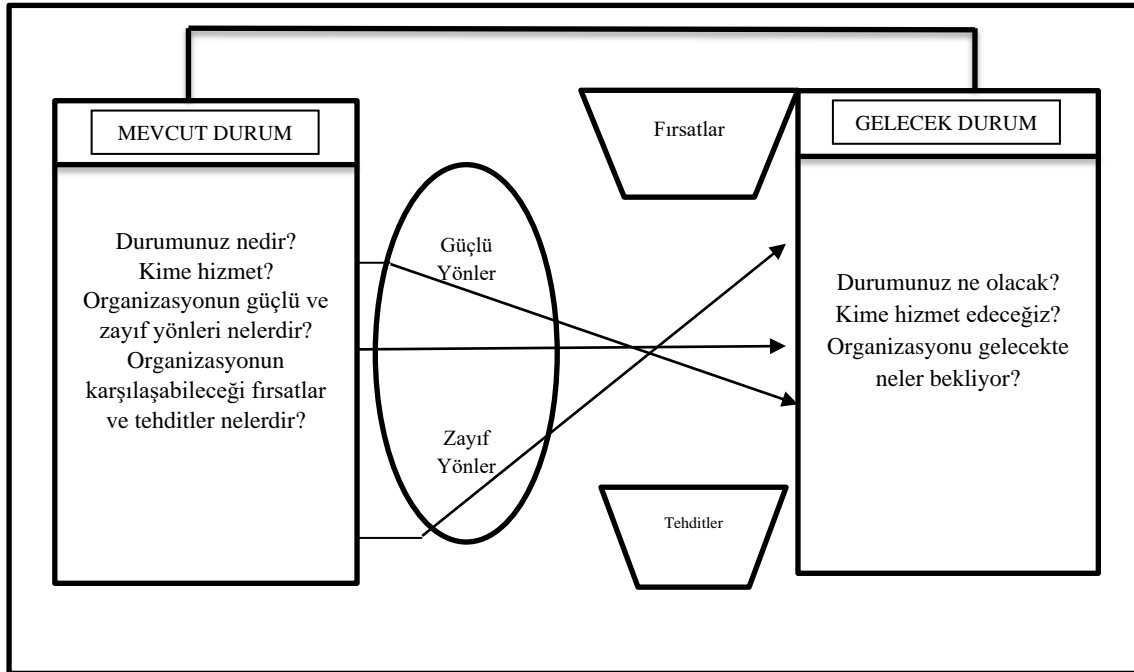
**S:** Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesi)

**W:** Weaknesses (Organizasyonun güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesi)

**O:** Opportunities (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etme)

**T:** Threats (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etme)

Şekil 1. SWOT gözlüğü



Kaynak: Aktan, 1999: 41

SWOT gözlüğü örgütlerin mevcut durumlarını görmelerine bu çerçevede güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemelerine imkân sağlamaktadır. Böylelikle örgütler

gelecekte hangi durumlarla karşı karşıya kalabileceklerini analiz edebilmekte ve buna dönük önlemler alıp planlamalar yapabilmektedirler.

SWOT analizinin en etkin yanı kurum ve kuruluşların iç ve dış çevresi hakkında değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlamasıdır. Böylelikle güçlü yönler fırsatlara dâhil edilebilirken, zayıf yönler ile beliren tehditler hakkında bir savunma mekanizması kurulabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan hedeflere daha kolay erişim imkânı sağlanırken, hedefi aksatacak engelleri de ortadan kaldırma çalışmaları yürütülebilmektedir. Ancak SWOT analizinin çıktılarını uzman kişilerin yorumlaması zorunludur. Aksi takdirde yapılan analiz asıl amacına ulaşmayacaktır. Burada kişisel yönetim becerileri de önem kazanmaktadır.

#### **4. Kalkınma Ajansları**

##### **4.1. Kalkınma Ajansı Nedir?**

Kalkınma Ajansları merkezden bağımsız olarak belli sınırı olan bölgenin gelişimini sağlamak amacıyla kurulan ajanslardır (DPT, 2000: 194) Kalkınma Ajansları hem ülkemizde hem de Avrupa da faaliyet göstermektedir. Bu ajansların temel olarak varlık amaçları, bölgesel gelişimleri sağlayacak stratejilerin hayata geçirilmesi, bölgesel girişimciliğin desteklenmesi, bölgesel gelişmişlik seviyelerinin artırılması, bölgeler arası eşitliğin sağlanması ve özel sektörün bölgesel gelişimi desteklemesi için teşvik edilmesidir (Berber ve Çelepçi, 2005: 146).

##### **4.2. Kalkınma Ajanslarının Türleri ve Yasal Statüleri**

Kalkınma Ajansları kurulma usullerine göre değişiklik göstermektedir. Bunlar; merkezi hükümetler tarafından kurulan kalkın ajansları, yerel yönetimler tarafından kurulan kalkınma ajansları, yerel ve bölgesel yönetimler tarafından kurulan kalkınma ajansları ve kamu özel ortaklıklarıyla kurulan kalkınma ajanslarıdır (Berber ve Çelepçi, 2005: 147).

##### **4.3. Kalkınma Ajanslarının İdari Yapısı**

Kalkınma ajansları merkezden bağımsız hareket etmektedir. İkili bir yapısı vardır. Bu ikili yapının ilkini, genel kurul, denetim kurulu, denetleme komitesi ve genel müdürlük oluşturmaktadır. İkinci yapıyı ise komiteler ve yönetim kurulu oluşturmaktadır. Kurulların üyeleri kuruluşların temsilcilerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulu genel müdürü seçmektedir (Berber ve Çelepçi, 2005: 147).

##### **4.4. Kalkınma Ajanslarının Amaçları**

Kalkınma ajanslarının amacı sorumlu oldukları bölgelerin sorunlarını tespit etmek, bu sorunlar için çözüm önerileri üretmek ve bölgenin potansiyellerini ortaya çıkararak etkinliğini arttırmaktır. Bölgenin ekonomik ve sosyo-kültürel bakımdan gelişmesini sağlamak ajansların diğer amaçlarındandır (Berber ve Çelepçi, 2005: 148).

Kalkınma ajansların temel amacı bölgesel kalkınmanın sağlanmasıdır. Bunun yanında kalkınma ajanslarının sektörler arası gelişimi sağlamak, bu gelişim için proje ve destekler vermek, kobilere destek vererek girişim potansiyelini ortaya çıkarmak gibi amaç ve görevleri de vardır (Özer, 2012: 44).

##### **4.5. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansı Deneyimleri**

Türkiye’de bölgeler arası eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar 1960’lı yıllarda ortaya çıkan kalkınma planları ile olmuştur. Fakat uygulanan kalkınma planlarının yetersiz olması nedeniyle bu bölgeler arası eşitsizlikler devam etmiştir. Bu başarısızlığın nedenlerinden birisi kalkınma planlarında yerel birimlerin etkinliğinin az olmasıdır. Bu başarısız girişimden sonra Avrupa Birliği (AB) uyum politikaları çerçevesinde yine bölgeler arası eşitsizlikleri ortadan kaldırmak ve bölgelerin potansiyellerini ortaya çıkarmak için Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulması kararlaştırılmıştır. Bunun için

bölgelerin AB Bölgesel İstatistik Sınıflandırma sistemi kullanılmış ve Türkiye’de 26 kalkınma ajansı kurulması kararı alınmıştır (Berber ve Çelepci, 2005: 148).

Kalkınma ajansları AB’ye bağımlı bir kurum değildir. Sadece AB tarafından desteklenmiştir. Türkiye gerçek anlamda Kalkınma Ajanslarını ile 1999 Helsinki Zirvesiyle tanımıştır. Bu zirve sonrası İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (NUT) ile bölge sınıflandırılması yapılması ve bu bölgelerde kalkınma ajansları kurulması kararı alınmıştır (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006: 81).

## 5. Serhat Kalkınma Ajansı

Kars, Iğdır, Ardahan, Ağrı illerini kapsayan TRA2 bölgesinde faaliyet gösteren Serhat Kalkınma Ajansı, 2010 yılından itibaren bölgede hizmet vermektedir. Özellikle yerel kalkınmada bölgesel bir güç haline gelen ajans, diğer kurum ve kuruluşlara da çalışmalarında destek sağlamaktadır. Türkiye şartlarına göre bir hayli geri kalmış olan bölge, sadece enerji aktarım yolu olarak görülmektedir. Herhangi bir sanayileşmenin bulunmadığı bölgede, orta ve küçük projeler desteklenmekte ve sosyal faaliyetler için finans desteği verilmektedir. Bölgede bulunan illerin gelişmişlik bakımından durumları şöyledir; Kars 67, Ardahan 74, Iğdır 69 ve Ağrı 80 sıradadır. Bu durum bölgenin gelişmişlik seviyesinin ülke geneline göre düşük olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu bölgeye kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde götürülmesi gerekmektedir. Sosyal yapının yanında bölgenin ve bu bölgede bulunan illerin eğitim ve sağlık durumları da ülke geneline kıyasla düşüktür. Bölgenin nüfusu 1995 yılına kadar artmış, bu tarihten sonra ise günümüze kadar hem artıp hem azalarak devam etmiştir. Genel olarak bölge göç veren bir yapıya sahiptir. Bölgede en az göç veren il Iğdır’dır. Bölgede okuryazar oranı düşüktür. Okuryazar erkek oranı, kadın oranından yüksektir. Bölgede taşınmalı eğitim uygulanmaktadır. Yükseköğretim öğrencileri için yurtlar sınırlıdır. Bölgede kişi başına düşen gayri safi milli hâsıla oranı düşüktür. Bölge sağlık konusunda geri kalmış bölgelerden biridir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda talep yoğunluğundan dolayı sorunlar yaşamaktadır. Bölgede sosyal zaman geçirecek mekânlar sınırlıdır. Bölge, kültür ve sanat programları bakımından yetersizdir (www.serka.gov.tr, 2022).

Ağrı ili İran sınırında bulunmaktadır. Ağrı Dağı’nın büyük bir kısmı bu il sınırları içindedir. İl adını Ağrı Dağı’ndan almıştır. Ağrı Dağı Türkiye’nin en yüksek dağı olup 5137 metre yüksekliğe sahiptir. Ardahan, bölgenin Kuzeydoğu Anadolu tarafında bulunmaktadır. Ardahan’ın Gürcistan ve Ermenistan’a sınırı bulunmaktadır. Bu ilin yurt dışına sınırlarının bulunması ulaşım bakımından bir öneme sahip olmasına neden olmuştur. Ayrıca bölgede kurulan üniversitesin imkânları öğrenciler tarafından tercih edilmesine katkı sağlamaktadır. Iğdır ilinin ekonomisi tarıma dayanmaktadır. Iğdır’da birçok çeşitte yetişen ürün bulunmaktadır. Bu nedenle Iğdır’da meyvecilik ve sebzeçilik gelişmiştir. Bunun yanında hayvancılıkta Iğdır’da önemli gelir kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Iğdır’ın Ermenistan, Azerbaycan ve İran’a sınırı vardı. Kars bölgenin en geniş alanın sahip ilidir. Birçok farklı medeniyete ev sahipliği yapmasından dolayı kozmopolit bir yapıya sahiptir. İlde kış şartları ağır geçmektedir. Kars kış turizm ile tanınmış ve önem kazanmıştır (www.serka.gov.tr, 2022).

## 6. Fırat Kalkınma Ajansı

Fırat Kalkınma Ajansı, Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerini kapsayan ve TRB1 olarak adlandırılan bölgede 2009 yılından itibaren hizmet vermektedir. Malatya önemli derecede kayısı ve tekstil ihracatı yapan bir ildir. TRB1 bölgesi gelişmişlik düzeyi yüksek ve farklı özellikleri sahip illeri barındırmaktadır. TRB1 bölgesi göç hızı bakımından negatif bir yapıya sahiptir. Bölgenin doğurganlık düzeyi ve buna bağlı olarak nüfus sayısı Türkiye’nin önemli bir kısmını kapsamaktadır. Bölgede kentsel nüfus oranı yüksektir. Bölge yaşanabilirliği yüksek ve çevre dostu bir bölgedir. Bölgenin okullaşma oranı baktığımız zaman Elazığ ve Malatya illerindeki yüksek, Bingöl ve Tunceli illerindeki düşüktür. Bölge sağlık yönünden de avantajlı bir konuma sahiptir. Hekim başına düşen hasta bakımından Türkiye ortalaması ile kıyaslandığında, bölgede hekim başına düşen hasta sayısının az olduğu görülmektedir. Bu



ortalama aynı zamanda sağlık çalışanı düşen hasta sayısı ile aynı düzeydedir. Bingöl yukarı Fırat bölümünde yer almaktadır. Zengin bir kültürel geçmişe sahiptir. Bu zengin kültürel geçmiş şehirde Asurlar, Romalılar, Hititler ve Persler gibi birçok uygarlığın izlerinin görülmesini sağlamıştır. Elazığ, Harput Kalesi'nin tepesine kurulmuştur. Şehirde Harput ve Hititler'in izleri bulunmaktadır. Şehir çok eski bir tarihe sahip değildir. Şehrin ilk ismi El-Azizdir. Malatya ilinde de Hitit izleri bulunmaktadır. Şehir 1075'te Türkler tarafından fethedilmiştir. Burada Dulkadiroğulları ve Mümlüklular hüküm sürmüştür. Yabancı işgaline uğramayan kentlerden biridir (www.fka.gov.tr, 2022).

## 7. SWOT Analizi Bağlamında Serhat Kalkınma Ajansı ve Fırat Kalkınma Ajansı Karşılaştırılması

Tablo 1. Serhat Kalkınma Ajansı SWOT analizi

Serhat Kalkınma Ajansı			
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Nitelikli insan kaynağı	İnsan kaynağı sirkülasyon oranının yüksek olması	Kültür, doğa ve kış turizmi için uygunluk	Bölgenin göç veren bir yapıya sahip olması
Yeni fikir ve önerilere açık bir organizasyon yapısının olması	İnsan kaynağı sayısının az olması	4 farklı ülkeye sınırı olması	Sınır kapılarının etkin kullanılmaması
Esnek ve dinamik yapı	Bütçesinin TRA2 Bölgesi için yetersiz kalması	Hayvancılığın gelişime açık olması	Nitelikli kamu personelinin Bölgede çok kısa kalması
Bürokrasinin az olması	Kurum hafızasının korunamaması	Bölgenin gelişime açık potansiyelinin olması	Bölgenin yatırım çekme potansiyelinin düşük olması
Genç ve dinamik insan kaynağı	SERKA'nın sadece "para veren kurum" olarak algılanması	BTK tren hattı projesi	Bölge altyapısının yetersiz olması
Fiziki altyapının ve sunulan imkânların iyi olması	Birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği	Genç nüfus yapısı	Olumsuz iklim şartları
Etkin bir Yönetim Kurulu	Görev tanımlarının açık olmaması	SERKA ile iletişiminin ve etkileşiminin güçlü olması	Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında nitelikli insan kaynağının az olması
		Bölgedeki çok kültürlü yapı	SERKA'nın klasik kamu kurumlarına dönüşme eğilimi STK ve diğer paydaşların SERKA'ya destek olmaması SERKA üzerinde çok yüksek beklenti olması TRA2 Bölgesi'nde proje yazma kültürünün zayıf olması

Kaynak: www.serka.gov.tr, 2023

Serhat Kalkınma Ajansı Türkiye'nin önemli kurumları arasında yer almakta ve bölge için hizmet sunma gerekçeleri ile stratejik planlar geliştirmektedir. Genellikle kalkınma

ajanslarının 5 yıllık süre ile gerçekleştirdiği bu planlar, kurumlar tarafından geleceğe bakış açısını yansıttığı için bölge düzeyinde bir motivasyon kaynağıdır. Stratejik planların bir ayağını oluşturan analiz yapma gerekliliği, Serhat Kalkınma Ajansı'nı da görmektedir. Bu analizin sonuçlarını da bölge halkı ile ajans, stratejik plan etrafında değerlendirmeye gitmiştir. SWOT analiz tarzını kullanan ajans, değerlendirmede SWOT analizinin dört basamağındaki sonuçları inceleme fırsatı bulmuştur. Analizde aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmıştır (www.serka.gov.tr, 2021);

- Kuruluşun üstünlükleri nelerdir?
- Kurularda neler başarılı bir şekilde yapılmaktadır?
- Kurularda neler başarısız bir şekilde yapılmaktadır?
- Kurularda hangi konuların iyileştirilmeye ihtiyacı vardır?
- Kuruluşu gelecekte bekleyen fırsatlar nelerdir?
- Çevrede ne tür gelişmeler yaşanmaktadır?
- Kurum ne tür engellerle karşılaşmaktadır?
- Değişen çevre koşullarının olumsuz etkileri nelerdir?
- Paydaşların mevcut durumunun olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
- Paydaşların olumsuz durumları kurum için ne tür riskler oluşturmaktadır?

Gerçekleşen analiz sonucunda SWOT analizinin dört basamağı şu şekilde tespit edilmiştir;

- İlk basamakta Serhat Kalkınma Ajansı'nın güçlü yönleri belirlenmiştir. Bunlar önem derecesine göre sıralanmıştır. İnsan kaynağının nitelikli oluşu, organizasyon yapısının yeni fikirlere ve önerilere açık halde bulunması, dinamik ve esnek bir yapının hâkim oluşu, bürokrasinin önemli seviyelerde bulunmaması, insan kaynağının dinamik gençlerden oluşması, sunulan imkânlarla beraber fiziki alt yapının iyi oluşu ve etkin olarak çalışan yönetim kurulunun bulunması ajansın güçlü yönleridir.
- İkinci basamakta analiz sonrasında ajansın zayıf yönleri belirlenmiştir. İnsan kaynağındaki dolaşım (giriş-çıkış) oranının yüksek oluşu, insan kaynağının nicel olarak istenilen düzeyde olamayışı, bölge için gerekli bütçeye sahip olunamayışı, kurumsal hafızanın korunması yönündeki eksiklik, ajansın sadece para veren kurum olarak tanınması ve bu bağlamda yanlış algılanması, kurum içindeki birimler arasında iletişimin zayıflığı, görev tanımlamalarının tam olarak netleşmemesi ve son olarak insan kaynağının kurumu benimseyememesi ajansın zayıf yönleridir.
- Üçüncü basamakta ajansın önündeki fırsatlar belirlenmiştir. Özellikle yapısı gereği kış, doğa ve kültür turizmi açısından oldukça elverişli bulunması, dört farklı devlet ile sınırının bulunması, ekonomik anlamda bölgenin hayvancılığa açık olması, ayrıca Bakü-Tiflis-Kars hattında trenin olması, bölge olarak gelişime açık olunması, genç nüfus yapısının baskın olması, bölgede bulunan çok kültürlü demografik yapı, ajansın diğer kamu kurum ve kuruluş ile iletişiminin kuvvetli olması ajansın fırsatlarıdır.
- Analizin dördüncü basamağında ise Serhat Kalkınma Ajansı'nın karşılaşılabileceği tehditler belirlenmiştir. Bölgede batıya doğru sürekli bir göçün oluşu, sınır kapılarının etkin bir şekilde faaliyette bulunmayışı, yetişmiş kamu personelinin bölgede kısa zamanlı görev yapması ve bölgeden ayrılmak istemesi, tüm bunların yanında bölgenin yatırım potansiyelinin istenilen seviyede olmayışı ve bu seviyenin oldukça düşük oluşu, bölgesel altyapının yetersiz görülmesi, sert ve olumsuz iklim koşulları, dış çevredeki kurumların yetersiz insan kaynağına sahip olması, sivil toplum kuruluşlarının ajansa destek olmayışı, ajans üzerindeki beklentilerin çok fazla olması ve bölgede proje yazma kültürünün bulunmayışı ajansın tehditleridir.

SWOT analizine göre Serhat Kalkınma Ajansı'nın mevcut durumunda zayıf yönler ve riskler çoğul kısmı oluşturmaktadır. İlk olarak coğrafi konum neticesinde serhat illerini barındıran bölge, ekonomik merkezlere uzaklığından dolayı dezavantajlıdır. Bunun yanında çok sert geçen iklim koşulları da eklendiğinde zayıf yönler ve tehditler başat konuma geçmektedir. 11 yıllık ajans geçmişine rağmen bölgesel dengesizliğin sürdüğü bölgede, yapılan çalışmalarda azınlıkta kalmaktadır. Ayrıca, sürekli hale gelen göç hareketi, bölgesel kalkınmayı da olumsuz etkilemekte ve yatırımların minimum düzeyde kalmasına neden olmaktadır.

Tablo 2. Fırat Kalkınma Ajansı SWOT analizi

Fırat Kalkınma Ajansı			
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Ajansta çok ciddi bir entelektüel sermayenin olması	Kurumsallaşma sürecini tam anlamıyla gerçekleştirememiş olması	Üst seviye planlardan gelen politik destek	Merkezi Yönetim aktörlerindeki değişim sıklığı
Ajansın bölgedeki kurumlarla olan güçlü diyalogu	Kurumsal Yönetişim İlkelerinin içselleştirilemediği	Ajans algısının güçlü olması	Kalkınma Ajansları mevzuatının, Ajansın verdiği hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemesi
Ajansın bölgedeki algısının çok güçlü olduğu	Kurumsal Tanıtım ve iletişimin yetersiz olduğu	Beklentilerin yüksekliği,	İllerde bulunan YDO'ların Valilik Sekreteryasına dönüşmesi eğilimi
Ajansın kaynak sorunu yaşamadığı	Kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı	Üniversitelere bölgesel kalkınma için verilen rolle	Beşeri sermayenin nitelik ve beceri yetersizliği
Yeniliğe ve değişime açık olması	Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım kapasitesinin yetersiz olduğu	Uluslararası fonların varlığı	Güvenlik sorunu
	Araştırma, veri analizi ve bilgiye dayalı politika geliştirmede yetersiz olduğu	Genç nüfus yapısı	Göç
	İş süreçlerinde verimliliğinin sağlanamaması	Kurumlar arası iletişimin güçlü olması	Özel sektörün kurumsal kapasitesinin yetersizliği
	Etki Analizi çalışmalarını gerçekleştirememesi	Devlet teşviklerinden 6. Bölge olarak faydalanma imkânı	Bölgesel kalkınmaya hizmet eden aktörlerin rollerinin (yetki ve sorumluluklarının) iç içe girmiş olması, Koordinasyon problemi

Dış kaynak yaratma

Kaynak: www.fka.gov.tr, 2023

Bölgede özellikle yatırımları arttırmak, projelere destek vermek, tarımı daha da geliştirmek, kırsal kalkınmayı sağlamak, bölgenin tanıtımını gerçekleştirmek, sosyal faaliyetlere finans sağlamak, bölgesel kuruluşlar ile iş birliği geliştirmek gibi amaçlar ile kurulan ajans, yükümlülüklerinin imkânları dâhilinde yerine getirmeye devam etmektedir. Bu bağlamda, ajans oluşturduğu 5 yıllık strateji planını değerlendirmek amacı ile SWOT analizi gerçekleştirmiştir (www.fka.gov.tr, 2021);

- Analizin ilk basamağında ajansın güçlü yönleri değerlendirilmiştir. Kurum içinde çok büyük bir entelektüel birikimin bulunması, bölgede bulunan diğer kurum ve kuruluşlar ile olan güçlü diyalog, bölgedeki algıda ajansın çok güçlü bir yapı olduğu anlayışı, kaynak sorununun bulunmayışı, değişime ve yeniliğe açık bir yapının bulunuşu ajansın güçlü yönleridir.

- İkinci basamakta ajansın zayıf yönleri vurgulanmıştır. Kurumsallaşma sürecinde bazı sıkıntıların mevcudiyeti, kurum içi yönetişimin henüz içselleştirilemediği, kurum hakkındaki tanımın yetersizliği ve iletişimin eksikliği, ajans kaynaklarının tam olarak verimli kullanılmadığı, beklentilerin fazla oluşu, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmadaki yetersizlik, iş süreçlerinde eksik verimlilik, bilgi eksikliğini politika geliştirmede seviyenin düşük oluşu, dış kaynak sağlamadaki yetersizlikler, destek aşamasında prosedürün ve değerlendirme sürecinin uzun tutulması ajansın zayıf yönleridir.
- Üçüncü basamakta ajansın önündeki fırsatlar irdelenmiştir. Üst seviyede sayılabilecek planlara gelen siyasi destek, bölgedeki ajans algısının güçlü konumda olması, üniversitelere bölgedeki kalkınma için sunulan roller, demografik yapıda genç nüfusun fazlalığı, diğer kurum ve kuruluşlarla sağlanan iletişim, uluslararası fonlardan gelen finans destekleri, devlet teşviklerinden yararlanan altıncı ajans olması ajansın fırsatlarındandır.
- Analizin dördüncü aşamasında ajansın karşılaşılabileceği tehditler sıralanmaktadır. Kalkınma Ajanslarının mevzuatındaki olumsuzluklar, merkezi yönetimde bulunan siyasilere çok sık değişimi, beşeri sermayenin beceri ve nitelik kısıtlılığı, büyük şehirlere olan göç, özellikle kırsalda yaşanan güvenlik sorunu, bölgesel kalkınmada rol oynayan kurumlardaki koordinasyon eksikliği ajansın tehditlerindedir.

Fırat Kalkınma Ajansı'nın SWOT analizlerine baktığımızda merkezi ve yerel bürokrasinin ön plana çıktığını görülmektedir. Merkezi siyasi yapıdan destek alan ve ayrıca finansal bir sıkıntı çekmeyen ajans, dış çevrede bulunan diğer kamu kurum ve kuruluşlarından çokta memnun kalmamaktadır. SWOT analizlerine göre içsel olumsuzlukların pek olmadığı ajansta, dışsal çevre genellikle olumsuz olarak nitelendirilmiştir.

## Sonuç

Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) ile Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)'nın SWOT analizlerinin karşılaştırılmasında ilk olarak dikkat çeken ajansların buldukları coğrafi bölgelerdir. Serhat Kalkınma Ajansı'nın bulunduğu coğrafya, Iğdır hariç kırsal tarım alanları elverişsizdir. Kars, Ağrı ve Ardahan'da bu yüzden kırsal kalkınma amacı sadece hayvancılık ekseninde ilerlemektedir. Bu da sürekli bir proje sorunu yaratmaktadır. Ancak Fırat Kalkınma Ajansı'nın bölgesine bakıldığında tarım alanlarının daha verimli olduğunu görülmektedir. Bu yüzden tarımsal kalkınma daha yüksek seviyelerde görülmektedir.

Güçlü yönlere bakıldığında, SERKA dış çevreden güç alırken FKA'nın iç çevrede daha güçlü olduğu görülmektedir. Çünkü FKA'nın kurumsal yapısına güvenilmekte ve bu bir avantaj olarak görülmektedir. Ancak SERKA, iç çevre açısından yetersizdir. Bu nedenle güçlü yanlarında iç çevreden pek de bahsedilmemektedir. Buradaki kilit nokta kaynak yeterliliğidir. FKA'nın kaynak eksikliği sorunu yoktur. Ajans kaynakları yeterince dağıtan bir yapıdadır. Ancak SERKA özellikle son zamanlarda önemli derecede kaynak sorunu yaşamaktadır. Ajans bu nedenle iç çevrede güvenilir değildir.

Zayıf yönlerinde ise SERKA'nın insan ve finans yetersizliği vardır. Bölgenin sert iklimi ve bu yüzden oluşan zor hayat koşulları gerek kamu çalışanı gerekse yerel halk üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Gelen kamu personeli ilk fırsatta bölgeyi terk etmeyi düşünürken, yerel halk ise bu yüzden sıkıntı çekmektedir. FKA'nın kurumsallaşması yavaş ilerlemektedir. Bu kurumsallaşmadaki sorunlar ebetteki çalışanlar üzerinde sıkıntı yaratmakta ve iş süreçlerindeki verimliliği azaltmaktadır.

Fırsatlar kategorisine bakacak olursak, FKA'nın siyasi ve finansal desteği bir fırsat olarak görülmekte ve bunun değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Zira bu her kamu kurumu için bulunulmak istenilen bir durumdur. Bu destek genel olarak siyasi çıktı ile bağdaştırılmalı ve bu fırsatlar mümkün mertebe kullanılmalıdır. SERKA ise bölgenin son

zamanlarda yaptığı turizm atağını bir fırsat olarak görmektedir. Her kış binlerce kişi özellikle Doğu Ekspres yoluyla bölgeye gelmektedir. Bu doğrultuda fırsatları değerlendirmek amacıyla ajans turizm ekseninde hareket etmektedir. Ancak proje kültürünün tam olarak oturmamasından dolayı ajans sorunlar yaşamaktadır.

Fırat Kalkınma Ajansı kurulduğu tarih itibarıyla her geçen dönem daha fazla yol kat etmiş ve ön plana çıkmıştır. Aynı şeyi Serhat Kalkınma Ajansı için söylemek mümkün değildir. Serhat Kalkınma Ajansı bazen artan, bazen azalın oranda çalışmalarla ilerlemektedir. Fırat Kalkınma Ajansı bölgesel iş birlikleri kurma noktasında Serhat Kalkınma Ajansından daha etkilidir. Fırat Kalkınma Ajansı iş birliği oluşturma konusunda hassas davranmakta ve personelinin gerek yeteneği gerek tecrübesi ile etkili iş birlikleri sağlayabilmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı'nda kurumsallaşma ve kurum kültürünün yerleşmesi ile ilgili çalışmalara önem verirken, Fırat Kalkınma Ajansı'nda bu süreç daha erken zamanlarda tamamlanmıştır.

Tehditler kategorisine baktığımızda, göç olgusu iki ajans içinde ortak sorundur. Çünkü özellikle İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Eskişehir gibi büyük şehirlere olan göç bir türlü engellenememektedir. Yatırımcı kişiler batı yönünde parasını değerlendirmekte ve bu yüzden ajansların yükü ağırlaşmaktadır. Ayrıca ince bir nokta da göze çarpmaktadır. SERKA, bölgede ajanstan beklentilerin yüksek olmasını bir tehdit sayarken FKA, beklentilerin yüksek olmasını fırsat kategorisine almıştır. Burada da elbette ki maddi yeterlilik temel alınmıştır. Çünkü beklentilerin çok oluşu çok çalışmayı gerektirmektedir. Ancak maddi yetersizlikler bu konuda kurumsal kaygılara yol açmaktadır. Oysaki FKA'nın finans konusunda pek sıkıntı yaşamaması bunu fırsat olarak görmesinde büyük rol oynamıştır.

Çalışmada, SERKA ve FKA ajanslarının SWOT analizleri karşılaştırılmıştır. Değerlendirme sonucu stratejilere ulaşmada FKA daha avantajlı konumu ile dikkat çekmektedir. Bunun yanında FKA'nın yatırımlar bakımında bölgede farklı alternatifler bulunması, ortaklarla gelişmiş ilişkilerinin olması, nitelikli insan kaynağına sahip olması, bölgede kurumsal koordinasyonu iyi bir şekilde sağlaması, iş deneyimlerine önem vermesi, bölge planlamalarını tecrübeler doğrultusunda yapması, yetkin insan kaynağına sahip olması ve ajansın bilinirliğinin her geçen gün artması ajansın avantajları ve üstünlükleri olarak karşımıza çıkmaktadır (www.fka.gov.tr, 2022). SERKA ise yaşadığı içsel ve dışsal problemler ile daha zorlanabilecek bir yapıda kendini göstermektedir. Ancak strateji uzun vadeli bir plandır. Bu yüzden değişen koşullar iki ajansa ne gibi olumlu ya da olumsuz geri bildirimler vereceği bilinilmemektedir. İleride yapılacak yeni analizler, strateji başarısının baştan yorumlanmasına etki edecektir.

## Kaynakça

- Acar, A. (2004). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Akgemci, T. (2019). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitapevi, 5.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim)*. Simge Ofis Matbaacılık.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21. *İşverenleri Sendikası Dergisi*, C.22, S.4, Ankara: 4-21.
- Azaklı, S. (1999). *Belediye hizmetlerinde bilinçli strateji geliştirme süreci ve sorunları (Ege bölgesi örneği)*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ballıoğlu, B. (2012). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Barringer, B. R., And Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.

- Barry, B. W. (1986). *Strategic Planning Workbook For Public And Nonprofit Organizations*. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.
- Berber, M., ve Çelepci, E. (2005). Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu*, 13(14), 145-157.
- Canbay, Ş. K. (2008). *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim* (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dağlı, H. (2004). *Sermaye Piyasası ve Portföy Analizi*. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- DPT, 8. BYKP, *Bölgesel Gelişme ÖİK Raporu*, Ankara 2000.
- Drucker, P. (1999). 21. *Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivanlıgil), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkul, H. (2013). *Türkiye’de Yerel Yönetimler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Feurer R. And Chaharbaghi K. (1995). Strategy Development: Past, Present And Future. *Management Decision*, Vol: 33, No: 6.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt.23. Sayı.2: 61-85.
- Hasanoğlu, M., ve Aliyev, Z. (2006). Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Sayıştay Dergisi*, (60), 81-103.
- <https://www.fka.gov.tr/bolgemiz/> E.T: 10.01.2020.
- <https://www.fka.gov.tr/planlama/> E.T: 02.02.2022.
- <https://www.serka.gov.tr/bolgemiz/> E.T: 10.01.2020.
- <https://www.serka.gov.tr/bolgemiz/> E.T: 12.03.2023.
- <https://www.serka.gov.tr/planlama/> E.T: 02.02.2022.
- <https://www.serka.gov.tr/planlama/> E.T: 13.03.2023.
- İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1).
- Kazmi A. (2002). *Business Policy And Strategic Management*. Tata Mcgraw-Hill, Second Edition, New Delhi.
- Özer, M. A. (2012). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Sosyal Ekonomik İşlevleri. *Kamu-İş Dergisi*, 12(2), 37-74.
- Özköse, H., Arı, S., ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci İçin SWOT analizi. *Middle Easten ve African Journal Of Educational Research* 5 (41), 42-57.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Ankara: TODAİE.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.