



Bölgesel Sürdürülebilir Kalkınmada Stratejik Farkındalık: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN-TR72) Üzerinden Bir Değerlendirme

Strategic Awareness in Regional Sustainable Development: An Evaluation on Central Anatolia Development Agency (ORAN-TR72).

Mehmet Seyda OZAN¹

öz

Kalkınma ajanslarının stratejik planlama süreçlerinde stratejik farkındalığa sahip olması, kamu politikalarının etkin bir şekilde uygulanması, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşılması ve kalkınmayı sürdürülebilir kılma adına oldukça önemlidir. Bu kapsamda çalışma, Orta Anadolu Kalkınma Ajansının (ORAN) stratejik farkındalık düzeyini, ajansın güncel stratejik planı (2020-2024) üzerinden değerlendirmektedir. Çalışmada sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bağlamında TR72 Bölgesi'nin kalkınma dinamikleri ele alınmış olup, ORAN'ın stratejik planlama süreçlerindeki durumu incelenerek, iyileştirilmesi gereken farkındalık alanları tespit edilmiştir. Araştırmada nitel yöntem benimsenmiş olup, veri toplama sürecinde literatür taraması ile doküman analizi birlikte kullanılmıştır. Doküman analizi kapsamında ORAN stratejik planında belirli temaların öne çıktığı tespit edilmiş ve bu kapsamda değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular; ORAN'ın bölgesel analizler ve ulusal-küresel kalkınma hedefleriyle uyum açısından belirli bir stratejik farkındalığa sahip olduğu; ancak bu farkındalığın özellikle risk yönetimi, kaynak kullanımında önceliklendirme, gastronomi turizmi gibi bölgeye özgü potansiyellerin değerlendirilmesi ve performans ölçütlerinin somutlaştırılması gibi hususlarda iyileştirilmesi gerektiği yönündedir. Bu kapsamda çalışma, ORAN örneği üzerinden stratejik farkındalık eksikliklerinin giderilmesine yönelik öneriler sunmakta ve stratejik farkındalığın sürdürülebilir kalkınma için önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Bölgesel Kalkınma, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, Kamu Yönetimi, Stratejik Farkındalık

ABSTRACT

The presence of strategic awareness in the strategic planning processes of development agencies is crucial for the effective implementation of public policies, achieving regional development objectives, and ensuring sustainable progress. In this context, the study evaluates the strategic awareness level of the Central Anatolia Development Agency (ORAN) through the agency's current strategic plan (2020-2024). In the study, the development dynamics of TR72 Region in the context of economic, environmental and social dimensions of sustainable development are discussed and the current situation of ORAN in strategic planning processes is examined and the areas of awareness that need to be improved are identified. A qualitative method was adopted in the study, and literature review and document analysis were used together in the data collection process. Within the scope of document analysis, it was determined that certain themes were prominent in the ORAN strategic plan and evaluations were made in this context. The findings indicate that ORAN has a certain strategic awareness in terms of regional analysis and alignment with national and global development goals; however, this awareness needs to be improved especially in issues such as risk management, prioritization in resource use, evaluation of region-specific potentials such as gastronomy tourism and concretization of performance criteria. In this context, the study offers suggestions for eliminating strategic awareness deficiencies through the example of ORAN and emphasizes the importance of strategic awareness for sustainable development.

Keywords: Strategic Management, Regional Development, ORAN-TR72 Agency, Public Administration, Strategic Awareness

¹ Corresponding Author | Yetkili Yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, mseydaoan@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1821-0287



GİRİŞ

Küresel ölçekte kalkınma politikaları, yalnızca ekonomik büyüme parametrelerine indirgenmekten uzaklaşarak sürdürülebilirlik ilkeleri etrafında yeniden tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, sosyal refahın, çevresel denge ve ekonomik istikrar ile birlikte ele alındığı çok boyutlu bir kalkınma anlayışını ön plana çıkarmıştır. Özellikle 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, kalkınma politikalarının ulusal, yerel ve bölgesel düzeyde yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır (UN, 2025). Bu bağlamda kalkınma ajansları, bölgesel ölçekli stratejik planlamaların aktörleri olarak, sürdürülebilir kalkınmanın gereklerini yerel dinamiklerle buluşturmakla sorumlu kurumsal yapılardır.

Bu çalışmanın temel problemi, Orta Anadolu Kalkınma Ajansının (ORAN) 2020-2024 stratejik planında; sürdürülebilir kalkınma vizyonunu yansıtan ve stratejik farkındalık ile ilişkilendirilebilecek unsurlarının yer alıp almadığı sorusudur. Bu kapsamda araştırmada nitel yöntem benimsenmiş olup, veri toplama sürecinde literatür incelemesi ve doküman analizi yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Doküman analizi yöntemi ile, ORAN stratejik planındaki stratejik farkındalık düzeyine ilişkin temalar tümevarımsal bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu yöntemsel tercih, stratejik plandaki temaları keşfetmeye ve bu temalar üzerinden ORAN'ın stratejik farkındalık düzeyine ilişkin çıkarımlar yapmaya olanak sağlamıştır.

ORAN Kalkınma Ajansının 2020-2024 Stratejik Planı, TR72 bölgesi olarak ifade edilen Kayseri, Sivas ve Yozgat illerinin sürdürülebilir kalkınma vizyonu çerçevesinde kritik bir rol oynamaktadır. Plan, bölgesel kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını bütünleştirerek bölgenin rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, bölgenin mevcut potansiyelinin analizi, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bölgeye özgü kalkınma önceliklerinin tespit edilmesi, planın temel unsurlarını oluşturmaktadır. TR72 bölgesi, Türkiye'nin ekonomik çeşitliliği ve coğrafi avantajları bakımından önemli bir konuma sahip olmakla birlikte, plan bu potansiyeli daha verimli kullanarak sürdürülebilir büyüme ve toplumsal refahın artırılması hedeflerini vurgulamaktadır. Bu kapsamda çalışma, hem sürdürülebilir kalkınma literatürüne katkı sağlamayı hem de kalkınma ajanslarının stratejik farkındalık düzeylerinin artırılması adına öneriler sunmayı hedeflemektedir. ORAN örneği üzerinden yapılan bu değerlendirmelerin, Türkiye'de farkındalık temelli stratejik planlama anlayışının gelişmesine yol gösterici çıktılar sunması beklenmektedir.

1. Literatür İncelemesi: Bölgesel Kalkınma ve Stratejik Farkındalık İlişkisi

Bu bölümde, bölgesel kalkınma ve stratejik farkındalık ilişkisine dair literatürde yer alan yaklaşımlar ele alınmaktadır.

1.1 Sürdürülebilir ve Bölgesel Kalkınma

“Sürdürülebilir kalkınma” ve “bölgesel kalkınma” kavramları, birbirine paralel süreçlerle gelişmiş ve ekonomik, sosyal, çevresel boyutlarıyla küresel kalkınma hedeflerine yönelik bütünlük bir yapı oluşturmuştur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ve kronolojiyi anlamak, günümüz bölgesel kalkınma yaklaşımlarının sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde nasıl şekillendiğini görmek açısından önemlidir.

“Sürdürülebilir kalkınma” kavramı, esasen küresel bir çabanın sonucu olarak ortaya çıkmış ve zamanla bölgesel düzeyde uygulanabilir bir çerçeveye oturtulmuştur. Bu kavramın kökenleri, insanlığın doğal kaynakları tüketme hızının çevreye ve gelecek nesillere olan potansiyel etkisinin fark edilmesiyle birlikte 20. yüzyılın ortalarına kadar gitmektedir (Elliott, 2012, ss. 3-38). Ancak kavramın uluslararası alanda gündeme gelmesi ve geniş bir çevrede kabul görmesi 20. yüzyılın son çeyreğinde çevresel, ekonomik ve sosyal dinamiklerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Birleşmiş Milletler'in (BM) 1987 yılında yayımladığı “Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)” başlıklı Brundtland Raporu ve 1992 Rio de Janeiro'da düzenlenen BM Çevre ve

Kalkınma Konferansı (Rio Zirvesi) gibi önemli gelişmeler kavramın gelişiminde dönüm noktaları olmuştur (Sustainable Development UN, 1987; UN-UNCED, 1992; Kocaoğlu, 2017: 22). Brundtland Raporu, sürdürülebilir kalkınmayı “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden karşılayan kalkınma” olarak tanımlamıştır (FOSD, 1987). Bu tanım, kalkınma ve çevre arasındaki dengenin önemini vurgulayarak ekonomik büyümenin çevresel sürdürülebilirlikle uyumlu olması gerektiğinin altını çizmiştir. Rapor, çevresel bozulmanın ekonomik ve sosyal kalkınmayı tehdit ettiğini bu nedenle sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Brundtland Raporu’nun ardından, 1992 yılında Rio de Janeiro’da düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı, sürdürülebilir kalkınma kavramının uluslararası politika gündeminde daha da pekişmesini sağlamıştır. Bu zirvede kabul edilen “Gündem 21” belgesi, sürdürülebilir kalkınma için küresel bir eylem planı sunarak çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların entegrasyonunu hedeflemiştir. Ayrıca, Rio Deklarasyonu ile çevresel koruma ve kalkınma arasındaki ilişkiyi tanımlayan 27 ilke benimsenmiştir (UN-UNCED, 1992).

Geçmişten günümüze; BM, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) ve Avrupa Birliği (AB) gibi küresel kuruluşlar, sürdürülebilir kalkınma standartlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynamıştır/oyunmaktadır. 2015 yılında BM Genel Kurulu’nda kabul edilen ve açıklanan BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA’lar) 2030 yılına kadar geçerliliği bulunan ve sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde yer alan evrensel bir rehber niteliğindedir. Tüm kalkınma aktörlerine yönelik 17 hedeften oluşan SKA’lar, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi’nin bir parçası olup, küresel ölçekte yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, çevrenin korunması ve herkes için barış ve refahın sağlanması gibi alanlarda kapsamlı hedefler sunmaktadır (UN, 2015).

Diğer yandan OECD de sürdürülebilir kalkınma hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını tanımlayan kapsamlı bir çerçeve geliştirmiştir (OECD, 2024). 2019 yılında yayımlanan “Küresel Kalkınma Perspektifleri” adlı raporla, ekonomik büyüme yanında toplumsal kapsayıcılık ve çevresel sürdürülebilirlik ilkelerine vurgu yapılmıştır (OECD, 2019). Ayrıca OECD tarafından yayınlanan raporlar, üye ülkelerin sürdürülebilir kalkınma performanslarını değerlendirerek çevresel politikaların ekonomik kalkınma üzerindeki etkilerini ölçmekte ve iyileştirme önerileri sunmaktadır. Bu kapsamda OECD 2020 yılında Türkiye’nin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik gelişmelerini değerlendiren bir rapor yayımlamıştır (OECD, 2020a). 2022’de ise Dünya Bankası ile hazırlanan “Türkiye Ülke İklim ve Kalkınma Raporu”, Türkiye’nin iklim değişikliği taahhütlerini kalkınma hedefleri ile uyumlu hale getirme fırsatlarını ve enerji sektöründeki emisyon azaltma potansiyelini incelemiştir (World Bank, 2022). Bu çalışmalar, OECD’nin üye ülkelerin sürdürülebilir kalkınma çabalarını desteklemedeki kararlılığını ve küresel kalkınma gündemine olan katkısını göstermektedir.

AB ise 2001 yılında kabul ettiği “Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi” ile ekonomik büyüme, sosyal uyum ve çevresel koruma arasında denge kurmayı hedeflemiştir (EU, 2001). 2019 yılında açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM), AB’nin 2050 yılında iklim-nötr ilk kıta olma hedefini ortaya koymuştur (European Commission, 2019; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024). 2022 yılında AB, Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi’ni (CSRD) yayımlamıştır. Bu direktif ile çevresel, sosyal ve yönetsel hususlarda güvenilir bilgiler verilmesi hedeflenmiştir (Sustainable Future, 2020). 2023 yılında ise Avrupa Komisyonu, Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi kapsamına dâhil şirketler tarafından kullanılmak üzere Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını kabul etmiştir. Bu standartlar, şirketlerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri konusunda yatırımcılara yol göstermeyi hedeflemektedir (European Commission, 2023).

BM, OECD ve AB gibi küresel kuruluşların belirlediği sürdürülebilir kalkınma standartları, yerel ve bölgesel yönetimlerin politika ve uygulamalarını yönlendirmekte, böylece küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma, mevcut ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını gözeterek ekonomik büyüme, toplumsal refah ve çevresel koruma arasında denge sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınmanın yerelde nasıl hayata geçirileceği, bölgesel düzeyde nasıl uygulanabileceği konusu, kalkınma süreçlerinin etkinliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır (UN, 2008). Sürdürülebilirlik ilkelerinin bölgesel kalkınma çerçevesinde uygulanması, yerel ekonomilerin dayanıklılığını güçlendirme ve bölgeler arası eşitsizlikleri azaltma gibi hedefler doğrultusunda önem kazanmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilir kalkınma politikalarının bölgesel kalkınma yaklaşımlarıyla olan ilişkisini anlamak, bölgesel kalkınma kavramını detaylandırmayı gerektirmektedir.

Bölgesel kalkınma, en genel tanımıyla belirli bir coğrafi bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan gelişmesini hedefleyen; planlı ve koordineli çabaların bütünüdür. Bu süreç, bölgenin mevcut kaynaklarının etkin kullanımı/potansiyellerin ortaya çıkarılması, altyapının iyileştirilmesi, beşerî sermayenin geliştirilmesi ve yerel ekonominin güçlendirilmesi gibi unsurları içermektedir (Sevinç, 2015: 119-120; OECD, 2023). Bölgesel kalkınmanın amacı bölgesel eşitsizliklerin azaltılması ve ulusal kalkınma hedeflerine katkı sağlamaktır. Diğer yandan bölgesel kalkınmanın tanımı ve kapsamı literatürde farklı perspektiflerle ele alınabilmektedir. Örneğin, Pike ve arkadaşları (2007, ss. 1254-1255) bölgesel kalkınmayı, belirli bir bölgenin ekonomik performansını artırmak ve yaşam kalitesini iyileştirmek için uygulanan politikalar ve stratejiler bütünü olarak tanımlamıştır. Bu tanım ekonomik büyümenin yanı sıra sosyal refahın önemine de vurgu yapmaktadır. Bir diğer tanımda ise yerel aktörlerin katılımını ve bölgenin karakteristik özelliklerini dikkate alan bir gelişim süreci olarak görülmektedir. Bu bağlamda bölgesel kalkınma, merkezîyetçi politikaların ötesine geçerek yerel dinamiklerin ve potansiyellerin harekete geçirilmesini de içermektedir (Stimson vd., 2006, ss. 55-58). Bu perspektif, bölgesel kalkınmanın yerel düzeyde inisiyatif ve yenilikçiliği teşvik etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bölgesel kalkınmanın temel unsurlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Ekonomik Büyüme ve Rekabetçilik
- Altyapı ve Ulaşım
- Beşerî Sermaye ve Eğitim
- Sosyal Sermaye ve Toplumsal Katılım
- Çevresel Sürdürülebilirlik
- Kurumsal Kapasite

Bölgesel kalkınmanın en önemli unsurlarından biri bölgenin ekonomik büyüme potansiyelinin artırılması ve rekabetçiliğin güçlendirilmesidir. Bu bağlamda yerel işletmelerin desteklenmesi ve yenilikçiliğin-girişimciliğin teşvik edilmesi bölgelerin ekonomik performansını artırabilmektedir (Capello ve Nijkamp, 2009, ss. 424-436). Ayrıca bölgelerin sektörel çeşitliliği veya katma değeri yüksek sektörlerle yönelimi sürdürülebilir ekonomik büyüme için kritik öneme sahiptir.

Gelişmiş bir altyapı ağı ise bölgesel kalkınmanın temel taşlarından biridir. Altyapı, bir bölgenin üretim kapasitesini ve ulaşılabilirliğini artırarak ekonomik faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktadır. Özellikle ulaşım, enerji ve iletişim altyapılarının iyileştirilmesi bölgedeki kurumların lojistik maliyetlerini düşürerek rekabet güçlerini artırmaktadır. Gelişmiş altyapı, ayrıca yeni yatırımları teşvik ederek istihdamı artırmakta ve yaşam standartlarının yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır. Özellikle ulaşım, enerji, iletişim ve lojistik altyapısının iyileştirilmesi, bölgeler arası entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve ekonomik faaliyetlerin etkinliğini artırmaktadır (Crescenzi ve Rodríguez - Pose, 2012, s. 487). Altyapıların geliştirilmesiyle mal ve hizmetlerin dolaşımı hızlandırılarak ticaret hacmini artmakta ve bölgenin rekabet gücünü yükselmektedir.

Beşerî sermaye, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamını ifade etmekte ve toplumun üretkenlik düzeyini doğrudan etkilemektedir. Eğitim yoluyla bireylerin entelektüel kapasitesi, problem çözme yeteneği, teknik bilgi düzeyi artmakta ve nitelikli iş gücü oluşmaktadır (Faggian vd., 2019, ss. 150-153). Yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler teknolojik gelişmelere daha hızla uyum sağlayabilmekte ve bölgeleri adına katma değeri daha yüksek işler üretebilmektedir.

Sosyal sermaye, bireyler ve gruplar arasındaki güven, iş birliği ve sosyal bağların oluşturduğu bir ağ olarak tanımlanmaktadır. Bölgelerdeki güçlü sosyal sermaye yapıları, bireylerin birbirine duyduğu güveni pekiştirmekte, iş birliği-dayanışmayı teşvik etmekte ve böylece ortak hedefler doğrultusunda toplumsal bir bütünleşme sağlamaktadır (Iyer vd., 2005, s. 1018). Toplumsal katılım ise vatandaşların sosyal, ekonomik ve siyasi süreçlere aktif olarak dahil olmalarını ifade etmektedir. Toplumsal katılım düzeyinin yüksek olduğu bölgelerde, bireyler; yerel/bölgesel karar alma süreçlerine daha fazla katkı sağlamakta, kamu hizmetlerinin etkinliği ve toplumun yaşam kalitesini artmaktadır. Toplumsal katılım ayrıca yerel yönetimlerin hesap verebilirliğini ve şeffaflığını destekleyerek daha adil bir yönetim yapısı oluşturmaktadır. Bu durum toplumun kolektif refahı için önemli bir adım olup, bölgesel kalkınmaya doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunmasını ve ekosistemlerin sağlıklı bir şekilde devam etmesini amaçlayan, uzun vadeli kalkınma modellerinin temel taşıdır. Bu kavram, çevresel kaynakların bugünkü ihtiyaçları karşılayacak şekilde kullanılırken gelecek nesillerin de bu kaynaklardan yararlanabilmesini sağlama ilkesine dayanmaktadır (Goodland, 1995, ss. 2-7). Çevresel sürdürülebilirliğin önemi, iklim krizinin etkileri, ekosistemlerin yok olması, su kaynaklarının kirlenmesi ve hava kalitesinin bozulması gibi konulara paralel olarak artmaktadır. Bu sorunlar doğal kaynakların yanlış kullanımı ve çevresel tahribatın bir sonucu olup ekonomik büyüme ile doğal çevre arasında dengesizlik oluşmasına yol açmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik, bu dengesizliği gidermek amacıyla doğal kaynakların verimli kullanımını, atıkların azaltılmasını ve temiz enerji kaynaklarına geçişle birlikte bölgesel kalkınmayı teşvik etmektedir.

Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve işletmelerin güçlü bir kurumsal kapasiteye sahip olmaları bölgesel kalkınmanın seyrini doğrudan etkilemektedir (Stimson vd., 2009). Merkezi yönetim açısından güçlü kurumsal kapasite, ulusal ve bölgesel politikalarının etkin şekilde uygulanmasını, hizmet sunumunun verimliliğini ve vatandaş memnuniyetini artırmaktadır. Yerel yönetimler açısından yerel/bölgesel ihtiyaçlara hızlı ve etkili çözümler sunabilme, kalkınma politikalarına ayak uydurma ve kaynakların verimli yönetimi açısından son derece önemlidir. İşletmeler açısından ise rekabet gücünü artıran bir unsurdur. Güçlü kurumsal yapılar değişime uyum sağlayabilen, yenilikçi ve sürdürülebilir stratejileri geliştirmeyi mümkün kılmaktadır.

İfade edilen temel unsurlarla birlikte günümüzde, BM SKA'ları bölgesel kalkınma sürecin en temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir. Bu bağlamda 2030 SKA'ları, bölgesel kalkınmaya bütüncül bir perspektif katarak ekonomik büyümenin yanında sosyal adaletin sağlanması ve çevresel sürdürülebilirliğin korunması gerekliliğini kuvvetli bir şekilde vurgulamıştır. Bu kapsayıcı hedeflerin bölgesel kalkınmaya sağladığı katkılar yerel ekonomik gelişimden öte, sosyal ve çevresel boyutların da politika ve projelere dahil edilmesiyle kendini göstermektedir.

Türkiye de BM SKA'larını benimseyen ülkelerden biri olarak; çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutlarda sürdürülebilir kalkınma politikaları geliştirmektedir. Bölgesel kalkınma stratejileri bağlamında ise Doğu Anadolu Projesi (DAP) Bölge Kalkınma İdaresi, Bölgesel Kalkınma Ajansları ve benzeri kuruluşlar, yerel düzeyde kalkınma dengesizliklerini gidermek için yenilikçi ve bölgelere özgü stratejiler sunmaktadır. Bu kuruluşların mevcudiyeti, ulusal ve bölgesel kalkınmanın bütüncül bir yaklaşımla ele alındığını göstermekte, Türkiye stratejik vizyonunun temellerini oluşturmaktadır. Türkiye, SKA'ları ulusal kalkınma stratejilerine entegre etmiş ve özellikle yoksulluğun azaltılması,

eğitimin iyileştirilmesi, çevrenin korunması ve ekonomik kalkınmanın sağlanması konularında somut adımlar atmayı taahhüt etmiştir. Bu bağlamda ilgili SKA'lar, Türkiye'nin kalkınma planları ve bölgesel stratejik kurumlarında/belgelerinde; politika önerileri ve performans kriterleriyle ilişkilendirilerek uygulanabilir hale getirilmiştir. Bu yaklaşım, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin hem ulusal düzeyde hem de yerel ve bölgesel ölçekte hayata geçirilmesi için bir rehber niteliği taşımaktadır. Güncel olarak Türkiye'nin kalkınma stratejileri; On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan Stratejik Plan (2024-2028), BM SKA'ları çerçevesinde benimsenen politikalar ve bölgesel kalkınma idarelerinin/ajanslarının stratejik planlarıyla belirlenen hedeflerden oluşmaktadır (DAP, 2024; Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2024a; UN Türkiye, 2024; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024a; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024b).

1.2 Bölgesel Kalkınma Ajansları

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının (BKA) dünya genelinde ortaya çıkışı, gelişimi ve günümüzdeki işlevi küresel ekonomik ve toplumsal dönüşümlerle doğrudan ilişkilidir. İlk olarak sanayi devriminden sonra hız kazanan ekonomik büyüme ile bölgeler arası dengesizliklerin belirginleşmesi, yerel/bölgesel kalkınma politikalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle 20. yüzyılın ortalarında yaşanan İkinci Dünya Savaşı sonrasında birçok ülke, bölgesel farklılıkları azaltmak ve ekonomik kalkınmayı hızlandırmak amacıyla özel kalkınma politikalarına yönelmiştir. Bu bağlamda ilk kalkınma ajansı deneyimleri Avrupa'da gözlenmiştir. Özellikle İtalya, Fransa ve İngiltere gibi ülkelerde bölgesel kalkınma politikalarının uygulayıcısı olarak ajanslar kurulmuştur (Gee, 1981, s. 3; Halkier vd., 1998). Daha sonra 1960'lar ve 1970'lerde Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) gelişmesiyle birlikte bölgesel kalkınma politikalarına daha geniş bir perspektiften bakılmış ve BKA'lar ulusal sınırları aşan bir yapıya bürünmüştür (European Commission, 1990). Bu ajanslar özellikle AB'de, fonların etkin kullanımı için oluşturulmuş kurumsal yapılanmalar olarak görülmüştür.

BKA'ların bir diğer önemli gelişim aşaması, neoliberal politikaların yükseldiği 1980'ler ve 1990'larda gerçekleşmiştir. Bu dönemde, devletlerde merkezi ekonomik politikalarının yanı sıra yerel aktörlerin güçlendirilmesi gerektiği düşüncesi benimsenmiş ve ekonomik kalkınmada yerel girişimciliğin önemi vurgulanmıştır. Bu dönemde özellikle ABD'de birçok eyalette kalkınma ajansları kurulmuş ve yerel ekonomileri desteklemek amacıyla çeşitli teşvik politikaları uygulanmıştır (Mattoon, 1992; Onder, 2008, ss. 87-88). Bu ajanslar; yerel işletmelere finansman sağlamak, teknolojik yenilikleri desteklemek ve yatırım ortamını iyileştirmek gibi işlevleri yerine getirmiştir.

Türkiye'de ise BKA'ların ortaya çıkışı ve gelişimi bölgesel kalkınma politikalarının şekillenmesi sürecine dayanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'nin, farklı sosyoekonomik koşullara sahip bölgelerdeki gelişmişlik farklarını azaltma ihtiyacı, BKA'ların kuruluşunu zorunlu hale getirmiştir. 2000'li yıllara kadar Türkiye'deki bölgesel kalkınma çabaları büyük ölçüde merkezi devlet politikalarına bağlı olarak yürütülmüşken, sonrasında AB ile uyum sürecinde yerel kalkınma politikalarının geliştirilmesi ihtiyacı belirgin hale gelmiştir (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 52; Türkoğlu, 2015: s. 184; Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 163; Öztürk ve Tataroğlu, 2018: 92; Coşkun ve Almalı, 2020: 224-225; Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2024b). Türkiye'de BKA'ların kurulması fikri, 2001 ekonomik krizinin ardından yeniden yapılanma sürecinde gündeme gelmiştir. Kriz sonrası dönemde ekonomik kalkınma ve bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak için daha dinamik ve yerel bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu kapsamda, 2006 yılında 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" çıkarılarak BKA'ların yasal altyapısı oluşturulmuştur. Bu kanunla, Türkiye'nin 26 Düzey 2 bölgesinde kalkınma ajanslarının kurulması planlanmış ve kısa süre içinde ajanslar faaliyete geçirilmiştir (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, 2024b). Kalkınma ajanslarının kurulması, Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinde de önemli bir adım olarak görülmüştür. Zira AB'nin yapısal fonlarına erişim sağlamak ve bölgesel kalkınma projelerini desteklemek için güçlü bir yerel yönetim yapısı ve bölgesel planlama

gerekli ve önemlidir. Bu bağlamda Türkiye’deki BKA’lar AB fonlarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yerel projeler geliştirme, işletmelere destek sağlama ve bölgesel kalkınma hedeflerine uygun stratejik planlama yapma gibi işlevler üstlenmiştir.

Türkiye’de BKA’ların gelişimi, merkeziyetçi bir yapıya sahip olan kamu yönetimi sisteminde önemli bir değişimi ifade etmektedir. Başlangıçta, kalkınma ajansları merkezi yönetimle güçlü bağlara sahipken, yerel dinamiklerin önemi anlaşılmaya başladıkça bu ajansların kendi bölgelerinin özel ihtiyaçlarını gözeterek stratejik planlar yapma yetkinlikleri artırılmıştır. 2010’lu yıllara gelindiğinde, Türkiye’deki kalkınma ajansları ekonomik kalkınmayı hedefleyen kurumlar olmanın ötesine geçmiş, sosyal kalkınma, kültürel mirasın korunması, çevresel sürdürülebilirlik ve yenilikçilik gibi alanlarda da projeler yürütmeye başlamıştır.

Kalkınma ajanslarının gelişim sürecinde, yerel yönetimlerle iş birliği kapsamında bölgesel stratejiler geliştirme kabiliyeti önem kazanmıştır. Örneğin, sanayi ve teknoloji alanındaki teşvikler, yerel işletmelerin kapasitelerinin geliştirilmesi, iş gücü eğitim programları ve yenilenebilir enerji projeleri ajansların 2010 sonrası dönemde odaklandığı başlıca konular arasındadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2014). Ayrıca, Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde farklı sektörlerin gelişimini teşvik etmek amacıyla yerel kalkınma programları uygulanmış ve bu ajanslar tarafından yapılan yatırımlar bölge halkının ekonomik refahına katkı sağlamıştır.

Diğer yandan 2024–2028 dönemini kapsayan On İkinci Kalkınma Planı çerçevesinde şekillenmektedir. Bu kalkınma planı, bölgesel kalkınma ajanslarının rolünü güçlendirmeyi ve yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı da vurgulamaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024a).

Genel bir perspektifle günümüzde BKA’lar, ekonomik kalkınmayı sağlamaktan çok daha kapsamlı roller üstlenmiştir. Bu ajanslar, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek, yenilikçi projeler geliştirmek, yerel yönetimlerle iş birliği yapmak ve sosyal politikalar üretmek gibi geniş bir işlev alanına sahiptir. Örneğin, AB’de BKA’lar, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) gibi fonların dağıtımında etkin bir rol oynayarak sürdürülebilir projelerin finanse edilmesine yardımcı olmaktadır (European Commission, 2014). Aynı zamanda çevre dostu projelerin geliştirilmesi ve bölgelerin uluslararası rekabet güçlerinin artırılması da günümüz ajanslarının temel görevleri arasında yer almaktadır. ABD ve Kanada’daki ajanslar, yenilikçilik odaklı bir gelişme stratejisini benimsemekte ve teknoloji transferi, iş gücü gelişimi ve küresel pazarlara erişim gibi konularda bölgesel düzeyde çözümler sunmaktadır (Government of Canada, 2024; USAID, 2024).

Özetle BKA’lar, sürdürülebilir bölgesel kalkınmanın sağlanmasında kritik bir role sahip olup stratejik planlama, proje geliştirme, finansman sağlama, kapasite geliştirme ve paydaşlar arası iş birliği gibi işlevleri üstlenmektedir. Bu ajanslar, yerel ve bölgesel kaynakları etkin bir şekilde kullanarak uzun vadeli kalkınma stratejileri oluşturmakta ve bölgesel dengesizlikleri gidermek adına kapsamlı politikalar geliştirmektedir. Özellikle iyi bir stratejik planlama ile ajanslar, kısa vadeli büyüme hedeflerinden ziyade orta/uzun vadeli ekonomik, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliği gözeterek projeler belirleyebilmektedir (Roberts Shaw ve Lloyd, 2000). Stratejik planlar, kalkınma ajanslarının hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırırken, bölgedeki paydaşlarla iş birliği ve katılım mekanizmalarını güçlendirmektedir. Bu süreç, yalnızca yerel düzeyde değil, ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu bir bölgesel kalkınma perspektifinin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda stratejik planlar; bir kalkınma ajansının hem operasyonel etkinliğini hem de bölgesel kalkınmaya yönelik stratejik farkındalığını yansıtan temel araçlardan biridir.

1.3 Stratejik Farkındalık Kavramı ve Bölgesel Kalkınma ile İlişkisi

Stratejik yönetim ve planlamanın temel bir unsuru ve gerekliliği olan stratejik farkındalık kavramı, bir kurumun/organizasyonun amaç ve hedeflerini belirlerken; çevresindeki değişkenleri, fırsatları-tehditleri, kaynakları ve kapasitesini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme/analiz etme yeteneğidir (Hambrick, 1981, s. 263). Stratejik farkındalık, bir organizasyonun hem mevcut durumunu değerlendirmekte hem de potansiyel değişim ve dönüşüm süreçlerinin öngörülebilmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle stratejik farkındalığın uzun vadeli kalkınma hedeflerine ulaşmada yön belirleyici soyut bir araç olduğunu söylemek mümkündür.

Bölgesel kalkınmada stratejik farkındalığa sahip olmak; yerel yönetimlerin, kamu kurumlarının ve ilgili paydaşların bölgenin özgü dinamiklerini, potansiyel kaynaklarını ve mevcut fırsatları-tehditleri gerçekçi bir şekilde analiz etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu farkındalık mevcut durumu pozitif yönde etkileyebildiği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek değişimlerin de önceden tahmin edilmesini kolaylaştırmakta, bölgesel kalkınma planlarının bu öngörüler doğrultusunda şekillendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Bölgesel kalkınma süreçlerinde stratejik farkındalıkla ilişkilendirilebilecek temel hususları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (POA, 2024):

- Çevresel Analiz ve Durum Değerlendirmesi
- Paydaş Katılımı ve İş Birliği
- Esneklik ve Uyum Kabiliyeti
- Bilgi Yönetimi ve Öğrenme

Bölgesel kalkınmanın en güçlü stratejik araçlarından olan stratejik planlarda bu farkındalığa ilişkin ipuçları bulunabilmektedir. SP'lerin bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejik farkındalığı yansıtmaması; ulusal/uluslararası kalkınma hedefleriyle uyumu ve yerel topluluklarla/diğer paydaşlarla iş birliğini güçlendiren/güçlendirecek adımları beraberinde getirmektedir (Dimitriou ve Thompson, 2007). Ayrıca bölgesel kalkınma sürecinde kaynakların etkin kullanımı, yatırımların doğru yönlendirilmesi ve bölgesel potansiyelin açığa çıkarılması gibi hususlar da bu farkındalıkla ilişkilidir. Bu kapsamda SP'lerde stratejik farkındalığa ilişkin ipuçları, bölgesel kalkınmanın temelini oluşturan; sürdürülebilir büyüme, ekonomik çeşitlilik ve toplumsal kalkınma hedeflerine ulaşmada rehber niteliğindedir. Bölgesel kalkınmanın hem ekonomik hem de sosyal ve çevresel boyutlarının olduğunu bilmek bu farkındalıkla ilişkilidir.

Diğer yandan her SP, stratejik farkındalığa ilişkin ipuçları içermeyebilir veya kurumlar bu farkındalığa sahip olmayabilir. Bu durumun pek çok nedeni olmakla birlikte ilgili eksiklik, planların etkinliğini ve stratejik boyutunu olumsuz şekilde etkileyebilir (Hambrick, 1981). Örneğin, yalnızca finansal hedeflere veya yıllık operasyonel başarılarla odaklanan SP'ler, uzun vadeli bölgesel kalkınma ya da sürdürülebilirlik gibi daha kapsamlı ve süreç gerektiren amaçları göz ardı edebilir. Bu durum planın kurum veya bölge açısından 'değer oluşturma' kapasitesini azaltabilmekte, kurumsal sürdürülebilirliği baltalayabilmektedir. Diğer yandan bu farkındalık eksikliğiyle birlikte; rekabet koşulları, piyasa değişimleri, teknolojik yenilikler ve yasal düzenlemeler gibi kritik çevresel unsurlar göz ardı edilebilir. Bu durum özellikle değişen ve hızla gelişen sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar için risk oluşturmaktadır. Karar alma süreçlerinin yüzeysel veya katılımcılıktan uzak olması bir diğer belirtidir. Bu durum uzun vadede kamu yararını merkezi rolünü zayıflatabilir. Örneğin, bölgesel kalkınma amaçları doğrultusunda hazırlanan bir stratejik planda yerel halkın ihtiyaçları, ekonomik yapının özellikleri veya kültürel mirasın korunması/potansiyelin açığa çıkarılması gibi unsurlar dikkate alınmazsa bu planın bölgesel kalkınmaya etkisi sınırlı kalabilir.

Özetle SP'lerin bölgesel kalkınma kapsamında stratejik farkındalığa sahip olmaması, bölgenin sürdürülebilir kalkınması açısından çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Bölgesel kalkınmada stratejik farkındalık, bir bölgenin sahip olduğu doğal kaynakları, yerel iş gücü potansiyelini, kültürel miras unsurlarını ve ekonomik yapısını dikkate almayı gerektirir. Ancak, SP'lerde bu farkındalık eksik olduğunda bölgenin kendine özgü avantajları/dezavantajları göz ardı edebilir ve bu durum kaynakların verimsiz kullanımına yol açabilir. Ayrıca bu farkındalığın bulunmayışı dışsal tehditlere karşı savunmasız kalınmasına neden olabilir. Küresel ekonomik dalgalanmalar, iklim değişikliği ve demografik değişimler gibi dışsal faktörler bölgesel kalkınma stratejilerini derinden etkileyebilir. Stratejik farkındalıktan yoksun bir SP, potansiyel riskleri-krizleri öngörme ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmede yetersiz kalabilir. Bu durum bölgenin ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğini zayıflatabilir ve bölgeyi dışsal faktörlere karşı kırılgan bir hale getirebilir.

2. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN): TR72 Bölgesinde Kurumsal Yapılanma ve Kalkınma Dinamikleri

Kayseri, Sivas ve Yozgat illerini kapsamına alan ORAN Kalkınma Ajansı, 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile ve T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın koordinasyonuyla 25.07.2009 tarihli Resmî Gazete 'de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur (Resmî Gazete, 2009). Günümüzde kalkınma ajansları, Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkındaki 4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) ile yeniden düzenlenmiş olup, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda faaliyetlerini sürdürmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2018). Türkiye genelindeki 26 Kalkınma Ajansı arasında en geniş coğrafi alana sahip olan ORAN (TR72); Kayseri, Sivas ve Yozgat illerini kapsamaktadır. Kayseri, yenilikçilik ve girişimcilik potansiyeliyle öne çıkarken; 3 Organize Sanayi Bölgesi, 1 Serbest Bölge ve 11 Küçük Sanayi Sitesi ile sanayi, ticaret ve tarım alanlarında dikkat çekmektedir. Sivas, tarım ve hayvancılığın yanı sıra maden kaynakları ve ulaşım ağlarıyla stratejik bir lojistik merkez olarak önem kazanmaktadır. Yozgat ise tarım ve hayvancılık için elverişli toprak yapısıyla yatırım fırsatları sunmaktadır (ORAN, 2021; ORAN, 2023; ORAN, 2024a, ORAN, 2024b).

ORAN; Kayseri, Sivas ve Yozgat illerine yönelik yatırımlarda teknik ve mali destek sağlamaktadır. Yatırımcılar için fizibilite raporları hazırlanmakta, talep üzerine farklı sektörlerle yönelik raporlar da sunulabilmektedir. Ayrıca, mali destek programlarıyla bölgenin kalkınmasını hedefleyen projeler desteklenmektedir. ORAN'ın misyonu; *"bölgenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak ve bölge paydaşları arasında koordinasyon/yönlendirme işlevi görmek"* şeklinde ifade edilmiştir. Vizyonu ise *"uzman ekibi ve kurumsal yapısıyla, katılımcılık ve iş birliğini esas alarak bölgesel kalkınmada öncü bir rol üstlenmektir"* şeklinde belirtilmiştir. (ORAN, 2014a; ORAN, 2024d).

ORAN örgüt yapısı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu karar, Genel Sekreterlik ise icra organı olarak işlev görmektedir. Hukuki süreçler Hukuk Müşavirliği tarafından yürütülmektedir. Genel Sekreterlik çatısı altında çeşitli birimler ve Kayseri, Sivas, Yozgat illerindeki Yatırım Destek Ofisleri, bölgesel kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek için koordinasyon sağlamaktadır (ORAN, 2024c).

Kalkınma Bakanlığı'nın 15.11.2012 tarihli yazısı ve 3194 sayılı İmar Kanunu'nun 8. maddesi çerçevesinde, "Kayseri, Sivas ve Yozgat" illerini kapsayan TR72 Bölgesi'nin 2014-2023 Bölge Planını hazırlama yetkisi ORAN'a verilmiştir. ORAN, tüm paydaşların katkılarıyla bölgenin kalkınmasını yönlendirecek on yıllık bir plan oluşturmuş ve bu plan, 30.12.2014'te Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu tarafından onaylanmıştır. Planın, dört ana stratejik hedef üzerine kurulduğu ifade edilmektedir (ORAN, 2014a; ORAN, 2014b; ORAN, 2014c; ORAN, 2014d):

- Rekabet Edilebilirlik: Ar-Ge, inovasyon, sanayi, dış ticaret, girişimcilik ve geleneksel sektörlerin geliştirilmesi.
- Sosyal Kalkınma: Beşerî sermaye, kurumsal kapasite, eğitim, sağlık hizmetleri ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi.
- Sürdürülebilir Çevre ve Enerji: Hava kalitesi, iklim değişikliği, su kaynakları, çevre kirliliği ve kültürel mirasın korunması.
- Kentsel ve Kırsal Altyapı: Ulaşım, lojistik kapasite ve bilgi teknolojilerine erişimin geliştirilmesi.

Diğer yandan Orta Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (ORAN) 2020-2024 Stratejik Planı, ajansın bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılığını ve bu hedeflere yönelik stratejik farkındalığını yansıtan en temel belge olarak dikkat çekmektedir (ORAN, 2020). Bu stratejik plan, bölgenin mevcut durumunu analiz ederek kaynakların etkin ve sürdürülebilir bir şekilde kullanımını sağlamayı amaçlamakta ve ajansın geleceğe yönelik vizyonunu ortaya koymaktadır.

3. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) Stratejik Planında (2020-2024) Stratejik Farkındalık Düzeyine İlişkin Gözlemler ve Tematik Bulgular

ORAN'ın 2020-2024 dönemine ait stratejik planı (SP), doküman analizi yöntemiyle incelenmiş ve stratejik farkındalık kapasitesine ilişkin bulgular tematik bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. İnceleme sürecinde, literatürde stratejik yönetim ve farkındalık bağlamında sıklıkla öne çıkan yapılar doğrultusunda belirli temaların plan dokümanında da öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu temalar, planın yapısal ve içeriksel yönleriyle birlikte değerlendirilerek beş temel alanda yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışmada benimsenen doküman analizi yöntemi, bu alanların plan içeriğinde nasıl yer bulduğunu ve bu içeriklerin stratejik farkındalıkla nasıl ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaya imkân sağlamıştır.

Analiz sürecinde tematik olarak öne çıkan alanlar aşağıdaki biçimde sınıflandırılmıştır:

1. Bölgesel Analizler ve Potansiyeller
2. Stratejik Hedefler ve Ulusal-Küresel İkelere Uyum
3. Risk Yönetimi ve Adaptasyon
4. Kaynak Yönetimi ve Paydaş İş Birliği
5. Performans İzleme ve Ölçüm

Bu tematik alanlar, ORAN SP'sinin stratejik farkındalık düzeyini çok boyutlu olarak değerlendirme imkânı sunmaktadır. Planın bölgesel kalkınma süreçlerindeki etkinliği ile ulusal ve küresel stratejik yönelimlerle uyumu da bu kapsamda analiz edilmiştir. Bulgular, ilgili planın mevcut stratejik yapısını ortaya koymakla kalmayıp, geleceğe dönük geliştirme alanlarına ilişkin çıkarımlar yapılmasına da olanak tanımıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelerin, kurumsal stratejik planlama süreçlerinde sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle bütünleşik bir farkındalığın inşasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bölümde yer verilen çözümlemeler, ORAN Stratejik Planı (ORAN, 2020, ss. 1–92) temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

3.1 Bölgesel Analizler ve Potansiyeller

Bu temel alana ilişkin stratejik farkındalık düzeyi kapsamında belirlenen değerlendirme sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

- *ORAN stratejik planı bölgenin mevcut durumuna dair kapsamlı bir analiz sunuyor mu? Bölgenin gelişim potansiyelleri doğru bir şekilde tanımlanmış mı?*

Ajans stratejik planında (SP) mevcut duruma ilişkin bölgesel analizlerin yapıldığı ve bazı özgü hususların vurgulandığı görülmektedir. 2020 yılı verileriyle bölge nüfusunun Türkiye nüfusunun %3'ünü oluşturduğu ve büyüklük açısından 26 Düzey 2 Bölgesi arasında 15. sırada yer aldığı ifade edilmiştir. Ekonomik faaliyetlerin sektörel dağılımında hizmet sektörü %49 ile ilk sırada yer alırken, sanayi %28,3 ve tarım %22,7 ile önemli bir yer tutmaktadır. Ancak görülmektedir ki; kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) değeri TR72 Bölgesi için 8.132 ABD doları (USD) ile Türkiye ortalaması olan 10.602 USD'nin altında kalmıştır. Nitekim TÜİK'in güncel araştırmasında 2023 yılı il bazında GSYH verilerine göre, TR72 bölgesini oluşturan iller kişi başına GSYH açısından halen Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. 2023 yılında Türkiye ortalaması 13.243 USD iken Kayseri 10.996 USD, Sivas 8.385 USD ve Yozgat 7.266 USD değerleriyle bu durumu doğrulamaktadır (TÜİK, 2024a; TÜİK, 2024b). Sanayi ve altyapı açısından bakıldığında; Kayseri, Sivas ve Yozgat illerinde toplam 8 Organize Sanayi Bölgesi'nin (OSB) aktif olduğu, bunlardan en büyüğünün 60.000 kişinin istihdam edildiği Kayseri OSB olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, bölgenin yüksek jeotermal enerji potansiyeline sahip olduğu ancak bu kaynağın etkin kullanımı için yatırımların gerekliliği vurgulanmıştır. SWOT (GZFT) Analizi kapsamında güçlü yönler arasında, bölgenin yüksek coğrafi erişilebilirlik endeksi ile ulusal/uluslararası bağlantı olanaklarının gelişmişliği, Kayseri'nin sanayi ve ticaret kapasitesi, Yozgat ve Sivas'ın tarım-hayvancılık potansiyeli ve kış turizmi (Erciyes Dağı, Yıldız Dağı Kış Sporları Merkezi) ile kültürel turizm açısından taşıdığı önemli potansiyeller sayılmıştır. Zayıf yönler ise kişi başına düşen GSYH'nin Türkiye ortalamasının altında kalması, gelir dağılımındaki dengesizlik, orta gelir tuzağı riski ve sektör çeşitlendirmesi gerekliliği ile nüfus artış hızının Türkiye ortalamasının altında seyretmesidir. Fırsatlar arasında enerji, savunma sanayi, gıda sanayi ve sağlık sektörlerinde üretim kapasitesinin artırılması hedefi ile bölgenin uluslararası alanda görünürlüğünün artırılmasına yönelik küresel ağlara dahil olma çalışmaları yer almaktadır.

SP'de ifade edilenler ışığında ORAN'ın bölgeye dair stratejik bir farkındalığa sahip olduğu ve bu hakimiyeti SP'ye yansıttığını söylemek mümkündür. Ancak bu farkındalığa yönelik iyileştirilebilir yönler de mevcuttur. SP'de bölge nüfusu, ekonomik faaliyetlerin sektörel dağılımı ve kişi başına düşen GSYH gibi önemli verilere yer verilmektedir. Bu veriler kurumsal farkındalığın temel bir unsuru olan durum tespiti açısından önemli ve yeterlidir. Ancak bu verilerin stratejik bir perspektif içinde ele alınması gerekmektedir. Örneğin kişi başına düşen GSYH'nin düşük olmasının nedenleri, hizmet sektörü odaklı yapının sürdürülebilirliği veya tarım sektöründeki potansiyelin nasıl geliştirileceği gibi sorulara cevap aramak önemlidir. SP'de GSYH'nin düşük olma nedenleri veya bunun artırılmasına ilişkin herhangi bir hedef gözlenmemiştir. Stratejik farkındalık eksikliğiyle ilişkilendirilebilecek bir diğer önemli husus Kayseri, Sivas ve Yozgat illerini kapsayan ORAN SP'sinde yalnızca kış, termal ve sağlık turizminden bahsedilmiş olması ve ilgili bölgenin mutfak kültürü-gastronomi turizmi açısından sahip olduğu değerli potansiyelin vurgulanmamasıdır. Gastronomi turizmi, son yıllarda dünya genelinde yükselen bir kalkınma trendi olmakla birlikte, yerel ürünlerin markalaşması, tarımsal üretimin desteklenmesi ve kırsal kalkınmanın teşvik edilmesi açısından da büyük bir stratejik öneme sahiptir. Bu kapsamda bölgede; Kayseri'de 35, Sivas'ta 18 ve Yozgat'ta 10 adet olmak üzere toplamda 63 adet coğrafi işaretli gastronomik ürün bulunmaktadır (Türk Patent, 2024). Ayrıca Kayseri ili, SP hazırlandıktan bir sene sonra UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı'nın Gastronomi Şehirleri ulusal listesine dahil olmuştur (UNESCO, 2021). Bu bağlamda bölgenin gastronomi potansiyeline stratejik planda yer verilmemesi önemli bir stratejik farkındalık eksikliği olarak göze çarpmaktadır. Kış, termal ve sağlık turizmi bölge için önemli potansiyeller olsa da gastronomi turizmi, bu turizm türlerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak bölgenin turizm stratejisinin daha geniş bir çerçeveye oturtulmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla gastronomi turizmi, yalnızca yerel mutfak kültürünün ekonomik bir değere dönüştürülmesiyle sınırlı kalmayıp, tarım, ticaret, kültürel miras ve istihdam gibi birçok sektöre pozitif katkı sağlayabilen, çok boyutlu bir kalkınma aracıdır. Bu farkındalık eksikliği, bölgenin rekabet avantajını açığa çıkaramamasına ve kalkınma süreçlerinde kapsamlı bir yaklaşımdan uzaklaşmasına neden olabilecek önemli bir

eksiktir. Nihai olarak ORAN SP'sinde sunulan bölgesel analizler, bölgenin mevcut durumunu anlamak ve temel sorunları belirlemek için yeterli olsa da bu durumun çözüme yönelik somut adımlarla ilişkilendirilmesi stratejik farkındalığı daha belirgin kılabilir. Mevcut analizlerin somut stratejik hedeflerle entegrasyonu hem ulusal hem de uluslararası düzeydeki farkındalığı stratejik düzleme taşımanın ilk adımıdır.

3.2 Stratejik Hedefler ve Ulusal-Küresel İlkelerle Uyum

Bu temel alana ilişkin stratejik farkındalık düzeyi kapsamında belirlenen değerlendirme sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

- *Ajans tarafından belirlenen hedefler, ulusal veya küresel kalkınma stratejileri ile uyumlu mu? Hedefler ulusal-küresel sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve yerel yönetimlerin kalkınma vizyonu ile bütünleşmiş mi?*

ORAN stratejik planı (SP) incelendiğinde Türkiye'nin ulusal kalkınma stratejileri ve planlarıyla uyumlu bir çerçeve sunulduğu görülmektedir. TR72 Bölgesi için hazırlanan SP, Milli Teknoloji Hamlesi ışığında, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın koordinasyonunda hazırlanmış ve ulusal kalkınma planlarıyla ilişkilendirilmiştir. Hazırlanmış yıl itibarıyla (2020) On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) temel alınarak şekillenen SP'nin, ilgili dönemde belirlenen ekonomik ve sosyal kalkınma öncelikleri doğrultusunda hazırlandığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte ORAN SP'si, güncel olan On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ile de uyumunu korumakta olup, bu yönüyle hem önceki hem de mevcut kalkınma hedefleriyle örtüşen hedefler içermektedir.

On Birinci Kalkınma Planı'nda vurgulanan bölgesel kalkınma dengesizliklerini azaltma, ekonomik çeşitliliği artırma ve istihdam olanaklarını geliştirme hedefleri ORAN SP'sinde de bu hedeflere katkı sunacak bölgesel odaklı projeler ve performans göstergeleriyle desteklenmiştir. Bu bağlamda belgede yer alan stratejik amaçlar; rekabet edebilirlik, sürdürülebilir çevre ve enerji, sosyal kalkınma ve kentsel altyapı gibi başlıklar altında ulusal düzeyde belirlenen önceliklere doğrudan bağlanmıştır. Diğer yandan sanayi üretiminin çeşitlendirilmesi ve inovasyonun desteklenmesi hedefi, Türkiye'nin On Birinci Kalkınma Planı'nda vurgulanan Ar-Ge ve teknolojik gelişim stratejileriyle uyumludur. Özellikle jeotermal enerji kaynaklarının öncelikli alan olarak seçilmesi, sürdürülebilir çevre ve enerji temasını güçlendirmektedir. Ancak bölgenin yenilenebilir enerji potansiyelinin daha fazla vurgulanması gerekmektedir.

ORAN SP'sinde, BM SKA'ları doğrultusunda çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik ekseninde politikalar geliştirildiği görülmektedir. Ajans, (Hedef 7) kapsamında jeotermal enerji kaynaklarının geliştirilmesine, (Hedef 8) doğrultusunda insana yakışır iş ve ekonomik büyüme hedefleri çerçevesinde istihdamın artırılmasına, (Hedef 9) çerçevesinde sanayi, yenilikçilik ve altyapının güçlendirilmesine, (Hedef 11) doğrultusunda kentsel altyapının geliştirilmesi ve kent yaşam kalitesinin artırılmasına ve (Hedef 13) bağlamında ise iklim eylemine yönelik projelere ve programlara odaklanmıştır.

ORAN SP'sinde bölgesel kalkınma dengesizliklerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirildiği ve yerel kalkınma dinamiklerinin ulusal kalkınma politikalarına entegre edilmeye çalışıldığı da görülmektedir. Bu kapsamda iç ve dış paydaş anketleri yoluyla elde edilen veriler, bölge planının uygulama süreçlerinde stratejik önceliklerin belirlenmesine katkıda bulunmuştur. Örneğin, Kayseri'nin sanayi altyapısı, Sivas'ın tarım ve madencilik potansiyeli, Yozgat'ın kırsal kalkınma hedefleri plana bütüncül bir şekilde entegre edilmiştir. Bu çabalar, yerel kalkınma vizyonu ile uyumlu olduğunu ve bu hususta stratejik bir farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Belge ayrıca, bölgesel ölçekte belirlenen eksenlerin ve önceliklerin yerel yönetimlerle bütünleşmiş bir şekilde ele alınmasını da vurgulamaktadır. Ancak, yerel yönetimlerin performansını ölçmek ve katkılarını artırmak için daha spesifik iş birliği

modelleri düşünülebilir. Bu modeller yerel yönetimlerin performansını artırmak ve katkılarını daha somut hale getirmek için ORAN liderliğinde; yerel yönetimler, akademisyenler ve özel sektör temsilcileriyle tematik çalışma grupları oluşturulmasını ve performans göstergelerine dayalı izleme mekanizmalarının geliştirilmesini içerebilir. Diğer yandan sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin somut ölçümlerle ilişkilendirilmesi isabetli olabilir.

Sonuç olarak ORAN SP'sinde ifade edilen stratejik hedeflerin ulusal ve küresel kalkınma stratejileriyle genel anlamda uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Yerel ihtiyaçları gözeterek ulusal-küresel düzeyde belirlenen hedeflerle uyumu esas alan Ajans, sürdürülebilir kalkınma anlayışını stratejik planın merkezine yerleştirmiştir. Ancak bu uyum ve bütünleşmenin güçlendirilmesi kapsamında izleme mekanizmalarının geliştirilmesi, SKA'lara dair karbon emisyonlarının azaltılması ya da yenilenebilir enerji kaynaklarının daha fazla kullanımına ilişkin somut metriklerin belirtilmesi gibi daha somut referanslar ve yeni SKA hedeflerinin eklenmesi sağlanabilir. Diğer yandan yerel kalkınma hedeflerinin uygulanabilirliğini artırmak için koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi de ajansın etkinliğini artıracak önemli adımlar olabilir.

3.3 Risk Yönetimi ve Adaptasyon

Bu temel alana ilişkin stratejik farkındalık düzeyi kapsamında belirlenen değerlendirme sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

- *Plan, bölgenin karşılaşılabileceği risklere karşı önleyici stratejiler sunuyor mu? Mevcut durumu etkileyebilecek olumsuz gelişmelere karşı adaptasyon mekanizmaları tanımlanmış mı?*

ORAN stratejik planında (SP), bölgenin ekonomik, sosyal, çevresel durumuna ilişkin risk ve tehditlerle ilgili değerlendirmelerin hem içerikte hem de GZFT analizinde ifade edildiği görülmektedir. Analizde düşük nüfus artış hızı ve göç konusu tehdit faktörü olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, bölgenin orta gelir tuzağı riski ve kaynak çeşitliliğinin sınırlı olması ekonomik kırılganlıkla ilişkilendirilmiştir. SP'de risklere dair genel bir farkındalık sergilense de bu risklerin potansiyel olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik önleyici stratejilerin belirgin olduğunu söylemek güçtür. Örneğin, göç veya ekonomik kırılganlık gibi konularda önleyici stratejilere ilişkin belirgin bir ipucu/vurgu bulunmamaktadır. Ayrıca OECD (2025)'nin Türkiye incelemelerinde iklim değişikliğiyle artan orman yangını riskine karşı uyum politikalarının genişletilmesi gerektiğini vurgulansa da planda orman yangınlarına ilişkin bir vurgu bulunmamaktadır. Diğer yandan göç konusu belge içerisinde bir risk/tehdit unsuru olarak ele alınmış olmasına karşın GZTF analizinin "Tehditler" başlığında yer almamıştır.

Risk farkındalığı açısından, planın Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'ne vurgu yapması önemli bir güçlü yön olarak öne çıkmaktadır. Bu sistem, olası risklerin düzenli takibi ve değerlendirilmesi amacıyla elektronik ortamda izleme süreçlerini içermektedir. Ayrıca, risklerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi için bir risk kütüğü hazırlanmış ve yıllık raporlamalar yapılması öngörülmüştür. Bu durum, risk farkındalığının sistematik olarak ele alındığını göstermektedir.

Adaptasyon hususu kapsamında; SP'de, bölgenin uzun vadeli kalkınma hedefleri açıkça belirtilse de bu hedeflerin öngörülemeyen risklere/değişimlere karşı nasıl adapte edileceği yeterince detaylandırılmamıştır. Örneğin ekonomik kriz gibi bir senaryo karşısında alternatif/önleyici finansman stratejilerinin neler olabileceğine ilişkin herhangi bir vurgu bulunmamaktadır. Riskin bir ihtimal, krizin ise bu ihtimalin gerçek, acil ve kritik bir duruma dönüşmüş hali oluşu gerçeğinden hareketle bu risklere karşı geliştirilen önleyici stratejiler ve kriz yönetimi mekanizmaları daha fazla detaylandırılmalıdır. Diğer yandan risk farkındalığını artırmak için iklim değişikliğine karşı bölgesel direnç oluşturacak somut projeler (su kaynaklarının korunması ve enerji verimliliğinin artırımı) vurgulanabilir. Bu öneriler, SP'nin potansiyel risklere karşı daha proaktif ve adaptif bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir.

3.4 Kaynak Yönetimi ve Paydaş İş Birliği

Bu temel alana ilişkin stratejik farkındalık düzeyi kapsamında belirlenen değerlendirme sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

- *Planda ajansın, kaynakları etkin bir şekilde yönetme ve paydaşlarla iş birliği yapma stratejisi mevcut mu? Bölgesel kalkınmayı destekleyen diğer kurumlarla nasıl bir sinerji oluşturulmuştur?*

ORAN stratejik planında (SP), mali ve teknik destek programları aracılığıyla kaynakların etkin yönetimine yönelik vurgular yapıldığı görülmektedir. Mali ve teknik destek mekanizmaları sayesinde yerel girişimlerin ve kamu projelerinin desteklenmesi, kaynakların etkili kullanımını sağlamaya yönelik önemli bir çaba olarak dikkat çekse de kaynak kullanımında stratejik önceliklerin ve somut kriterlerin daha belirgin kılınması isabetli olabilir. Bununla birlikte, insan kaynağı ve kurumsal kapasitenin etkinliği hakkında daha detaylı bilgi verilmesi, kurum içi eğitimlerin etkinliği ve personelin yeterlilik düzeylerinin düzenli raporlanması da önem arz etmektedir.

Paydaşlarla iş birliği stratejisine bakıldığında, SP'nin hazırlık aşamasında iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimlerin kullanılması, ajansın iş birliği süreçlerine önem verdiğini göstermektedir. Bu konuda ORAN'ın düzenlediği çalıştaylar, sempozyumlar ve toplantılar aracılığıyla paydaşlar arasındaki iletişimi güçlendirdiğini söylemek mümkündür. ORAN'ın yerel yönetimler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve özel sektör gibi paydaşlarıyla iş birliği yaparak bölgesel kalkınmaya destek sağladığı görülmektedir. Yerel yönetimlerle altyapı ve kalkınma projelerinde lojistik altyapının güçlendirilmesi gibi konularda koordinasyon sağlanmış, üniversitelerle yapılan ortak araştırma projeleri ve inovasyon odaklı faaliyetlerle bilgi transferi ve kapasite gelişimi desteklenmiştir. Ayrıca, özel sektör ve STK iş birlikleriyle girişimcilik ekosistemini güçlendirmek ve iş birliği kültürünü artırmak için çeşitli programlar yürütüldüğü görülmektedir. Bunlara ek olarak iş birliklerinden elde edilen somut çıktılar (istihdam artışı veya ihracat hacmindeki değişimler gibi) düzenli olarak raporlanması ve böylelikle paydaş sinerji mekanizmalarının güçlendirilmesi de önemlidir.

Sonuç olarak, ORAN stratejik planında kaynak yönetimi ve paydaş iş birliğine yönelik belirgin stratejiler bulunmaktadır. Ancak bu stratejilerin öncelik-sonralık ilişkisine göre daha somut kriterler üzerinden ele alınması gereklidir. Önerilen tavsiyeler doğrultusunda, Ajansın ulusal ve uluslararası iş birliklerini artırarak kaynak çeşitliliği oluşturması ve bölgesel kalkınma için daha güçlü bir sinerji oluşturması beklenmektedir.

3.5 Performans İzleme ve Ölçüm

Bu temel alana ilişkin stratejik farkındalık düzeyi kapsamında belirlenen değerlendirme sorusu aşağıda ifade edilmiştir:

- *Hedeflere ulaşma derecesinin izlenmesi adına hangi performans ölçütleri tanımlanmış? Ajans, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmadaki ilerlemeyi değerlendirebilecek süreçler geliştirmiş mi?*

ORAN stratejik planında, bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşma sürecinde mali, sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlara odaklanan çeşitli performans ölçütleri tanımlandığı görülmektedir. Bu doğrudan/dolaylı ölçütler arasında istihdam artışı, sanayi ve tarım sektörlerindeki yeni yatırımların artırılması, bölgenin dış ticaret hacmini genişletmeyi hedefleyen ihracat kapasitesi, enerji projelerine yatırımlar ve enerji tasarrufu gibi enerji verimliliği hedefleri ile kentsel altyapının ulaşım, lojistik ve şehirleşme projeleri bağlamında iyileştirilmesi yer almaktadır. Ancak, bu göstergelerin spesifik, ölçülebilir ve zaman bazlı olarak detaylandırılması gereklidir. Örneğin, istihdam artışı için net bir sayısal aralık/oran belirtilmemiştir. Bu kapsamda performans ölçütlerinin somutlaştırılması ve sektörel bazda

detaylandırılması isabetli olabilir. Ayrıca, belirlenen performans ölçütlerinin beklenmedik/değişen koşullara (pandemi veya ekonomik kriz gibi) uyum sağlayacak şekilde esnekliği artırılmalıdır.

Performans izleme süreçlerinde, ORAN'ın düzenli olarak yıllık faaliyet raporları hazırlamakta olduğu ve bu raporlarda desteklenen projelerin ilerleyişi ile bölgesel kalkınma üzerindeki etkilerin değerlendirildiği görülmektedir. Ancak, izleme mekanizmalarının daha sistematik bir yapıya kavuşturulması ve performans değerlendirme raporlarının sadece başarılı projeleri değil, başarısız ya da eksik kalan projeleri de ele alması önemli ve gereklidir. Dinamik bir izleme mekanizmasının tesis edilmesi küresel ekonomik dalgalanmalara veya bölgesel değişimlere hızlı yanıt verebilmek adına önemlidir. Performans izleme süreçlerinde yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojiler kullanılabilir, bu sayede daha hızlı ve doğru değerlendirmeler yapılabilir. Diğer yandan sosyal etki analizi ile hedef projelerin toplumsal etkilerinin de düzenli olarak izlenmesi önerilmektedir.

Nihai olarak, ORAN performans izleme ve değerlendirme süreçlerinde belirli bir farkındalık düzeyine sahiptir. Ancak bu süreçlerin daha kapsamlı, ölçülebilir ve dinamik bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Performans ölçütlerinin somutlaştırılması, izleme süreçlerinde teknoloji kullanımının artırılması ve paydaşların daha etkin bir şekilde sürece dahil edilmesi, stratejik hedeflere ulaşma farkındalığını ve başarısını önemli ölçüde artırabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleceği planlamanın bugünü anlamaktan geçtiği gerçeğinden hareketle; kalkınma ajanslarının stratejik bir farkındalığa sahip olması, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında özellikle uygulamaya yönelik kritik bir avantaj sağlamaktadır. OECD raporlarına göre BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının en az %60'ına ulaşılabilmesi için yerel ve bölgesel kuruluşların sürece etkin katılımı şarttır (OECD, 2020b). Etkin bir katılım ise yalnızca birer aktör olmakla sınırlı olmayıp, stratejik farkındalığa sahip olmakla da ilişkilidir. Bu farkındalık bölgesel kalkınma süreçlerinde, kaynakların etkin kullanımından, paydaşlar arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasından, ekonomik rekabetçiliğin artırılmasına kadar geniş bir yelpazede etkili bir kamu politikası uygulama aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle yerel kalkınma ajanslarının stratejik farkındalık düzeyleri, bölgesel eşitsizliklerin azaltılması ve kalkınma potansiyellerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi adına birçok alanda belirleyici olmaktadır. Bu yönüyle stratejik farkındalığın analiz edilmesi, hem kurumsal performansı, hem de bölgesel kalkınmanın sürdürülebilirliğini değerlendirmek açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda çalışma, bölgesel sürdürülebilir kalkınma süreçlerinde stratejik farkındalık kavramının kritik önemini Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) örneğinde ele almış olup, ajansın stratejik planında yer verdiği hususlar üzerinden kapsamlı değerlendirmeler sunmuştur. Stratejik farkındalık, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada hem mevcut durumun değerlendirilmesi hem de gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlere karşı etkili bir yönetim çerçevesinin oluşturulması için kritik bir kavramdır. Bu doğrultuda yapılan analizler/değerlendirmeler, ORAN stratejik planında belirli bir stratejik farkındalık düzeyine sahip olunduğu, ancak bu farkındalığın bölgenin kalkınma potansiyelini üst seviyelerde kullanabilmesi adına geliştirilmesi gerektiğini göstermiştir.

Öncelikle, ORAN stratejik planında bölgesel analizler ve potansiyellere ilişkin detaylı veriler sunulmuş olup, Kayseri, Sivas ve Yozgat illerinin coğrafi, ekonomik ve sosyal dinamiklerine dair kapsamlı bir çerçeve çizilmiştir. Ancak, bu analizlerin stratejik hedeflerle entegrasyonu sınırlıdır. Örneğin planda, bölgede kişi başına düşen GSYH değerinin ulusal ortalamasının altında kalması vurgulanmış, ancak bu durumu iyileştirmek için somut stratejilere yer verilmemiştir. Benzer şekilde, bölgenin turizm potansiyeli değerlendirilirken yalnızca kış ve termal turizme odaklanılmış olup, gastronomi turizmi gibi tamamlayıcı ve yüksek ekonomik değer oluşturabilecek önemli bir alana stratejik planda yer

verilmemiştir. Bu kapsamda gastronomi turizmi, yerel ekonomiyi güçlendirmek ve kırsal kalkınmayı desteklemek için önemli bir kalkınma aracı/alanı olarak ele alınmalıdır.

ORAN stratejik hedeflerinin Türkiye'nin ulusal kalkınma planları/hedefleri ve BM SKA'ları ile genel anlamda uyumlu olduğu görülmektedir. Ajans, bölgesel kalkınma hedeflerini; rekabet edebilirlik, sürdürülebilir çevre-enerji, sosyal kalkınma ve kentsel altyapı gibi ana eksenler doğrultusunda belirlemiştir. Ancak, bu hedefler daha somut metrikler ve performans ölçütleri ile desteklenebilir. Örneğin, karbon emisyonlarının azaltılmasına, enerji verimliliğinin artırılmasına veya yenilenebilir enerji kullanımının teşvik edilmesine yönelik spesifik hedefler, sürdürülebilir kalkınma çerçevesinin somutlaştırılması açısından pekiştirici olacaktır. Türkiye, 2021 yılında Paris Anlaşması ile 2053 yılı için net-sıfır emisyon hedefi taahhüdünde bulunmuştur (UNDP, 2021). Bu kapsamda sürdürülebilir enerji dönüşümü, diğer bölgelerde olduğu gibi ORAN Bölgesi'nin de kalkınma stratejisinde güçlendirmesi gereken önemli bir alandır. Ayrıca, SKA'lara yönelik hedeflerin yalnızca genel politika düzeyinde değil, bölgenin özgü ihtiyaçlarına uygun şekilde detaylandırılması da önerilmektedir.

Diğer yandan risk yönetimi ve adaptasyon süreçlerinde stratejik farkındalığın geliştirilmesi gerekliliği dikkat çekmiştir. ORAN stratejik planında göç, ekonomik kırılganlık ve çevresel tehditler gibi kritik risklere ilişkin genel bir farkındalık sergilenmiş olsa da bu risklere karşı geliştirilen önleyici stratejiler ve adaptasyon mekanizmaları yeterince detaylandırılmamıştır. Özellikle, iklim değişikliği ve ekonomik kriz gibi dışsal olarak gelişebilen faktörlerin bölgesel kalkınma üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik somut projelere daha fazla yer verilmelidir. Risk yönetimi perspektifinden, bölgede su kaynaklarının korunması, enerji tasarrufu ve afetlere karşı direnç gösterebilme hususlarının stratejik planda projelerle/mekanizmalarla önceliklendirilmesi gereklidir. Adaptasyon mekanizmalarının etkin bir şekilde tanımlanması, bölgenin gelecekteki olası değişimlere daha hızlı uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.

ORAN stratejik planında kaynak yönetimi ve paydaş iş birliği süreçleri incelendiğinde, ajans planında bu hususlara özel bir önem verildiği görülmektedir. Yerel yönetimlerden üniversitelere, özel sektörden STK'lara kadar farklı paydaşlarla kurulan iş birlikleri, bölgesel kalkınma hedeflerinin başarısı açısından olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak, paydaşlarla yapılan çalıştaylar ve toplantılar sürecinde elde edilen verilerin, stratejik hedeflerin uygulanmasına nasıl bir katkı sunduğu düzenli olarak raporlanmalıdır. Ayrıca, paydaş iş birliğini daha etkin hale getirmek için yerel kalkınma projelerine yönelik tematik çalışma gruplarının oluşturulması ve bu gruplar aracılığıyla inovatif çözümler geliştirilmesi önerilmektedir.

Son olarak, performans izleme ve ölçüm süreçlerinde ORAN'ın belirli bir farkındalık düzeyi sergilediği ancak bu süreçlerin daha sistematik ve ölçülebilir bir yapıya kavuşturulması gerektiği anlaşılmaktadır. Stratejik planda ifade edilen istihdam artışı, ihracat hacmi ve enerji projelerine yönelik yatırım gibi performans ölçütlerinin, yapay zekâ-büyük veri analitiği gibi ileri teknolojiler ile sınanması, süreçlerin daha şeffaf ve hızlı şekilde yönetilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca bölgesel kalkınma projelerinin toplumsal etkilerinin düzenli olarak değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin raporlanması, planlama sürecine değer katacaktır.

Sonuç olarak, ORAN stratejik planı, bölgesel sürdürülebilir kalkınma süreçlerine yönelik belirli bir stratejik farkındalık düzeyi sergilemekle birlikte, bu farkındalığın çalışmada ifade edilen hususlara yönelik iyileştirilmesi ve uygulamalara daha güçlü bir şekilde yansıtılması önemlidir. Çalışmada sunulan analiz ve önerilerin, yalnızca ORAN için değil, Türkiye'deki diğer kalkınma ajansları ve politika yapıcılar için de yol gösterici bir nitelik taşıması ümit edilmektedir. Bölgesel kalkınmanın yönünü ve başarısını belirleyen stratejik farkındalık, ekonomik büyümeyi, sosyal refahı, çevresel sürdürülebilirliği ve kurumsal dayanıklılığı artıran bütüncül bir anlayıştır. Bu bağlamda ORAN'ın ve diğer kalkınma ajanslarının bu yöndeki farkındalıklarını artırması, ulusal/bölgesel kalkınma hedeflerine daha hızlı

ulaşılmasını ve sürdürülebilir kalkınma anlayışının daha stratejik bir perspektifle hayata geçirilmesini sağlayacaktır.

Etik Standartlara Uyum

Çıkar Çatışması: [TR] Yazar / yazarlar, kendileri ve / veya diğer üçüncü kişi ve kurumlarla çıkar çatışmasının olmadığını veya varsa bu çıkar çatışmasının nasıl oluştuğuna ve çözüleceğine ilişkin beyanlar ile yazar katkısı beyan formları makale süreç dosyalarına ıslak imzalı olarak eklenmiştir.

[EN] The author(s) declare that they do not have a conflict of interest with themselves and/or other third parties and institutions, or if so, how this conflict of interest arose and will be resolved, and author contribution declaration forms are added to the article process files with wet signatures.

Etik Kurul İzni: Bu çalışma için etik kurul iznine gerek yoktur. Buna ilişkin ıslak imzalı onam formu, makale süreç dosyasına eklenmiştir.

Finansal Destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Teşekkür: Teşekkür edilecek kişi veya kurum bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA:

- Babaoğlu, C. ve Öktem, M. K. (2013). Kalkınma Ajanslarına Örgüt Geliştirme Açısından Bir Bakış. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1/3 (July 2013), 49-60.
- Capello, R. ve Nijkamp, P. (2009). *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Edward Elgar Publishing.
- Coşkun, B., ve Almalı, V. (2020). Türkiye’de Kalkınma Ajansları: DAKA’nın Kalkınma Kurulu Üyeleri Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(İktisadi ve İdari Bilimler), 221-232. <https://doi.org/10.18506/anemon.803172>
- Crescenzi, R. ve Rodríguez-Pose, A. (2012). Infrastructure and Regional Growth in the European Union. *Papers in Regional Science*, 91(3), 487-513. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2012.00439.x>
- DAP (2024), *Hakkımızda* 14.12.2024 tarihinde <https://www.dap.gov.tr/sayfa/kurumsal/hakkimizda/> adresinden edinilmiştir.
- Dimitriou, H. T ve Thompson, R. (2007). *Strategic Planning for Regional Development in the UK*. London: Routledge.
- Elliott, J. (2012). *An Introduction to Sustainable Development*. London: Routledge.
- EU – European Union (2001), *Strategy for Sustainable Development* 18.11.2024 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/strategy-for-sustainable-development.html> adresinden edinilmiştir.
- European Commission (1990), *History of the Policy* 17.12.2024 tarihinde https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/history_en adresinden edinilmiştir.
- European Commission (2014), *European Regional Development Fund* 07.12.2024 tarihinde https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en adresinden edinilmiştir.
- European Commission (2019), *The European Green Deal* 15.11.2024 tarihinde https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en adresinden edinilmiştir.

- European Commission (2023), *The Commission Adopts the European Sustainability Reporting Standards* 19.11.2024 tarihinde https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en adresinden edinilmiştir.
- Faggian, A. ve Modrego, F. ve McCann, P. (2019). Human Capital and Regional Development. *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, 149-171. <https://doi.org/10.4337/9781788970020.00015>
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books.
- FOSD- Federal Office for Spatial Development ARE (1987), *1987: Brundtland Report* 21.10.2024 tarihinde <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html> adresinden edinilmiştir.
- Gee, P. R. (1981). *Regional Development Agencies: Origins, Theory and Practice*. University of Glasgow (United Kingdom).
- Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1-24.
- Government of Canada (2024), *Innovation, Science and Economic Development Canada's 2024–2025 Departmental Plan* 12.12.2024 tarihinde <https://ised-isde.canada.ca/site/planning-performance-reporting/en/departmental-plans/innovation-science-and-economic-development-canadas-2024-2025-departmental-plan> adresinden edinilmiştir.
- Halkier, H. ve Danson, M. ve Damborg, C. (Eds.). (1998). *Regional Development Agencies in Europe (Vol. 21)*. Psychology Press.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness within Top Management Teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020305>
- Iyer, S. ve Kitson, M. ve Toh, B. (2005). Social Capital, Economic Growth and Regional Development. *Regional Studies*, 39(8), 1015-1040. <https://doi.org/10.1080/00343400500327943>
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (2024a), *Biz Kimiz?* 13.12.2024 tarihinde <https://ka.gov.tr/sayfalar/biz-kimiz--20> adresinden edinilmiştir.
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (2024b), *Bölgesel Kalkınma ve Ülkemizde Bölgesel Kalkınma Politikalarının Gelişim Süreci* 13.12.2024 tarihinde <https://ka.gov.tr/sayfalar/bolgesel-kalkinma-ve-ulkemizde-bolgesel-kalkinma-politikalarinin-gelisim-sureci--22> adresinden edinilmiştir.
- Kocaoğlu, M. (2017). Kalkınma Kavramının Farklı Boyutları Ekseninde Yerel Düzeyde Sürdürülebilir Kalkınma Uygulamaları: Kırşehir Örneği. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1, 15-32.
- Mattoon, R. H. (1992). *Economic Development Policy in the 1990s—Are State Economic Development Agencies Ready*. Federal Reserve Bank of Chicago: Economic Perspective.
- OECD (2019), *Perspectives on Global Development 2019* 13.11.2024 tarihinde https://www.oecd.org/en/publications/perspectives-on-global-development-2019_persp_glob_dev-2019-en.html adresinden edinilmiştir.

- OECD (2020a), *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2* 23.10.2024 tarihinde https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-2_39a88ab1-en.html adresinden edinilmiştir.
- OECD (2020b), *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals* 26.05.2025 tarihinde https://www.oecd.org/en/publications/a-territorial-approach-to-the-sustainable-development-goals_e86fa715-en.html adresinden edinilmiştir.
- OECD (2023), *Regional Development* 12.12.2024 tarihinde <https://www.oecd.org/en/topics/regional-development.html> adresinden edinilmiştir.
- OECD (2024), *Sustainable Development Goals (SDGs)* 11.11.2024 tarihinde <https://www.oecd.org/en/topics/sustainable-development-goals-sdgs.html#related-data> adresinden edinilmiştir.
- OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Türkiye 2025* 26.05.2025 tarihinde https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-turkiye-2025_d01c660f-en.html adresinden edinilmiştir.
- Onder, N. (2008). The Turkish Project of Globalization and New Regionalism. Alternatives: *Turkish Journal of International Relations*, 7(2&3), 86-110.
- ORAN (2014a), *TR72 2014-2023 Bölge Planı* 11.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/111.pdf> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2014b), *TR72 Bölgesi Mevcut Durum Analizi* 11.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/222.pdf> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2014c), *TR72 Bölgesi Mevcut Durum Analizi Ekler* 12.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/333.pdf> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2014d), *TR72 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Hızlı Bakış* 13.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/444.pdf> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2020), *Orta Anadolu Kalkınma Ajansı 2020-2024 Stratejik Planı* 09.12.2024 tarihinde https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/20200110162320_0.pdf adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2021), *Yozgat İli Yatırım Rehberi* 01.12.2024 tarihinde https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/20211028120315_0.pdf adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2023), *Kayseri Sosyal Analiz* 04.12.2024 tarihinde https://www.oran.org.tr/images/dosyalar/20190918155744_0.pdf adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2024a), *2024-2028 TR72 Bölge Planı Onaylandı* 03.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/haber/2024-2028-tr72-bolge-planı-onaylandı> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2024b), *Hakkımızda* 17.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/tr/kurumsal/hakkimizda> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2024c), *Organizasyon Yapısı* 19.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/tr/kurumsal/organizasyon-yapisi> adresinden edinilmiştir.
- ORAN (2024d), *Misyon ve Vizyon* 21.11.2024 tarihinde <https://www.oran.org.tr/tr/kurumsal/misyon-ve-vizyon> adresinden edinilmiştir.

- Öztürk, H., & Tataroğlu, M. (2018). Ülkelerin Kamu Yönetimi Örgütlenmelerinin Bölgesel Kalkınma Ajansları Üzerine Yansıması: Türkiye ve İspanya Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(21), 88-101. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.401254>
- Pike, A. ve Rodríguez-Pose, A. ve Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom? *Regional Studies*, 41(9), 1253-1269. <https://doi.org/10.1080/00343400701543355>
- POA – Parliament of Australia (2024), *Elements of Regional Development* 11.12.2024 tarihinde https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/House/Former_Committees/Regional_Development_and_Decentralisation/RDD/Final_Report/section?id=committees%2Freportrep%2F024136%2F25949 adresinden edinilmiştir.
- Resmî Gazete (2009), *Bakanlar Kurulu Kararı- Karar Sayısı : 2009/15236* 07.11.2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090725-5.htm> adresinden edinilmiştir.
- Roberts Shaw, P. W. ve Lloyd, M. G. (2000). Regional Development Agencies in England: New Strategic Regional Planning Issues? *Regional Studies*, 34(1), 75-79. <https://doi.org/10.1080/00343400050005907>
- Sevinç, İ. (2015). Bölgesel Kalkınmanın Yeni Aktörleri Olarak Kalkınma Ajansları: Eleştiriler ve Beklentiler. *GÜSBEED*, 6(13), 117-135.
- Stimson, R. J. ve Stough, R. R. ve Roberts, B. H. (2006). *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy (2nd ed.)*. Springer.
- Stimson, R. Ve Stough, R. R. ve Salazar, M. (2009). *Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development. In Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development*. Edward Elgar Publishing.
- Sustainable Development UN (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* 12.10.2024 tarihinde <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Sustainable Future (2020), AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi 17.11.2024 tarihinde <https://sustainablefuture.com.tr/ab-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi/> adresinden edinilmiştir.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (2018), *Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (4 Numaralı)* 05.11.2024 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.4.pdf> adresinden edinilmiştir.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2014), *Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023* 13.12.2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/2014-2023_B%C3%B6lgesel_Geli%C5%9Fme_Ulusal_Stratejisi.pdf adresinden edinilmiştir.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024a), *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)* 11.11.2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf adresinden edinilmiştir.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024b), *Stratejik Plan (2024-2028)* 13.11.2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2024/04/STRATEJIK-PLAN-2024-2028_03042024.pdf adresinden edinilmiştir.

- T.C. Ticaret Bakanlığı (2024), *Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve Çalışma Grubu* 13.11.2024 tarihinde <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/yesil-mutabakat-eylem-planı-ve-calisma-grubu> adresinden edinilmiştir.
- Tahtaloğlu, H., ve Özgür, H. (2016). Türkiye’de Kalkınma Ajansları Politikasının Çözümlemesi: Süreç Analizi (Aşamalar Yaklaşımı). *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 161-184.
- TÜİK (2024a). *Yıllık Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, 2023* 27.05.2025 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2023-53450> adresinden edinilmiştir.
- TÜİK (2024b). *İl Bazında Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, 2023- Tablo 3* 27.05.2025 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Il-Bazinda-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2023-53575> adresinden edinilmiştir.
- Türk Patent (2024), *Veri Tabanı* 11.12.2024 tarihinde <https://ci.turkpatent.gov.tr/veri-tabani> adresinden edinilmiştir.
- Türkoğlu, M. (2015). Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınma Açısından Önemi: Baka Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 183-198.
- UN – United Nations (2008), *Achieving Sustainable Development and Promoting Development Cooperation* 13.12.2024 tarihinde https://www.un.org/en/ecosoc/docs/pdfs/fina_08-45773.pdf adresinden edinilmiştir.
- UN – United Nations (2015), *Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development - Sustainable Development Goals* 13.12.2024 tarihinde <https://sdgs.un.org/goals> adresinden edinilmiştir.
- UN – United Nations (2025), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* 03.05.2025 tarihinde <https://sdgs.un.org/2030agenda?> adresinden edinilmiştir.
- UN Türkiye (2024), *Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Çalışmalarımız* 23.11.2024 tarihinde <https://turkiye.un.org/tr/sdgs> adresinden edinilmiştir.
- UN-UNCED- United Nations Conference on Environment and Development (1992), *Conferences / Environment and sustainable development Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992* 22.10.2024 tarihinde <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> adresinden edinilmiştir.
- UNDP (2021), *UNDP Supports Turkey in Charting A Course to Net Zero By 20* 26.05.2025 tarihinde <https://www.undp.org/turkiye/press-releases/undp-supports-turkey-charting-course-net-zero-2053> adresinden edinilmiştir.
- UNESCO (2021), *UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı (UCCN)* 11.11.2024 tarihinde <https://www.unesco.org.tr/Home/Page/88?slug=UNESCO-Yaratıcı-> adresinden edinilmiştir.
- USAID (2024), *Development Innovation Ventures* 13.12.2024 tarihinde <https://www.usaid.gov/DIV> adresinden edinilmiştir.
- World Bank. (2022). *Rapordan Öne Çıkanlar: Türkiye Ülke İklim ve Kalkınma Raporuna* 25.11.2024 tarihinde <https://www.worldbank.org/tr/country/turkey/brief/key-highlights-country-climate-and-development-report-for-turkiye> adresinden edinilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem:

This study provides a comprehensive analysis of strategic awareness in the context of regional sustainable development, focusing on the current strategic plan (2020–2024) of the Central Anatolia Development Agency (ORAN). Centered on the TR72 Region, which encompasses Kayseri, Sivas, and Yozgat provinces, this research evaluates the extent of strategic awareness demonstrated in ORAN's strategic planning processes. By emphasizing the critical role of strategic awareness in achieving regional development goals, the study offers concrete recommendations for fostering sustainable growth.

One of the primary functions of development agencies is to identify and mobilize the potential of their respective regions while formulating policies aligned with sustainable development objectives. Within this framework, ORAN's strategic plan serves as both a roadmap and a guide shaping the future developmental vision of the TR72 Region. The study aims to critically analyze ORAN's strategic planning processes, assess the agency's level of strategic awareness, and identify shortcomings, while offering actionable solutions. Concurrently, it seeks to contribute to the academic literature on regional development and strategic planning.

Research Questions:

- To what extent does ORAN's strategic plan reflect strategic awareness in addressing regional sustainable development goals?
- What are the strengths and weaknesses of ORAN's current strategic planning processes?
- How can ORAN's strategic planning processes be improved to better align with region-specific potentials and sustainable development principles?

Methodology:

The research employs literature review and document analysis methodologies. ORAN's strategic plan is assessed across five core domains: regional analyses and potentials, strategic goals aligned with national and global principles, risk management and adaptation, resource management and stakeholder collaboration, and performance monitoring and evaluation. This multi-faceted approach facilitates identifying both the strengths and areas requiring improvement in ORAN's strategic planning processes.

Findings:

Thematic Areas	Strategic Awareness Findings
Regional Analysis and Potentials	Basic demographic and economic data for the region are presented, but the strategic interpretation of these data is limited; unique potentials such as gastronomy tourism are ignored.
Strategic Goals and National-Global Coherence	There is general compliance with national development plans and UN SDGs; cooperation with local governments can be improved, and measurable indicators can be increased.
Risk Management and Adaptation	Risks have been identified (migration, middle-income trap, etc.), but concrete measures and adaptation mechanisms to eliminate these risks can be improved.

Resource Management and Stakeholder Collaboration	Stakeholder participation was achieved through surveys, but collaboration models were not detailed, and prioritization in resource use could be improved.
Performance Monitoring and Measurement	Performance indicators are available, but the level of measurability can be increased; monitoring-feedback mechanisms can be made more obvious.

Bu The findings reveal that while ORAN has achieved a certain level of maturity in strategic awareness, significant gaps persist in critical areas. For instance, although the agency has developed strategies for key sectors such as industry and geothermal energy, it falls short in integrating region-specific elements like gastronomy tourism and cultural values into sustainable development frameworks. These domains hold substantial potential to enhance the region's economic diversity and bolster its national and international recognition.

In terms of risk management, the study highlights that ORAN demonstrates an awareness of regional threats, including economic vulnerabilities, climate change, and migration. However, the agency's response strategies lack specificity and long-term focus. For instance, the strategic plan does not adequately address projects related to migrant integration or combating climate change, underscoring the need for more proactive and comprehensive approaches to risk management.

Performance monitoring and evaluation frameworks, while broadly sufficient, lack specific, time-bound metrics. Effective tracking and assessment of strategic goals require transparent, measurable, and comparable indicators. The adoption of innovative technologies, such as artificial intelligence and data analytics, is identified as a significant opportunity to enhance the execution of strategic plans and ensure that decision-making processes are grounded in objective data.

Discussion:

Enhancing ORAN's strategic awareness is essential for achieving the development goals of the TR72 Region. Addressing deficiencies in the current strategic plan, leveraging region-specific potentials, and integrating innovative technologies into strategic processes are recommended to strengthen the agency's strategic awareness. For instance, expanding projects supporting cultural tourism, detailing strategies for gastronomy tourism, and implementing concrete measures to address climate change can significantly enhance ORAN's strategic capacity.

This study not only provides guidance for ORAN but also serves as a reference for other development agencies aiming to improve their strategic planning processes. Increasing the strategic awareness of development agencies plays a pivotal role in bridging existing gaps in academic literature and enhancing the effectiveness of regional development policies.

Conclusions

Ultimately, this research underscores the necessity for development agencies to continuously refine their strategic awareness to support both local and national development goals, ensuring that regional development initiatives are grounded in sustainable principles. The findings derived from the ORAN case study offer critical insights for other agencies to consider in their planning processes.

Addressing deficiencies in the current strategic plan, leveraging the region's unique potentials, and adopting innovative technologies can significantly enhance ORAN's strategic awareness. Accordingly, this research highlights the importance of strategic awareness in bridging gaps in academic literature and enhancing the effectiveness of regional development policies.