



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 5

Sayı/Issue : 2

Yıl/Year : 2022



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

SYAD/JO/S

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS Index dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS Index JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Köksal BÜYÜK
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ
Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Necati ÇOBAN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Oktay ÖZKAN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim BOZACI
Kırıkkale Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

**Dr. Öğr. Üyesi Makbule HÜRMET
ÇETİNEL**
Uşak Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yücel TÜRKER
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Nihan TOMRİS KÜÇÜN

Dr. Tuğba İMADOĞLU

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik ve Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Rolünün İncelenmesi Examining The Role of Strategic Management Process on Organizational Agility and Perceived Environmental Uncertainty Ethem MERDAN	93 - 110
İşletmelerde Büyüme Stratejileri Üzerine Bir Vaka Analizi A Case Analysis on Growth Strategies in Businesses Fettah KAYRA	111 - 133
Stratejik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: El-Mustansiriya Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma The Effect of Strategic Leadership on Organizational Identification: A Research on El-Mustansiriya University Employees Azhar Ali Ahmed ALJORANI & Fatih Ferhat ÇETİNKAYA	134 - 157
Konut Fiyatlarında Etkili Olabilecek Göstergelerin ARDL Yaklaşımı ile Analizi Analysis of Indicators That May Be Effective an Housing Prices in Turkey with ARDL Approach Salim Sercan SARI	158 - 170
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Perakende Sektöründe Sosyal Medya Pazarlaması: Faydaları, Zorlukları ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve Social Media Marketing in the Retail Industry: A Conceptual Framework on Benefits, Challenges and Strategies Yasemin GEDİK	171 - 195
Olumlu Sağlık Davranışı Geliştirmede Stratejik Bir Araç Olarak Dijital Oyunların Kullanımı Using Digital Games as A Strategic Tool of Reinforce Positive Health Behaviour Hakan KAÇAK	196 - 210

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

EXAMINING THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ON ORGANIZATIONAL AGILITY AND PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Öğr. Gör. Dr. Ethem MERDAN

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-2528-2326, ethem.merdan@ahievran.edu.tr

ÖZ

Örgütler çevresel olumsuzluktan ve örgütün içinde bulunduğu koşullardan olumsuz yönde etkilenebilir ve rakipleriyle mücadele edemeyip geri çekilmek zorunda kalabilirler. Bu yüzden ayakta kalmak, varlığını sürdürmek, fırsatları değerlendirmek ve rekabet avantajından yararlanmak isteyen örgütlerin hedefler belirlemesi ve bu hedeflere yönelik stratejiler oluşturması önem taşımaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmada izleyeceği yol olarak ifade edilen stratejik yönetim, örgütün çevresindeki belirsizliğin azaltılmasını sağlayabilir ve örgütün daha aktif, hızlı ve esnek olmasını yani çevikliğini artırabilir. Bu çalışmada amaç stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünü belirlemektir. Çalışmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır (n=168). Veriler basılı soru form (anket) vasıtasıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Environmental negativities and organizational conditions may adversely affect the organizations, and they may not be able to fight with their competitors and have to withdraw. For this reason, it is important for organizations that want to survive, maintain their existence, seize opportunities and take advantage of competitive advantage, to set goals and create strategies for these goals. Strategic management, which is expressed as the way the organization will follow in achieving its goals, can reduce the uncertainty around the organization and increase the organization's more active, fast and flexible, that is, its agility. The aim of this study is to determine the role of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty. The study employed a quantitative analysis method. The sample of the study consists of managers of accommodation enterprises in Nevşehir province (n=168). The researcher obtained data by means of a printed questionnaire (survey). As a result of the analysis, the researcher has found no relationship between the strategic management process and organizational agility. On the other hand, the findings show that the strategic management process affects the perceived environmental uncertainty positively. I discussed the findings and made suggestions.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Örgütsel Çeviklik, Çevresel Belirsizlik.

Keywords: Strategic Management, Strategic Management Process, Organizational Agility, Environmental Uncertainty.



1. Giriş

Örgütlerin amaç ve hedeflerine kolay ulaşmasını sağlayan planların yapılması, uygulanması ve denetlenmesi olarak ifade edilen strateji, örgütün başarılı olmasını sağlayan yol ve yöntemleri göstermektedir. Öyle ki strateji sahibi olmayan örgütler belirsizlik ve kriz durumlarında ne yapacaklarını bilemezler ve süreci kontrol etmekte zorlanırlar. Hatta bazı örgütler stratejik yönetimi gerçekleştiremedikleri için rekabet edemeyip pazardan çekilmek zorunda kalabilirler. Bu yüzden örgütlerin geleceğe yönelik stratejiler belirlemeleri önem taşımaktadır.

Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve riskli bir çevrede örgüte yön ve istikamet kazandıran karar verme sürecidir. Örgütlerin başarısız olmasının sebepleri: Stratejinin olmaması, yanlış bir stratejiye sahip olunması ve stratejinin uygulamasının yanlış yapılmasıdır. Çünkü belirsizlik durumlarında, uygun stratejiler etkili kullanıldığı takdirde başarı sağlanabilir, aksi hâlde başarısızlık kaçınılmazdır (Acar, 2003, s. 3). Yüksek düzeyde belirsizlik yaşayan örgütlerde stratejik karar verme süreci, söz konusu konuların doğasını netleştirmektedir. Bu sebeple çevresel belirsizliği ortadan kaldırmak için çevresel strateji yöntemleri geliştirilmelidir (López-Gamero, Molina-Azorín ve Claver-Cortés, 2011, s. 428). Çünkü stratejik yönetim süreci uygulayan örgütler, çevresel belirsizliğin neden olacağı tehditleri ortadan kaldırma ve bunları fırsata çevirme konusunda daha şanslıdırlar (Uzkurt, 2002, s. 4).

Çalkantılı bir süreçte bulunan, belirsizlik, karmaşıklık ve değişim yaşayan örgütlerden stratejik bilince sahip olanlar varlıklarını sürdürebilmektedirler. Öyle ki, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleriyle bilinmesi, fırsat ve tehditlerin ortaya konulması için içsel ve dışsal çevrenin analiz edilmesi, rekabet avantajından faydalanmak için stratejiler geliştirilmesi faydalı olacaktır. Örgütler stratejik düşünceye sahiplerse, belirsiz çevre ortamında oluşabilecek tehditleri fırsata dönüştürebilirler ve böylece örgütler rakiplerinden bir adım önde hareket etme imkânına sahip olurlar (Timuroğlu, 2015, s. 47-48). Diğer taraftan örgütler yüksek performans hedefledikleri için kendilerine en uygun stratejiyi seçmelidirler. Çünkü uygun strateji algılanan çevresel belirsizlikten etkilenen tedarik zincirindeki aksamaların önüne geçilmesini sağlayacaktır (Bae, 2017, s. 264). Stratejik yönetim anlayışı, yenilikçi problem çözme mantığına uygun davranmayı esas alarak, probleme neden olan faktörler stratejik çözüm modelleri ile çözüme kavuşturulmaktadır. Bu modeller örgütün yönetim yapısına, kültürüne uygun olarak seçilmeli ve uygulanmalıdır. Böylece beklenmeyen, olumsuz etkilere neden olabilecek durumların ortaya çıkması önlenir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 55).

Örgütler için belirsizliğin olduğu çevrelerde strateji gibi çeviklik de örgütlerin varlığını devam ettirmesi için önem taşımaktadır (Candan, 2017, s. 4). Örgütün çevresine hızlı yanıt verebilmesi yeteneğine sahip çevik örgütler diğer örgütlerden farklılaşmaktadırlar. Çünkü çeviklik, dış uyarılara cevap verebilme ve genel esneklik durumunu ifade etmektedir (Demirel ve Güler, 2022, s. 362). Daha ileriye yönelik adımlar atmak ve gerekli şartları oluşturmak için çevik olmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 12). Bu yüzden çevik bir insan sermayesine sahip olmak isteyen örgütlerin stratejik yönetime önem vermeleri faydalı olacaktır. Çünkü çeviklik müşteriye yanıt verme, küresel pazar ağına katılma, yetkinlik geliştirme, bilgi yönetimine önem vermenin yanısıra işgörenin katılımına da katkı sağlamaktadır (Aval, Haddadi ve Keikha, 2017, s. 60).



Stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalara bakıldığında genelde algılanan çevresel belirsizlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir (Mao, Liu, ve Zhang, 2013; Darvishmotevali, Altinay ve Köseoglu, 2020; Rasi, Abbasi ve Hatami, 2019; Naughton, Golgeci ve Arslan, 2020; Alsubaihi, Rahman, Mohamad ve Khaleel, 2020). Bu çalışmalardan hareketle stratejik yönetim süreci ile algılanan çevresel belirsizlik ve stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara yeterince rastlanılmadığı söylenebilir. Bu çalışma ile alandaki bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

Çalışmada, stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik üzerindeki rolü incelenmektedir. Çalışmanın amacı, stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimleri analiz etmektir. Amaca bağlı olarak araştırma sorusu; “Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik üzerinde bir etkiye sahip midir” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerindeki yöneticilere yönelik yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri isteklerine hemen cevap vermenin yani hızlılığın önemi ve sektörde yaşanan belirsizlik durumları nedeniyle konaklama işletmeleri örnekleminde uygulama yapılmıştır.

2. Stratejik Yönetim Süreci

Latincede yol, çizgi ve yönetimin başı anlamlarına gelen strateji, “strategos” kelimesinden türemiştir. Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmakla birlikte başarılı olmayı hedefleyen planların yapılması ve yönetilmesi anlamında kullanılmıştır (Bayraktar ve Yıldız, 2007, s. 287). Strateji, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran, rakiplerin durumlarını takip eden, nihai sonuca odaklanmayı sağlayan, uzun dönemli dinamik kararlar olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 35). Başka bir ifadeyle strateji, dinamik ve karmaşık bir organizasyon yapısı içerisinde işgörenleri cesaretlendirme, motive etme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir (Aktaş, 2015, s. 3).

1970’li yıllardan sonra gelişme gösteren stratejik yönetim, özel sektörde çevre problemleri ile başa çıkmanın bir yolu olarak kullanılan ve operasyonel yönetimin her noktasında rehberlik eden, yön gösteren, hedefler ve sınırlar ortaya koyan bir süreç olarak ifade edilebilir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s. 202). Stratejik yönetim, bir örgütün varlığını uzun süre devam ettirmesine odaklanan, amaçlara ulaşmak için stratejik planlama, kaynak tahsis etme, değerlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Birinci, 2021, s. 253). Stratejik yönetim, örgütün ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için emek, sermaye, doğal kaynak, insan kaynakları, hammadde, makine vb. üretim kaynaklarını verimli şekilde kullanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 27). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşması için plan yapması ve planı uygulaması, karşılaşılabilecek durumlar karşısında alternatif yollar belirlemesi olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin amacı, örgütün değişen çevre koşulları altında varlığını sürdürmesini sağlamak ve adaptasyonunu kolaylaştırmaktır (Chakravarthy, 1982, s. 35). Stratejik yönetimin bir diğer amacı, örgütün eylemlerini kolaylaştıran ortak anlam sistemleri oluşturmak ve bunu devam ettirmek için organizasyon yapmaktır (Smircich ve Stubbart, 1995, s. 724). Ayrıca stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kararların alınması ve uygulanmasını sağlayarak üretim, yönetim, muhasebe, finans, pazarlama, insan



kaynakları yönetimi, araştırma geliştirme, denetleme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak örgütün başarılı olmasını amaçlamaktadır (David, 2011, s.6).

Stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Jasper ve Crossan, 2012, s. 841-842):

- Örgütteki tüm işgücünün bilinmesini veya işgörenlerin işgücüne dâhil edilmesini sağlar.
- Örgüt ile dış çevre arasında uyumu kolaylaştırır.
- Yenilik ve mükemmelliği teşvik ederek geleceği planlar ve durumlara hızlı yanıt vermeyi kolaylaştırır.
- Örgütsel performansa ve hedeflere ulaşmaya odaklanarak, değişim ve örgütsel gelişim için süreçleri belirler.
- Karar vermeyi kolaylaştırır ve bunu yönetim kademelerine iletir.

Stratejik yönetim, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri belirleyen, düzenleyen ve sürdüren bir süreç olmakla birlikte, örgüt performansının değerlendirilmesini sistematik hâle getirip, örgütün uzun vadeli gelişimi için yön belirlemektedir (Hatten, 1982, s. 90). Geliştirilen iş stratejilerinin doğrudan örgütte uygulanması anlamına gelen stratejik yönetim, iç ve dış çevre analizini yaparak, hedeflerle ilgili kaynakların kullanımını üst düzeye çıkarır (Bracker, 1980, s. 221). Bunun yanı sıra stratejik yönetim, sürekli çevreyi tarayarak örgüt ile çevrenin uyumlu olmasını sağlar, rekabet avantajlarından yararlanmayı, fırsatların değerlendirilmesini, misyonun geliştirilmesini, alınacak kararların hızlanmasını, iç ve dış çevre hakkında bilgiler edinerek çevresel tehditlerin en aza indirilmesini sağlamaktadır (Stead ve Stead, 2008, s. 66). Diğer taraftan stratejik yönetim, örgütlerin değişimler karşısında yetenekler geliştirilmesine ve bir prosedür tanımlayarak gelecekteki belirsizlikle mücadele edilmesine yardımcı olmaktadır (Bracker, 1980, s. 221).

Stratejik yönetim süreci, örgütün varlığını uzun süre devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajından yararlanması için bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, seçilmesi, karar verilmesi ve uygulanmasına ilişkin faaliyetler olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 23; Erdem, 2021, s. 57). Başka bir ifadeyle stratejik yönetim süreci, projelerin planlanması, değerlendirilmesi, hizmet sunumu, proje yönetimi, performans ölçüm sistemlerinin kurulması, örgütün değerleri, misyonu ve vizyonunun belirlenmesine ilişkin strateji oluşturulmasıdır (Poister ve Streib, 1999, s. 313). Stratejik yönetim süreci, örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için izlenecek yolları ve gerçekleştirilecek faaliyetleri planlaması, süreçte kullanılacak sermaye, insan kaynağı ve teknoloji gibi imkânları tahsis etmesi, belirlenen stratejilerin uygulanması ve denetlenmesine ilişkin aşamalar olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim süreci, örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi yani stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejileri uygulanma ve stratejik denetleme (kontrol) aşamalarından oluşmaktadır (Şahin, 2012, s. 30; Bay, Akpınar ve Yılmaz, 2016, s. 1409; Başol, 2015, s. 136; Erdem, 2021, s. 73).



3. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, değişim gerçekleştirmek için mevcut ortamı izlemek, değişen koşullara göre zamanında ve etkili şekilde yanıt vermektir (Braun, 2017, s. 707). Başka bir ifadeyle çeviklik, yön değiştirme, beklentilere yanıt verebilme, değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlama kapasitesidir (Biçer, 2021, s. 125). Bir başka deyişle çeviklik, pazar fırsatları ve baskılarındaki plansız ve ani değişikliklere hızlı uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002, s. 330). Çeviklik, değişen şartlara hızlı ve düşünerek yanıt verme, bir durum veya konumdan diğerine sorunsuz olarak geçme yeteneğidir (Koçu, 2018, s. 60). Çeviklik, müşterinin isteklerine hızlı şekilde cevap vermenin yanı sıra esnek olmak, inovasyona, teknolojiye, işgörenlere, pazara ve tedarikçilere karşı sorumluluklarını yerine getirmektir (Kumkale, 2016, s. 118). Bu tanımlardan hareketle çeviklik kavramının beklenen ve beklenilmeyen değişime, uygun yöntemlerle zamanında yanıt vermek ve değişiklikleri fırsata dönüştürmek şeklinde iki ana faktörden oluştuğu söylenebilir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 10).

Örgütsel çeviklik ise, örgütün içinde ve dışında kaçınılmaz ve belirsiz değişikliklere hızlı ve yerinde yanıt verebilmesidir (Akkaya ve Tabak, 2020, s. 4; Biçer, 2021, s. 126). Diğer bir ifadeyle örgütsel çeviklik, örgütün belirsiz, karmaşık, zayıf ve çalkantılı ortamlarla mücadele etmek için verdiği tepkilerdir (Charbonnier-Voirin, 2011, s. 124). Örgütsel çeviklik, örgütün dış çevresindeki değişikliklere duyarlı olması, yeni teknolojileri kullanarak rekabet avantajı elde etme, şeffaf olma, hesap verebilirlik, sorumluluk alma, adil davranma, işbirliği içinde olma, çabuk iletişim kurma, yalın ve esnek bir örgüt kültürü oluşturma, müşteriye merkeze alarak örgüt ihtiyaçlarını hızlı karşılama, işgörenlerin morallerini ve motivasyonlarını yükseltebilme, liyakatlı davranma ve işgören bağlılığını artırma yetenekleri olarak da ifade edilebilir (Şen ve İrge, 2022, s. 120).

Örgütsel çeviklik dört boyuta ayrılmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999, s. 17-18; Göv, 2021, s. 159):

- *Duyarlılık*: Değişiklikleri bilme, hızlı düşünme ve onları fırsata çevirip yararlanma becerisini ifade etmektedir. Değişikliklere hızlı, reaktif ve proaktif olarak yanıt verme anlamına da gelmektedir. Örgütler değişiklikleri hissedebilmeli, anlamalı ve tahmin edebilmelidir. Ancak bu şekilde örgütler yaşanan değişikliklere, ürünlerin güncellenmesine, müşterilerin düşünce ve beklentilerine duyarlı olabilirler.

- *Yetkinlik*: Örgütlerin amaç ve niyetlerini gerçekleştirme becerisidir. Örgütün üretkenliğini, verimliliğini ve seçiciliğini sağlayan yetenekler kümesidir. Örgütün çevik olabilmesi için, stratejik bakış açısına sahip olması, uygun yazılım programları ve donanım teknolojilerini kullanması, ürünleri kaliteli ve düşük maliyetle üretmesi, iç-dış koordinasyonu ve birlikteliği sağlaması, yeterli bilgiye sahip olması, operasyonel etkinlik ve verimlilik konusunda yetkin olması gerekmektedir.

- *Esneklik*: Aynı ekip, alet ve tesisleri kullanarak farklı ürünleri işleyebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğini yani uyumluluk yeteneğini ifade etmektedir. Esneklik, ürün miktarında ve çeşitliliğinde görülmekle birlikte, örgütsel ve bireysel esneklik olarak da değerlendirilebilir.



- *Hızlılık*: İşlemleri ve görevleri en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir. Pazara yeni ürünler sunma, Ar-ge operasyonlarında, ürün tesliminde, çalışma sürelerinde hızlı olma şeklinde geniş bir alanı kapsamaktadır.

Örgütlerin çeviklik ihtiyacının nedenleri, işletmelerin çevrelerinde olacakları tahmin edemediği hızlı değişimlerdir. Bu değişimler hakkında bilgi sahibi olmak ve bilgileri yönetmek önemlidir (Kumkale, 2016, s. 120). Ayrıca çeviklik, dış çevresel faktörlerin etkisi sebebiyle eğitim, sağlık, sosyal alan ve toplumsal hizmetler ile ilgili kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de önem taşımaktadır. (Altalhi, 2018, s. 253). Çünkü örgütlerin, ürün ve hizmet sunma, pazar bölümlendirme süreçlerinde yenilikler yapıp değer yaratmaları örgütsel çeviklik temelinde sağlanmaktadır (Işık, 2020, s. 189). Bu yüzden örgütsel çeviklik, örgütsel süreçlerin ve üretim sistemlerinin, belirsiz ve değişen şartlara hazırlıklı olmasını gerektirir. Böylece maliyet, kalite gibi unsurlar arasında uyum sağlanır, ortaya çıkacak kriz durumlarından da ancak bu şekilde çıkılabilir (Yıldız, Karaman ve Karaman, 2017, s. 424).

Müşteri isteklerine hızlı yanıt vererek müşteri memnuniyetini maksimum yapmak ve varlığını sürdürmek için örgütlerin çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu yüzden örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütsel çeviklik düzeylerini de maksimum düzeye çıkarmalıdır (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 186). Çünkü çevik bir örgüt, müşteri isteklerini geciktirmeden karşılayan, esnek, akıcı, değişim ve gelişime açık, müşteri odaklı, dinamik, hızlı, alanında uzman, hiyerarşi ve bürokrasinin az olduğu bir örgüt yapısına sahiptir (Biçer, 2021, s. 129). Ayrıca çevik bir örgüt, kendisine rekabet avantajı sağlayacak her fırsatı değerlendirmektedir ve avantaj sağlamak için her türlü yenilik ve iş birliğine açıktır (Candan, 2017, s. 7). Ancak bu şekilde çevikliğin esasını oluşturan hızlılık gerçekleştirilmiş olur. Aksi hâlde örgütler çevik olamadıkları gibi rakipleriyle de yeterince mücadele edemezler.

4. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Çevre kısaca bir sistemi çevreleyen her şeydir (Babalhavaeji ve Farhadpoor, 2011, s. 282). Bir başka söylemle çevre, örgütü faaliyet halindeyken fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm etkenler olarak tanımlanabilir (Naktiyok ve Kök, 2006, s. 82). Örgütlerin varlığını sürdürmesi, çevrelerine olan uyum yeteneğine bağlıdır. Çevrenin kompleksli olması ve gerçekleşen değişim sebebiyle oluşan belirsizlik, örgütlerin çevrelerine karşı daha duyarlı olmalarını ve uyum kapasitelerinin artmasını gerektirmektedir (Timuroğlu, 2015, s. 44). Örgütün çevresi iç ve dış çevreden oluşmakla birlikte, iç çevresinde işgörenler, yöneticiler, örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi unsurlar yer almaktadır. Dış çevresinde ise, rakipler, ekonomik, hukuki ve politik çevre, diğer örgütler, perakendeciler, müşteriler, çevre halkı, devlet yer almaktadır ve örgütler dış çevrede faaliyetlerini yürütürken sürekli etkileşim hâlindeyler (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 24). Dolayısıyla dış çevre, diğer sistem ve örgütlerin toplamı değildir, aktif ve dinamik bir ortamdır, yaşanan değişiklikler, olaylar, eğilimler ve durumlar sürekli olarak sinyal ve mesaj oluşturmaktadır. Örgütler bu sinyal ve mesajları yani ipuçlarını alır, yorumlar ve bilgilerini de kullanarak karşılaşılan yeni durumlara yanıt verirler (Babalhavaeji ve Farhadpoor, 2011, s. 281).

Belirsizlik ise, örgütün çevresinde önceden tahmin edilemeyen durumlar olarak tanımlanabilir (Milliken, 1987, s. 136). Başka bir ifadeyle bireyin bir projenin dış çevresinin nasıl gelişeceği, değişikliklerin etkisi, gerçekleşecek eylemlerin başarılı olup olmayacağı konusundaki algıladığı yetersizlik olarak ifade edilebilir (Bstieler, 2005, s. 272). Belirsizlik



üç bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, karar verme durumuna ilişkin çevresel faktörler hakkındaki bilgi eksikliği; ikincisi, kararın yanlış olması durumunda örgütün ne kadar kaybedeceğini bilmemesi; üçüncüsü, karar birimi görevlerini yerine getirirken, başarı ve başarısızlığını çevresel faktörlerin nasıl etkileyeceği konusundaki olasılıkları tahmin edememesi şeklindedir (Duncan, 1972, s. 318).

Algılanan çevresel belirsizlik, bir bireyin örgüt çevresini tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği, değişimlerin örgüte etkilerini ve sonuçlarını öngörme konusundaki yetersizliğidir (Milliken, 1987, s. 136). Başka bir ifadeyle algılanan çevresel belirsizlik, bireyin en uygun eylemin ne olduğu, hangi seçimin en iyi sonuçları getireceği konusunda karar vermede yaşadığı zorluğu ifade etmektedir (Nebeker, 1975, s. 282).

Milliken (1987, s. 136)'e göre algılanan çevresel belirsizlik, durum, etki ve tepki belirsizliği şeklinde üçe ayrılmıştır. *Durum belirsizliği*, çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılabilmesi, bilgi eksikliği nedeniyle çevrenin durumunu anlayamama ve tahmin edememe olarak tanımlanabilir. *Etki belirsizliği*, çevrede meydana gelen değişikliklerin örgütü ne şekilde etkileyeceğini tahmin etme konusundaki yetersizliği olarak tanımlanabilir. *Tepki belirsizliği*, bir tepki yönteminin olası sonuçlarını tahmin etme konusunda yaşanan belirsizliktir. Duncan (1972, s. 318) ise çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık şeklinde ikiye ayırmıştır. Değişkenlik, çevrede oluşan değişiklikleri; karmaşıklık ise farklı çevresel faktörlerin sayısını, kompleksli yapısını ve farklı olmasını ifade etmektedir.

Çevrenin algısı ve belirsizliği hakkındaki öngörüler, yöneticilerin karar ve davranışlarını, örgütlerin ekonomik, sosyal ve stratejik sonuçlarını etkilemektedir (Taştan ve Torun, 2015, s. 419). Bu belirsizlik nedeniyle örgütler faaliyetlerini gerçekleştirememekte, yeni ürün ve hizmetleri pazara sunamamaktadırlar. Dolayısıyla belirsizliği ortadan kaldırmak için stratejik yönetim sürecinin iyi uygulanması önem taşımaktadır.

5. Yöntem

5.1. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemleri

Araştırmada verilerin toplanmasını sağlamak için soru formu (anket) uygulanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, işyerindeki çalışma süresine ilişkin demografik özellikleri içeren 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde stratejik yönetim sürecini ölçmek için Barringer ve Bluedorn (1999)'un çalışmasından Avcu (2016)'nın uyarladığı 18 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde algılanan çevresel belirsizlik ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiştir. Waldman, Ramirez, House ve Puranam (2001) tarafından da kullanılan bu ölçeği Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) de çalışmasında kullanmıştır ve ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde Sharifi ve Zhang (1999)'ın çalışmasından, Akkaya ve Tabak (2018)'in uyarladığı örgütsel çeviklik ölçeği yer almaktadır ve ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların bu ölçeklerdeki her bir maddeye vereceği cevap için 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 2= "Katılmıyorum", 3= "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", 4= "Katılıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Çalışmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin geçerliliklerini tespit etmek için faktör analizi;



güvenirliklerini tespit etmek için cronbach alpha güvenirlik analizi; demografik özellikleri belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizler; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi ve stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünü incelemek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

5.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

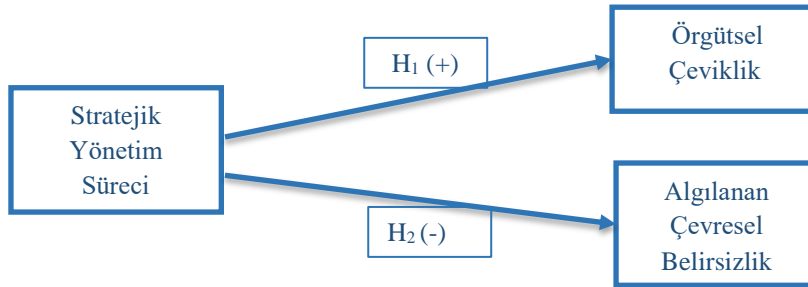
Araştırmanın evrenini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Nevşehir ilindeki 300 konaklama işletmesinin yöneticisi olarak belirlenmiştir. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada veriler 2022 yılı içerisinde toplanmıştır. Belirlenen 384 örneklem sayısı, evren sayısının belli olduğu durumlarda kullanılabilir bir yaklaşımdır (Tutar ve Erdem, 2020, s. 267). Bu doğrultuda evren tam olarak bilinmediğinden bu işletmelerin yöneticilerine tesadüfi olarak 300 anket formu dağıtılmıştır. Araştırmaya, eksik ve hatalı doldurulan 11 anket çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 168 anket formu araştırmada kullanılmıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı % 56'dır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya yol gösterici olması ve hipotezlerin oluşturulması açısından aşağıdaki model kurulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Literatür incelendiğinde stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterince çalışmaya rastlanılmamıştır. Heydari, Shakib ve Khamseh (2020) çalışmalarında stratejik uyumun örgütsel çevikliği etkilediğini belirlemişlerdir. Teece, Peteraf ve Leih (2016)'ne göre de çevikliğin getirdiği fırsatlarından strateji ile faydalanılabilir. Bu çalışmalardan yola çıkarak stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği artıracığı söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

H1: Stratejik yönetim süreci örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde Jauch ve Kraft (1986) örgütsel stratejinin çevresel belirsizliği azaltmada etkili olacağına ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır. Swamidass ve Newell (1987) de çalışmasında algılanan çevresel belirsizliğin stratejik karar vermeyi negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Bu çalışmalar doğrultusunda stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkileyeceği söylenebilir. Yani algılanan çevresel belirsizliğin azaltılması için stratejik yönetim sürecinin bir yol olacağı ifade edilebilir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:



H2: Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkilemektedir.

6. Bulgular

Araştırmadaki katılımcılara ait cinsiyet, yaş, aylık gelir, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de açıklanmaktadır.

Tablo 1

Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	26	15,5	Bekâr	40	23,8
Erkek	142	84,5	Evli	128	76,2
Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)	Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
26-30	3	1,8	Ortaöğretim	15	8,9
31-35	29	17,3	Önlisans	42	25,0
36-40	89	53,0	Lisans	108	64,3
41-45	38	22,6	Lisansüstü	3	1,8
46-üstü	9	5,4			
Aylık Gelir	Frekans (n)	Yüzde (%)	Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
2000-5000	26	15,5	1-3 yıl	21	12,5
5001-10000	113	67,3	4-7 yıl	74	44,0
10000-üstü	29	17,3	8-10 yıl	55	32,7
			10 yıl-üstü	18	10,7

Tablo 1’de görüleceği üzere katılımcıların % 84,5’i erkeklerden oluşmaktadır ve % 76,2’si evlidir. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların % 53’ü 36-40 yaş aralığında yer almaktadır. Aylık gelir durumları incelendiğinde % 67,3’ünün 5001-10000 TL aralığında gelire sahip olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde % 64,3’ünün lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Çalışma süresine bakıldığında ise % 44’ünün 4-7 yıl aralığında bulunduğu görevde çalıştığı gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Stratejik yönetim süreci ölçeği için $\alpha=0.809$, örgütsel çeviklik ölçeği için $\alpha=0.921$ ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeği için $\alpha=0.816$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tutar ve Erdem, 2020). Çalışmanın modelindeki stratejik yönetim süreci, örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeklerinin geçerliliklerini belirleyebilmek için ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2’deki gibidir:

Tablo 2

Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	t Değerleri ***	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	CR	AVE
Stratejik Yönetim Süreci	SY9	,609	***								
	SY5	,749	8,039								
	SY4	,725	7,260							.921	.610
	SY3	,805	6,747								
	SY2	,643	7,437								
	SY1	,604	6,902								
ÖÇ1	ÖÇ1	,614	6,098								
	ÖÇ2	,609	7,444								
	ÖÇ3	,664	7,036								
	ÖÇ4	,610	9,318							.846	.681
	ÖÇ5	,681	6,891								
	ÖÇ6	,622	7,109								



Örgütsel Çeviklik	ÖÇ7	,533	7,440	2,609	.935	.948	.928	.936	.045			
	ÖÇ8	,681	7,734									
	ÖÇ9	,636	6,781									
	ÖÇ10	,734	6,632									
	ÖÇ11	,623	6,691									
	ÖÇ12	,648	***									
	ÖÇ13	,681	8,645									
	ÖÇ14	,718	7,388									
	ÖÇ15	,611	9,384									
	ÖÇ16	,589	***									
	ÖÇ17	,597	8,039									
	Algılanan Çevresel	ACB4	,698							7,260		
		ACB3	,757							6,747		
	Belirsizlik	ACB2	,635							7,437	.828	.650
		ACB1	,858							6,902		

*1'e sabitlemiş olduğunu ifade eder. *** p<.001

Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.533 ile 0.858 arasında değişmektedir. Bu yüklerin 0.50 değerinin üzerinde olması ölçütün sağlanmış olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda stratejik yönetim süreci ölçeğinin 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 faktör yükleri düşük olduğu için analiz kapsamında çıkarılmıştır. Örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeklerinden ise herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 2'de görüleceği üzere doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre $\chi^2/sd=2,609$, $GFI=0.935$, $CFI=0.948$, $NFI=0.928$, $TLI=0.936$, $RMSEA=0.045$ değerini aldığı görülmektedir. Bu bulgular ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenlere ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olduğu, CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu ve AVE değerlerinin 0.50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ölçekler için yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonların karelerinin, değişkenlerin OAV değerlerinden düşük olmasından dolayı ölçeklerin ayırt edici geçerliliği de sağlanmıştır (Kline, 2015).

Aşağıdaki Tablo 3' de stratejik yönetim süreci, örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3
1. Stratejik Yönetim Süreci	4,37	0,49	1,00		
2. Örgütsel Çeviklik	3,58	0,88	0,117	1,00	
3. Algılanan Çevresel Belirsizlik	3,66	0,67	0,419**	0,403**	1,00

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 3'e göre ölçüm modelindeki tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'den düşük olduğu görülmektedir. Bu sebeple de ayırt edici geçerlilik koşullarının tekrar sağlandığını söylemek mümkündür (Kline, 2015). Diğer taraftan stratejik yönetim süreci ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ($r=0,419$; $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasında ise bir ilişki bulunamamıştır.



Aşağıdaki Tablo 4’de stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4

Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model I	B	Sig.	Beta	t
Sabit	2,961	,000		6,333
Stratejik Yönetim Süreci	,161	,131	,117	1,517
R	,117			
R ²	,014			
Düzeltilmiş R ²	,008			
Standart Hata	,67344			
F Değeri	2,300			
Durbin-Watson	1,426			

Tablo 4’deki model I istatistiksel olarak anlamlı değildir ($R^2=,014$; $F = 2,300$; $p < 0,01$). Bu modelde bağımsız değişken stratejik yönetim sürecinin bağımlı değişken örgütsel çevikliği etkilemediği görülmektedir. Bu bağlamda **H1** hipotezi reddedilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 5’de stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5

Stratejik Yönetim Sürecinin Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model II	B	Sig.	Beta	t
Sabit	,281	,616		0,502
Stratejik Yönetim Süreci	,755	,000	,419	5,943
R	,419			
R ²	,175			
Düzeltilmiş R ²	,170			
Standart Hata	,80633			
F Değeri	35,323			
Durbin-Watson	1,921			

Tablo 5’deki model II istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=,175$; $F = 1,921$; $p > 0,01$). Model belirleyici değişen olan stratejik yönetim süreci bağımlı değişkendeki varyansı % 17 oranında açıklamakta, yani stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği düşük düzeyde etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizlik üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = ,419$; $p < 0,01$). Buradan hareketle stratejik yönetim arttıkça algılanan çevresel belirsizliğin artacağı söylenebilir. Ancak “H2: *Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkilemektedir.*” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda **H2** hipotezi de reddedilmektedir.

7. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yöneticilerine yönelik yapılmıştır. Katılımcıların demografik bulguları değerlendirildiğinde çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu ve evli olduğu, orta yaşlarda ve orta düzeyde gelire sahip oldukları, eğitim düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda yönetici konumunda yer alan kişilerin orta yaşlarda ve yüksek eğitime sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu yöneticilerin yanlarında yine eğitim düzeyi yüksek işgörenler yetiştirmeleri, işletmelerin varlığını koruması ve devam ettirmesi açısından faydalı olacaktır.



Araştırma modeli ve hipotezlerine dair yapılan analizler sonucunda stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği etkilemediği belirlenmiştir. Halbuki stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği artırması beklenmektedir. Heydari vd. (2020) de bu sonucun aksine çalışmalarında stratejik uyumun örgütsel çevikliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Beklenmedik bir bulgu elde edilse de, bulguya yönelik literatürde yeterince çalışma olmaması sebebiyle, çalışmadaki bu sonuç literatüre katkı niteliği taşımaktadır.

Çalışmada stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yani stratejik yönetim süreci arttıkça algılanan çevresel belirsizlik de artmaktadır. Ancak çalışmada stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği azaltması beklenmektedir. Nitekim Jauch ve Kraft (1986) ile Swamidass ve Newell (1987) de çalışmalarında stratejik yönetim ile algılanan çevresel belirsizlik arasında negatif yönde ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır. Diğer taraftan Haarhaus ve Liening (2020) de çalışmasında çevresel belirsizliğin, stratejik öngörünün stratejik esneklik üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Parnell, Mensah ve Oppong (2018) çalışmalarında çevresel belirsizlik türlerinden teknoloji belirsizliğinin stratejik politik önemi artırdığını belirlemişlerdir. Yu, Cadeaux, Luo ve Gao (2014) de çevresel bilgileri etkin bir şekilde işleyen esneklik stratejilerine sahip olan örgütlerin değişen çevreye daha kolay uyum sağladığını belirtmişlerdir. Görüleceği üzere stratejik yönetim ile algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiye yönelik farklı bulgular söz konusudur. Bu sebeple bu iki kavram arasındaki ilişkilerin farklı sektör ve örnekleme incelenerek daha net sonuçların ortaya konulması faydalı olacaktır.

Çalışmanın Covid-19 sürecinde yapılmış olması, yöneticilerin yoğunluğu ve ilgisizliği, sorulara gelişigüzel cevap verilmesi ve yeterince ilgilenilmemesi, zaman ve maliyet gibi kısıtları bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde incelenmesi literatüre faydalı sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca yine stratejik yönetim sürecinin, algılanan çevresel belirsizlikle ilişkisine yönelik yeni çalışmaların yapılması daha net sonuçların ortaya konulması açısından faydalı olacaktır. Literatürde stratejik yönetime ilişkin çalışmaların genelde nitel yöntem kullanılarak yapıldığı gözlemlenmektedir (Baykal, 2018; Bayraktar, Turan ve Çetin, 2020; Trigeorgis ve Reuer, 2017; Özer, 2015). Bu sebeple stratejik yönetim ve sürecine ilişkin nicel çalışmalara da ağırlık verilmeli ve literatüre kazandırılmalıdır. Diğer taraftan örgütlerin varlığını sürdürme, rekabet avantajı elde etme, zorluklarla mücadele etme noktasında öneme sahip olan örgütsel çevikliğin artırılması ve algılanan çevresel belirsizliğin azaltılması konusunda başka hangi faktörlerin etkili olacağı da araştırılmalıdır.

Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 65-84.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-19.



- Alsubaihi, I., Rahman, S., Mohamad, D. B. ve Khaleel, M. (2020). The conceptual model for achieving competitive advantage for hospitality industry: Role of organizational agility. *Solid State Technology*, 63(6), 4766-4774.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu Colleges and institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute of Advanced Research*, 4(1), 252-262.
- Altunoğlu, A. E. ve Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 5(1), 21-37.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme, *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Aval, S. M., Haddadi, E. ve Keikha, A. (2017). Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility. *Interdisciplinary Journal of Education*, 1(2), 59-67.
- Avcu, M. S. (2016). Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ve Atatürk havaalanı ofis çalışanları örneği [Yayınlanmamış doktora tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babalhavaeji, F. ve Farhadpoor, M. R. (2011). Academic libraries' external environment and environmental scanning by managers. *Bilgi Dünyası*, 12(2), 280-294.
- Bae, H. S. (2017). Empirical relationships of perceived environmental uncertainty, supply chain collaboration and operational performance: Analyses of direct, indirect and total effects. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(4), 263-272.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Cilt: 20, 421-444.
- Başol, E. (2015). Gelişmekte olan ülkelerde strateji: Sağlık sisteminde sevk zinciri. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 128-140.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). Stratejik yönetim süreci içinde sektör rekabet analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1409-1415.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bayraktar, E., Turan, E. ve Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: Tr82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 55-89.
- Bıçer, M. (2021). Pandemi krizinde çevik organizasyon olmanın üstünlüğü. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.
- Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., Demuth, R. L. F. ve Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 702-722.
- Bstieler, L. (2005). The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency. *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 267-284.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, *M@n@gement*, 14(2), 119-156.
- Darvishmotevali, M., Altınay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499-102508.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Thirteenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Erdem, A. T. (2021). The moderator role of generations X and Y in the effect of resource dependency management strategy on corporation entrepreneurship: Ankara OSTIM industry case. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 55-62.
- Erdem, A. T. (2021). The moderator role of strategic planning performance in the effect of managers autonomy on strategic control: A research in Konya Organized Industrial Zone. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, 2021(1), 72-85.
- Göv, S. A. (2021). Örgütsel çeviklik ve subjektif performansa etkisi: Gaziantep teknopark işletmelerinde bir vaka çalışması. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(8), 155-172.



- Haarhaus, T. ve Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 155 (2020), 120033-120047.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 89-104.
- Heydari, S., Shakib, M. H. ve Khamseh, A. (2020). IT - Business strategic alignment and organizational agility: The moderating role of environmental uncertainty. *Journal of System Management*, 2020(1), 35-52.
- Işık, M. (2020). KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.
- Jasper, M. ve Crossan, F. (2012). What is strategic management?. *Journal of Nursing Management*, 20, 838-846.
- Jauch, L. R. ve Kraft, K. L. (1986). Strategic management of uncertainty. *The Academy of Management Review*, 11(4), 777-790.
- Khandwalla, P. N. (1976). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd ed., New York, NY: The Guilford Press.
- Koçu, L. (2018). Business-It alignment effects on business agility. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 60-93.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 118-124.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F. ve Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study, *Journal of Business Research*, 64, 427-435.
- Mao, H., Liu, S. ve Zhang, J. (2013) How The effects if it capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Naughton, S., Golgeci, I. ve Arslan, A. (2020) Supply chain agility as an acclimatisation process to environmental uncertainty and organisational vulnerabilities: insights from British SMEs. *Production Planning & Control*, 31(14), 1164-1177.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational favorability and perceived environmental uncertainty: An integrative approach. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 281-294.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Parnell, J. A., Mensah, E. C. ve Oppong, D. (2018). Strategic political emphasis (spe), environmental uncertainty, and firm performance in Ghana. *Journal of Business Strategies; Huntsville*, 35(1), 1-30.
- Poister, T. H. ve Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Rasi, R. E., Abbasi, R. ve Hatami, D. (2019). The effect of supply chain agility based on supplier innovation and environmental uncertainty. *International Journal of Supply and Operations Management*, 6(2), 94-109.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Smircich, L. ve Stubbart, C. (1985). Strategic management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Stead, J. G. ve Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.
- Swamidass, P. ve Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Şahin, M. D. (2012). Stratejik Yönetime Giriş, İçinde F. Okumuş, M. Koyuncu & M. Günlü (Eds.). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (1. baskı, s. 13-34). Seçkin Yayıncılık.
- Şen, E. ve İrge, N. T. (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Taştan, S. B. ve Torun, A. (2015). Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: Küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 49, 412-439.
- Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.
- Trigeorgis, L. ve Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38, 42-63.



- Tsourveloudis, N. C. ve Valavanis K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 8. Baskı. Beta Yayıncılık.
- Vinzant, J. C. ve Vinzant, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: Challenges and choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201-219.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, F. R. ve Puranam, P. (2001). Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 14-143.
- Yıldız, İ., Karaman, G. E. ve Karaman, E. (2017). Bilişim sistemleri başarısı ve örgütsel atiklik: Sigorta şirketleri üzerine ilişkisel çalışma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 421-444.
- Yu, K., Cadeaux, J., Luo, B. N. ve Gao, J. (2014). The effects of objective and perceived environmental uncertainty on supply chain flexibility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 15841-15847.



Extended Summary

Purpose

Organizations may have experience difficulties during some periods like crisis, epidemic disease, natural disaster, etc. from time to time. Due to the environmental uncertainty that arises in such periods, organizations may hesitate to take new steps. However, agile organizations that can act quickly continue their struggle with their competitors in this period and continue their existence with new products and services. The strategy expressed as the path that the organization will follow in reaching its goals has a serious importance for the organization to overcome these uncertainties and act quickly.

The literature shows that there are studies dealing with the bilateral relations between perceived environmental uncertainty and organizational agility. However, there were no studies examining the relationship between the strategic management process and perceived environmental uncertainty and organizational agility (Mao et al., 2013; Darvishmotevali et al., 2020; Rasi et al., 2019; Naughton et al., 2020; Alsubaihi et al., 2020).

The aim of this study is to reveal the effect of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty. The study group was the managers in the accommodation enterprises in Nevşehir province. An application involved the accommodation enterprises in order to reveal the importance of responding quickly to customer requests in accommodation enterprises and the uncertainty situations experienced in the sector.

Method

A printed questionnaire (survey) provided the data in the research. The questionnaire consisted of four parts. In the first part, 6 questions regarding the demographic characteristics (age, gender, marital status, education level, monthly income level, working time at the workplace) were included. In the second part of the questionnaire, an 18-statement scale adapted by Avcu (2016) from the work of Barringer and Bluedorn (1999) was used to measure the strategic management process. The third part included the Perceived Environmental Uncertainty Scale consisting of 4 statements. The scale in question was developed by Khandwalla (1976), used by Akkoç et al. (2012), and applied by Waldman et al. (2001). In the fourth part of the questionnaire, there has been the organizational agility scale adapted by Akkaya and Tabak (2018) from the study of Sharifi and Zhang (1999). This scale consisted of 17 statements. A 5-point Likert scale was used for the answers of the participants to each statement in these scales.

The universe of the research has consisted of managers of accommodation enterprises operating in Nevşehir province. The sample of the research were determined as the manager of 300 accommodation enterprises in Nevşehir province. The questionnaire applied to the managers produced 168 data.

The study employed a quantitative analysis method. I used descriptive statistical analyses to determine demographic characteristics in the study; confirmatory factor analysis to determine the validity of strategic management process, perceived environmental uncertainty and organizational agility scales; Cronbach's alpha reliability to determine the reliability of the scales, and Correlation analysis to determine the relationships between the



variables. I conducted regression analysis to determine the effect of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty.

Findings and Discussion

The majority of the workers includes men, they are married and middle-aged. In addition, the income status of the employees indicates that they are at a medium level and their educational status is at a high level.

As a result of the analysis, it is possible to conclude that the strategic management process does not influence organizational agility. The H1 hypothesis assumes that the strategic management process will positively affect organizational agility. As a matter of fact, Heydari et al. (2020) also revealed in their studies that strategic alignment impacts organizational agility. Since there are not enough studies in the literature regarding this finding, it would be beneficial to conduct research in different sectors regarding this relationship.

Another result obtained in the study is that the strategic management process positively influence the perceived environmental uncertainty. The H2 hypothesis assumes that the strategic management process will negatively affect the perceived environmental uncertainty. As a matter of fact, Jauch and Kraft (1986) and Swamidass and Newell (1987) also found negative relationships between strategic management and perceived environmental uncertainty in their studies. Therefore, in line with this finding, which is supported by studies in the literature, it is possible to assert that strategic management will be beneficial in reducing perceived environmental uncertainty.

Research Limitations

The implementation during the Covid-19 process, the intensity of the managers and their inability to devote enough time to the survey, the application of the survey in a single sector, the small number of samples, time, and cost, constitute the limitations of the study.

Recommendations

In future studies, examining the relationship between the strategic management process, organizational agility and perceived environmental uncertainty in different sectors will reveal useful results. In addition, since studies on strategic management are generally qualitative studies, it is important to increase quantitative studies and will make significant contributions to the literature. Quantitative and qualitative studies can reveal other factors that can be effective in increasing organizational agility and reducing perceived environmental uncertainty, which are critical in organizational processes.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Araştırma kapsamında Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 21.04.2022 tarih, E-51450103-050.01.04-00000417187 sayı ve 2022/03/16 karar numaralı Etik Kurul İzni alınmıştır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



İŞLETMELERDE BÜYÜME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ¹

A CASE ANALYSIS ON GROWTH STRATEGIES IN BUSINESSES

Arş. Gör. Dr. Fettah KAYRA

Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-6954-9910, fettah.kayra@siirt.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmada amaç, X Grubu²'na bağlı Y Gıda A.Ş.³'nin 2008 yılında uyguladığı bir stratejiyi ve bu stratejinin sonuçlarını analiz etmektir. Merkezi Bursa'da olan bu grup 2000'e yakın çalışanın istihdam edildiği ve önemli markalara sahip bir şirketler grubudur. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler yarı yapılandırılmış mülakatlarla elde edilmiştir. Araştırma deseni vaka analizi, bir başka deyişle durum çalışmasıdır. Araştırmada, gruba bağlı olan bir gıda şirketinin genel müdürü ile 2016 yılında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, 2008 yılında hazır gıda sektöründe zayıf bir durumda olan X Grubu, neredeyse monopol olan rakibinin güçsüz yönlerinden faydalanmış ve pazardaki üretim açığını görerek pazar payını artırmayı amaçlamıştır. Elde edilen verilere göre gruba bağlı gıda şirketi çok küçük ölçekli bir yapıya sahipken uyguladığı stratejiler doğrultusunda teknik ve beşeri sermayesini artırarak cirosunu ilk yıl % 420, ikinci yıl ise % 1200 oranında artırmıştır. Bu durum, gerçekleşme süreci ve sonuçları bakımından başarılı bir büyüme hikâyesi olarak incelenmeye değer bir konudur.

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the results of a strategy implemented by Y Company⁴, a subsidiary of X Group⁵, in 2008. Headquartered in Bursa, this group is a group of companies employing nearly 2000 employees and having important brands. Qualitative research method was used in the study and the data were obtained through semi-structured interviews. The research pattern is case analysis, in other words, case study. The researcher conducted face-to-face interviews with the general manager of a food company affiliated to the group in 2016. According to the findings, Group X, which was in a weak situation in the ready-made food sector in 2008, took advantage of the weak features of its very strong rival. Then, the managers aimed to increase its market share by seeing the production gap in the market. While the food company affiliated to the group had a very small scale structure, it increased its technical and human capital in line with the strategies implemented, and increased its turnover by 420% in the first year and by 1200% in the second year. This is an issue worth examining as a successful growth story in terms of realization process and results.

Anahtar Kelimeler: Büyüme stratejisi, Hazır gıda, Pazarlama, Horeca, Süpermarket

Keywords: Growth strategy, Ready-made food, Marketing, Horeca, Supermarket

¹ Bu çalışma, 6-7 Kasım 2021 tarihlerinde düzenlenen 1. Uluslararası Hasankeyf Bilimsel Araştırma ve İnovasyon Kongresi'nde sunulan "A Successful Growth Strategy Implemented by 'Y' Food Company of 'X' Group, Headquartered in Bursa" adlı özet bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş hâlidir.

² Kod isim

³ Kod isim

⁴ Code name

⁵ Code name



1. Giriş

Kendi kendine giden araba gibi inovasyonları üreten Google X' in araştırma ve geliştirme laboratuvarının CEO'su Eric "Astro" Teller, "Avrupa'da yay ve okun geliştirilmesinden, 13. yüzyılın sonlarına doğru bu araçların askeri olarak kullanılmaya başlamasına kadar yüzyıllar geçtiğini" belirterek "Örneğin, 12. yüzyılda yaşayan bir insanın temel yaşamının 11. yüzyılda olduğundan çok da farklı olmadığını" ifade etmiştir. Ancak 1900'lere gelindiğinde teknolojik ve bilimsel gelişmelerdeki akıl almaz ilerlemeler sonucu değişim olgusu hızlanmış ve bu gelişmelere ayak uydurma konusu çok daha önemli bir hâl almıştır (Friedman, 2018: 32-33).

Tabii, bu değişim sürecine adapte olmak sadece bireyler açısından değil, örgütler açısından da hayati bir zaruret olmuştur. Hughes ve Beatty'a göre (2005), günümüzde değişimin hızı artmakta, yeni ürün ve hizmetler hızlı bir şekilde geliştirilmekte, yeni rakipler sürekli olarak tehdit unsuru hâline gelmekte ve belirsizlik durumu artmaktadır. Uzun vadeli tahmin ve planlama imkânsız değilse bile giderek daha zor ve riskli bir hâle gelmekte, işletmelerde değişime karşı oluşan direnç de büyük bir problem kaynağı olarak önümüze çıkmaktadır. Yazarlara göre, işletmelerin bugün karşılaştığı sorunlar ne yazık ki her zamankinden daha karmaşık görünmektedir. Çünkü insanların işlerini yapmak için gözden geçirmeleri gereken bilgi miktarı her geçen gün artmakta ve konulara her zamankinden daha farklı bakış açıları getirilmektedir. Bu gibi değişimler işletmelerin aynı anda hem çevik hem de dayanıklı olmasını gerektiren karmaşık ve rekabetçi bir çevre oluşturmuştur. Dolayısıyla yöneticiler için başarılı stratejiler oluşturma ve uygulama konuları hayati konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, -bu konudan yola çıkarak- başarılı bir şekilde planlanan ve yürütülen bir stratejinin işletmeler açısından ne derece önemli olduğunu, bir başka deyişle işletmelerin kaderini ne ölçüde etkileyebildiğini gözler önüne sermektir. Başarısız bir strateji, bir işletmeyi yıkıma götürebileceği gibi, başarılı bir strateji de işletmeyi -çalışmanın araştırma kısmında da görüleceği üzere- iki yıl gibi kısa bir süre içerisinde elli kat büyütme potansiyeline sahip olabilir. Dolayısıyla, işletmeler açısından başarılı bir stratejiyi konu edinmek ve söz konusu durumu alandaki bilim insanları ve uygulayıcı durumundaki yöneticilerle paylaşmak faydalı olacaktır.

Ayrıca, literatürde strateji kavramını konu edinen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, belirli bir stratejinin işletmeleri nasıl etkilediğine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalar sınırlı sayıdadır (Polat & Avşar, 2006; Met & Erdem, 2011; Koçoğlu, 2012; Alparslan & Çarıkçı, 2014; Ateş, 2021; Enser & Demirağ, 2021). Bu nedenle, çalışma, kapsamı bakımından alan yazına da katkı sağlayacaktır.

Çalışmada öncelikli olarak strateji ve genel özellikleri, stratejik yönetim, büyüme stratejileri gibi kavramlara kısaca değinilerek kavramsal açıdan genel bir literatür sunulmuş, devamında araştırma kısmı ile ilgili bilgiler ve araştırma bulguları paylaşılmış ve son bölümde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetime Kısa Bir Bakış

David (2011: 5), strateji konusunda şöyle bir anekdot aktarmaktadır;



Bir zamanlar aynı sektörde rekabet eden iki şirket başkanı vardı. Bu iki başkan olası bir birleşmeyi tartışmak için bir kamp gezisine çıkmaya karar verdi. Ormanın derinliklerine doğru yürüdüler. Aniden, arka ayakları üzerinde yükselen ve hırlayan bir boz ayıya rastladılar. Birinci başkan anında sırt çantasından bir çift koşu ayakkabısı çıkardı. İkinci başkan; "Hey, o ayıyı geçemezsin, ayılar insanlardan hızlı koşar." dedi. İlk başkan cevap verdi; "O ayıyı geçemem ama seni geçebilirim!" Bu hikâye, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek anlamına gelen stratejik yönetim kavramını çok güzel özetlemektedir.

Görüldüğü üzere strateji, rakibe üstünlük sağlamak amacıyla mevcut kaynaklarla en etkin ve en etkili şekilde hareket etmektir. Birçok bilim dalının ilgi alanı olan strateji kavramı yönetim alanında ise işletmenin uzun vadeli planlarının konusudur. Yunanca "Strategos" kelimesinden gelen strateji sözcüğü aslında askeri bir terimdir ve generalin uyguladığı savaş sanatını tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, generalin herhangi bir düşmanı yenmek amacıyla hazırladığı plana göre birliklerini düzenlemesi ve manevra yaptırması anlamına gelmektedir (Luecke, 2015). Bu anlayışa göre, alt düzey bir subayın birincil sorumluluğu; lojistik, piyadeler veya ağır zırhlı araçlarla ilgili olabilir. Bu nedenle, alt düzey görevliler, belirli sorumluluk alanlarındaki ayrıntılara dikkat ettikleri için genel planlarla çok fazla ilgilenmeyebilirler. General ise, yalnızca tüm bileşenlerin birbiriyle nasıl ilişki içerisinde olduğunu anlamakla kalmamalı, aynı zamanda bu anlayışı zafere götürecektir bir strateji hazırlamak için kullanılmalıdır. Oluşturduğu stratejinin başarısı ise, yalnızca generalin planlamasının kalitesine ve arkasındaki vizyona değil, aynı zamanda stratejinin generalin komutasındaki kuvvetler tarafından başarılı bir şekilde uygulanmasına da bağlıdır (Carpenter & Sanders, 2014). Benzer şekilde iş ortamlarında da, bir stratejinin bölüm yöneticileri tarafından iyi uygulanmaması başarısızlığa yol açabilir. Ek olarak, bir stratejinin kalitesi genellikle liderin diğer üst ve orta düzey liderlerin tavsiyelerini göz önünde bulundurmasına ve kullanmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, iyi bir lider alt düzey liderlerden kopuk bir strateji geliştirmekten kaçınmalıdır. Dolayısıyla bir strateji, hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi planlanan eylemlerin genel ve kapsamlı bir modelini içerir (Carpenter & Sanders, 2014, s. 9-10).

Strateji kavramı -bahsedildiği üzere- eski bir kavramdır ve savaşta başarının araştırılmasından kaynaklanmaktadır. O tarihten günümüze dek strateji belirleme liderlerin sorumluluklarından biri olarak görülmüştür. Yunanlılar, lider rolüne nasıl bir kişinin uygun olacağı ve bu kişinin nasıl yetiştirilmesi gerektiği konusunda ciddi bir şekilde düşünmüşlerdir. İlginç bir şekilde, iyi bir stratejist için gerekli olan entelektüel becerilerin, deneyimden kazanılan pratik öğrenmeyle desteklenmedikçe yeterli olmadığı sonucuna varmışlardır (Macmillan & Tampoe 2000, s. 16).

Strateji hakkında bir başka önemli bilgi kaynağı da akademisyenler tarafından sağlanmaktadır. İş stratejisi üzerine modern düşünce ilk olarak 1960'larda ABD'de tanınabilir bir biçime dönüşmüştür. Drucker (1955), Chandler (1962), Ansoff (1965, 1987) ve Andrews (1971) gibi yazarlar, İkinci Dünya Savaşı öncesinde ve savaş sırasında büyük ve başarılı Amerikan şirketlerinin gelişimini incelemişlerdir (Macmillan & Tampoe 2000, s. 16).

Şimdi de strateji konusunda işletme alanında yapılan bazı tanımlamalara bakalım;



Strateji, bir işletmenin temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi ve eylem planlarının benimsenmesidir (Chandler, 1962, s. 13).

Strateji, şirket misyonlarının oluşturulması, dış ve iç güçler ışığında kuruluş için hedefler belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için belirli politika ve stratejilerin formüle edilmesi ve kuruluşun temel amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için bunların düzgün bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır (Steiner & Miner, 1977, s. 7).

Strateji, uzun vadeli hedefler, eylem planları ve kaynak tahsisinde öncelikler açısından örgütsel amacı oluşturmanın bir aracıdır (Hax & Majluf, 1988, s. 99).

Dinçer, stratejinin tanımlanması için oldukça yoğun ve analitik bir çaba gösterilmesi gerektiğinden söz ederek strateji kavramını; *“İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”* olarak tanımlamaktadır (1991, s. 17-18).

Markides ise (2004, s. 9), neyin yapılabileceğini seçmenin stratejinin önemli bir unsuru olduğuna dikkat çekmekte fakat strateji kavramının bundan çok daha fazla şey ifade ettiğini belirtmektedir. Yazara göre strateji, tamamen bu seçenekleri, ortamın ihtiyaç duyduğu ve şirketin yaptıkları arasında gerekli uyumu yaratan bir sistemde birleştirmekle ilgili olduğunu belirtmektedir.

Luecke (2015, s. 13), stratejinin aynı zamanda bir farklılaştırma çabası olduğundan bahsederek şöyle bir örnek vermektedir;

“Aynı blokta birer erkek giyim mağazası sahibi olan iki rakibi düşünelim. Biri klasik kıyafetler konusunda uzmanlaşırken diğeri de spor kıyafetler konusunda uzmanlaşırsa her ikisinin de ayakta kalacağını ve gelişme eğilimi içinde olacağını tahmin edebiliriz. Bu iki mağazanın fiziksel olarak birbirlerine yakın olması karşılıklı çıkarılara bile hizmet edebilir. Fakat, bu iki mağaza aynı koşullar altında aynı tarzda giysiler satıyor olsalardı biri diğerini silip atardı. Böylesi bir durumla karşılaşıldığında her iki mağaza da müşterilerini ürün, fiyat, ürün yelpazesinin genişliği ve ambiyans açısından memnun etmek için farklılaşmaya girişecek ve ellerinden gelen her yolu deneyeceklerdir.”

Stratejinin temel özelliklerinden yola çıkarak strateji kavramının ne ifade ettiği daha iyi anlaşılabilir. Eren (2002, s. 7-8), stratejinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Analiz etme sanatıdır.
- Amaçlara bağlı bir unsurdur.
- İşletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler.
- Devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- İşletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet alanlarını belirler.
- Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.



Johnson, Scholes ve Whittington (2005, s. 10-11) ise, stratejik kararların şu karakteristik özelliklere sahip olduğuna vurgu yapmaktadır;

- Stratejik kararlar doğaları gereği karmaşıktır.
- Stratejik kararlar genellikle belirsizlik durumlarında alınır.
- Stratejik kararların operasyonel kararları etkilemesi muhtemeldir. Örneğin; stratejik kararlar, yeni tedarikçiler bulmak ve güçlü yeni markalar oluşturmak gibi bir dizi yeni operasyonel faaliyeti tetikleyebilir.
- İşletmede bütüncül bir yaklaşım gerektirir.
- Stratejik kararlar değişimi gerektirdiğinden dolayı örgütsel dirence neden olur. İşletme kaynakları ve işletme kültürü bu direncin en önemli nedenlerindedir.

Hambrick ve Fredrickson (2001, s. 48), strateji hakkında danışmanlar ve bilim insanlarının stratejik durumları analiz etmek için çok sayıda çerçeve sağladığını fakat bir stratejiyi neyin oluşturduğuna dair herhangi açıklama getirilmediğinden söz ederek strateji kavramının beş unsuru olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre strateji;

- Arenalar: Nerede aktif olacağız?
- Araçlar: Oraya nasıl gideceğiz?
- Farklılaştırıcılar: Pazarda nasıl kazanacağız?
- Derecelendirme: Hızımız ve hareket sıramız ne olacak?
- Ekonomik Mantık: Getirilerimizi nasıl elde edeceğiz? sorularına dair cevapların bileşimine eşittir.

Bu noktada, organizasyon yapılarının ve strateji oluşturma süreçlerinin birbirine son derece bağımlı olduğu ve zorlu koşullar altında iyi performans sağlamak için birçok yönden tamamlayıcı olması gerektiği de eklenmelidir (Miller, 1987, s. 7).

İyi bir strateji, işletmeyi olduğu yerden çok daha önemli bir noktaya getirebilir. Dinçer, (1991, s. 22-25), bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydaları şu şekilde açıklamıştır;

- İşletmenin çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar.
- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir.
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Yönetimin kalitesini artırır.

Tabii, strateji kavramının yönetim alanında birçok defa yanlış tanımlandığı, bu kavramın genellikle vizyon ya da politika gibi diğer kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir. Ayrıca, strateji kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışılsa da literatürde üzerinde uzlaşılmış genel bir tanım bulunmamaktadır. Stratejinin genel özellikleri konusunda ortak bir kabul olduğu hâlde her araştırmacı ya da kuramcı bu olgunun farklı bir özelliğine dikkat çekmiş ve bu olguyu işletme amaçlarıyla politikalarının birleşimi (Quinn, 1980; Tilles, 1963) ya da işletme amaçlarıyla işletme hedeflerinin gözetilerek kaynak tahsis edilmesi ve bu kaynaklarla uygun faaliyet programlarının yürütülmesi (Chandler, 1962) gibi farklı



şekillerde ifade etmiştir (Chaffee, 1985, s. 89). Hambrick (1983), bu tutarlılık eksikliğinin iki faktörden kaynaklandığını öne sürmüştür. İlk faktör, stratejinin çok boyutlu olmasıyla ilgilidir. Bir diğer faktöre göre, strateji durumdan duruma değişir ve buna göre sektörel açıdan da farklılık gösterir.

Tarihsel olarak, strateji konusundaki görüşler iki ana akıma ayrılır. İlk akım, stratejiyi planlamayla aynı kefeye koymaktadır. Bu bakış açısına göre bilgi toplanır, elenir, analiz edilir, tahminler yapılır, üst düzey yöneticiler planlama departmanının çalışmaları üzerine düşünür ve organizasyon için en iyi yolun ne olduğuna karar verir. Bu yaklaşım, stratejiye yukarıdan aşağıya bakan bir yaklaşımdır. Diğer akım ise, daha az yapılandırılmış bir strateji görüşüne sahiptir. Bu ikinci bakış açısına göre ise strateji, organizasyonun esasen bilinmeyen, öngörülemeyen ve dolayısıyla bir planlama yaklaşımına uygun olmayan bir ortama yanıt verme kabiliyetini kolaylaştıracak bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Tabii, iyi bir stratejik yönetim her iki perspektifin unsurlarını da kapsayacak şekilde yürütülmelidir (Dobson, Starkey & Richards, 2004, s. 2).

Tabii, örgütler tarafından oluşturulan stratejiler dış çevreden bağımsız olmayıp birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Michael Porter “Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi)” adlı çalışmasında herhangi bir pazarda rekabeti ve dolayısıyla stratejileri etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (1980, s. 4);

- Piyasaya yeni girenlerin oluşturduğu tehdit (Potansiyel rakipler)
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Mevcut rakipler arasında pozisyon kapma savaşı
- Müşterilerin pazarlık gücü
- İkame ürün ve hizmetlerin oluşturduğu tehdit

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir firmanın stratejik rekabet gücüne ulaşması ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi için gereken taahhütler, kararlar ve eylemler dizisinin tamamıdır (Carpenter & Sanders, 2014, s. 6). Bir diğer açıklamaya göre stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın işaret ettiği gibi, stratejik yönetim, örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerini bütünleştirmeye odaklanır. Stratejik yönetim, stratejiye karar vermek ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını planlamakla ilgilidir. Bu sürecin üç aşamadan gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Öncelikle stratejistin, kuruluşun stratejik konumunu anlamaya çalıştığı stratejik analiz aşaması vardır. Sonrasında olası hareket tarzlarının formüle edilmesi, bunların değerlendirilmesi ve aralarındaki seçim ile ilgili bir stratejik seçim aşaması gelir. Son olarak, strateji seçiminin hayata nasıl geçirilebileceğinin planlanmasıyla ilgili olan bir stratejik uygulama aşamasıyla son bulur (David, 2011, s. 6).

Strateji, üst yönetimin rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için uzun vadeli planlarını ifade eder. Stratejik yönetim, stratejiden daha geniş bir terimdir ve üst yönetimin, bir stratejiyi formüle etmeden önce organizasyonun faaliyet gösterdiği ortamın analizini ve ayrıca stratejinin uygulanması ve kontrolü için oluşturulan planları içeren bir süreçtir



(Parnell, 2014, s. 2). Stratejik yönetim süreci yürütülmeden önce işletme tarafından stratejiyi oluşturacak kişiler yani stratejistler belirlenir (Ülgen & Mirze, 2007). Stratejistler, işletmenin kendi bünyesinde görev yapan çalışanlardan olabileceği gibi bu konuda danışmanlık yapan şirketler tarafından da görevlendirilebilir.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları ise şu şekildedir (Parnell, 2014, s. 2);

- i. Dış Analiz: Endüstri ve dış çevredeki güçler dâhil olmak üzere kuruluşun dış çevresinde var olan fırsatlar ve tehditler veya kısıtlamalar analiz edilir. Bu şekilde makro boyutta bir durum analizi için genellikle PESTEL⁶ analizi kullanılmaktadır.
- ii. İç Analiz⁷: Kuruluşun iç ortamındaki güçlü ve zayıf yönler analiz edilir. Yönetiş etik ve kurumsal sosyal sorumluluk bağlamı göz önünde bulundurulur.
- iii. Strateji Formülasyonu: Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini çevrenin fırsat ve tehditleriyle eşleştirerek rekabet avantajı oluşturan ve sürdüren stratejiler formüle edilir.
- iv. Strateji Yürütme: Geliştirilen stratejiler uygulanır.
- v. Stratejik Kontrol: Stratejiler istenen sonuçları vermediğinde başarı ölçülür ve gerekli konularda düzeltmeler yapılır.

2.3. Büyüme Stratejileri

İşletmeler açısından büyüme stratejileri önemli konulardandır. İşletmeler stratejilerini genellikle büyüme odaklı olarak geliştirirler. Bu noktada, Ansoff'un büyüme stratejileri konusunda geliştirdiği ürün-pazar matrisi büyüme stratejileri konusunda açıklayıcı ve genel bir çerçeve çizmektedir. Ürün ve pazar temelinde oluşturulan bu vektör işletmenin büyüme stratejilerinden hangisine odaklanacağı konusunu özetlemektedir. Buna göre, büyüme stratejileri; pazara nüfuz etme stratejileri, pazar geliştirme stratejileri, ürün geliştirme stratejileri ve çeşitlendirme stratejileri olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Ansoff'un büyüme vektörü aşağıdaki şekildedir (Ansoff, 1957, s. 114);

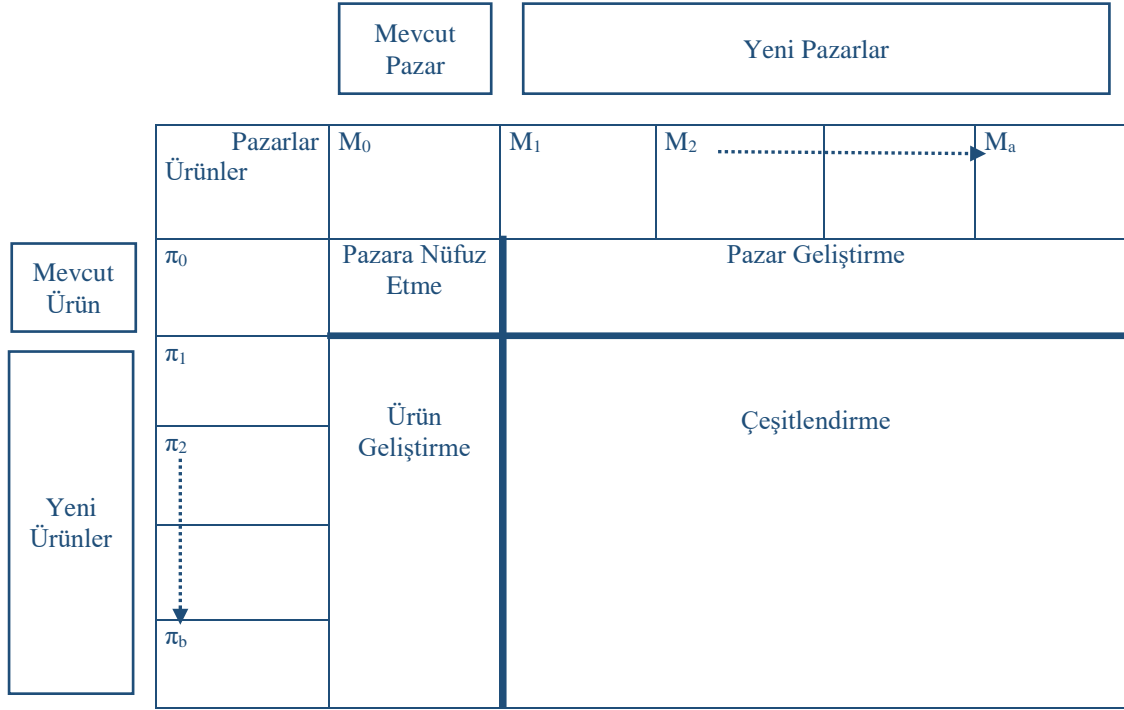


⁶ İşletmeyi etkileyebilecek makro düzeydeki faktörleri belirlemeye yardımcı olmak için geliştirilen bir analiz yöntemidir. PESTEL analizine göre bu güçler; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörlerdir. Bu tekniğin adı İngilizce "political (politik), economic (ekonomik), social (sosyal), technological (teknolojik), environmental (çevresel) ve legal (hukuki)" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur.

⁷ İşletmeyi etkileyebilecek mikro düzeydeki faktörleri belirlemek için geliştirilen bir analiz yöntemidir. SWOT analizine göre bu faktörler işletmenin güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatlar ve tehditlerdir. Bu tekniğin adı İngilizce "strengths (güç), weaknesses (zayıflık), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler)" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur.

Şekil 2

Ansoff'un Büyüme Vektörü



Kaynak: Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for Diversification" Harvard Business Review, 35(5), s. 114'ten aktarılmıştır.

Pazara nüfuz etme, orijinal bir ürün-pazar stratejisinden ayrılmadan şirket satışlarını artırma çabasıdır. Şirket, mevcut müşterilerine satış hacmini artırarak veya mevcut ürünler için yeni müşteriler bularak iş performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bunu da reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarlarıyla gerçekleştirebilir. Faaliyetler mevcut pazarda, mevcut ürünlerle gerçekleştirilir. Pazar imkânları belli olduğundan işletme bunu rakiplerinin payını alarak ve onlarla rekabete girerek başarmaya çalışacaktır. Pazar geliştirme, şirketin mevcut ürün hattını (genellikle ürün özelliklerinde bazı değişikliklerle) yeni alanlara uyarlamaya çalıştığı bir stratejidir. Yolcu taşımacılığı için uçak imal eden bir işletmenin üretim sürecini kargo taşımacılığına da uyarlaması ve satışlarını bu yönde geliştirmesi bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Pazar geliştirme stratejisinde, işletme mevcut pazarının imkânları dışına çıkarak ürettiği mevcut ürünle yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek de yeni müşterilere hitap etmek anlamına geleceğinden tüketicilerin ihtiyaç ve alışkanlıklarının tespit edilmesi ve buna uygun pazarlama stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Ürün geliştirme stratejisinde işletme mevcut misyonunu korur ve performansını artıracak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirir. Yani, işletme mevcut pazara aynı endüstri içinde kalarak farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunmakta ve müşterileri firma ve marka imajı bakımından kendine bağlamayı amaçlamaktadır. Çeşitlendirme ise mevcut ürün hattından ve mevcut pazar yapısından aynı anda ayrılmayı ifade eder (Ansoff, 1957, s. 114; Eren, 2002, s. 246-247).



3. Araştırma ile İlgili Bilgiler

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada, merkezi Bursa’da olan, 2000’e yakın çalışanın istihdam edildiği ve önemli bir marka olan X Grubu’na bağlı Y Gıda’nın 2008 yılında uyguladığı, grubun geleceğini önemli derecede etkilemiş ve başarılı olmuş bir strateji değerlendirilmiştir. Yürütülen strateji sadece şirketin başarısını değil, grubun genel başarısını da önemli ölçüde artırmıştır.

3.2. Araştırma Yöntemi ve Araştırma Deseni

Araştırma yöntemleri temel olarak nitel ve nicel araştırma yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır (Creswell, 2020). Bu araştırma, bu yöntemlerden nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Çalışmanın araştırma deseni ise vaka/durum çalışmasıdır. Vaka araştırmaları, bir vakanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine dayanır. Bir grup, birey, organizasyon, süreç veya sosyal ilişkilerin tümü "vakalar" olarak kabul edilebilir ve bu nedenle araştırma konusu olabilir (Strumińska-Kutra & Kołodkiewicz, 2018, s. 2). Durum çalışmalarında veri toplamak amacıyla çok çeşitli uygulamalar yapılmakla beraber, mülakatlar önemli bir rol oynamaktadır.

Görüşme yapılan katılımcı, söz konusu dönem hakkında gerekli bilgilerin çoğuna haiz olduğunu belirtmiş ve şirket genel müdürü olarak şirketi temsilen mülakatlara kendisinin katılabileceğini dile getirmiştir. Dolayısıyla, bu araştırma bir kişiyle -söz konusu dönemdeki orta düzey yönetici/görüşme yapılan zamandaki genel müdür- yapılan birden fazla mülakata dayanmaktadır. Toplamda 3 mülakat gerçekleştirilmiş olup görüşmelerin toplam süresi 3 saat 20 dakikadır.

Nitel araştırmalarda, kaç kişiyle mülakat yapılması gerektiğine dair kesin bir konsensüs bulunmamaktadır. Örneğin, biyografi çalışmalarından bazıları, bir katılımcı ile gerçekleştirilen bir dizi mülakat sürecine dayanabilir (Travers, 2001, s. 3). Bu tür araştırmalar olgunun spesifik olması, olaya şahit olan kişi sayısının az olması ya da elde edilen verinin yeterli olması gibi bazı nedenlerden dolayı başvurulmuş bir yöntemdir. Dolayısıyla, bu araştırma -ülkemizde yürütülen nitel araştırmalarda pek sık rastlanmayan bir durum olsa da- tek kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırmacı tarafından, elde edilen verilerin stratejiye hazırlık ve uygulama süreçlerini resmetmesi bakımından yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

3.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma için amaçlı örnekleme gidilerek söz konusu şirketin genel müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcıya; çalışmanın tamamen gönüllülüğe dayandığı, görüşmelerin sesli olarak kayıt altına alınacağı, araştırmada elde edilen verilerin gizli tutulacağı ve rumuz kullanılacağı, verilerin araştırmanın amacı dışında kullanılmayacağı ve çalışma sürecince herhangi bir sebepten dolayı rahatsızlık hissedilmesi durumunda çalışmadan ayrılacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, gönüllü katılım formu sunularak gerçekleştirilecek mülakatlar için imzalı onay alınmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Etik Konular

Veriler bilgisayar programına aktarıldıktan sonra tekrarlanan kısımlar kodlanmaya başlamıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra kodlar arasındaki ilişkiler kavramsal



çerçeve de göz önünde bulundurularak kategoriler hâline getirilmiştir. Benzer ya da birbirleri ile yakından ilişkili kategoriler de temalar hâline getirilerek ana konular belirlenmiştir. Verilerin kodlanma, kategori ve tema hâline getirilme süreci alana hâkim bağımsız bir araştırmacı ile de paylaşılarak koordine bir şekilde yürütülmüş ve bu konuda mutabık kalınmıştır.

Elde edilen veriler katılımcıya sunulmuş ve bu konuda teyit alınmıştır. Veri kaynakları ile uzun bir süre çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çalışmada detaylı bir biçimde sunulmuş ve bulguların geneli doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Sadece anlatım bozukluğuna sahip ifadeler düzeltilmiştir.

Son olarak; araştırmacı, çalışmanın her aşamasında araştırma ve yayın etiğine uyulmuş olduğunu beyan etmektedir.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Stratejiye Giden Yol

Uygulanan strateji konusuna geçmeden önce şirket genel müdürünün strateji kavramına bakışı, bu konuda özellikle hangi faktörleri gözettiği, stratejilerin kimler tarafından ve ne kadarlık bir süreyi kapsadığı gibi konulardaki fikirlerine bakalım. Söz konusu genel müdürün strateji kavramı konusunda yaptığı tanımlama şu şekildedir;

(...) Şirketi daha başarılı bir aşamaya getirmek için uğraştığımız, belirlediğimiz uzun vadeli yollar stratejidir. Yani; ilk etapta şirketin konumunu hem liderlik anlamında hem de alt kadrolar açısından net bir şekilde ortaya koyarız. Sonrasında da hedefi tam yakalamak amacıyla imkânlar dâhilinde minimum maliyetle (...) (gösterdiğimiz) her türlü çaba bence stratejidir.

Bu noktada yöneticinin strateji tanımında üst yönetimin yanında alt kadrolara da vurgu yapması bütüncül bir bakış açısına sahip olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca yapılan tanım literatürdeki strateji tanımlarıyla büyük oranda uyuşmaktadır.

Katılımcı, strateji oluşturulurken nelere dikkat edildiği hususunda ise şunları ifade etmektedir;

Stratejiyi belirlerken birkaç boyut var. Birinci boyutu şu; bir kere önce şirketimizin konumu ilk aşamada bence önemli. Yani, gerçekleşme ihtimali (olan), ayakları yere basan bir strateji planı uygulamalıyız. Ayrıca, güçlü ve zayıf olduğumuz noktaları görmeliyiz. İkinci aşama, pazarın durumu... Yani, bir ürün veya hizmet satmayla alakalı baktığımızda acaba; "Piyasanın durumu nedir?", "İnsanların beklentileri nelerdir?", "Tedarikçi boyutuyla birlikte müşterilerin beklentileri nelerdir?" ve "Bizim şirketimiz bu beklentileri karşılayabilecek midir?" İşte ne bileyim, mesela, fiyat üzerine odaklı bir durum mu var yoksa birinci aşama fiyat değil ama kalite odaklı bir ürün mü pazarlıyoruz, hizmet mi pazarlıyoruz, bunun üzerine biraz çalışma yapıyoruz. Üçüncü aşamada da acaba rakiplerimizin durumu nasıl, yani, rakiplerimiz hangi alan(lar)a odaklanmış? Biraktığı eksiklikler var mı ya da ihmal ettiği pazarlar var mı? Onlar, ne gibi taktikler uyguluyor? Rakiplerin finansal durumları... Ya da örneğin, dağıtım ağı gibi kritik noktalara bakıyoruz. Bir de biraz daha genel olmak kaydıyla bulunduğunuz ekonomik koşullar veya bulunduğunuz pazarın ilerleyen aşamalarda konjonktürünün nasıl olacağı... Yani, rakibiniz, belki size (karşı) doğrudan bir ürün üretmeyecektir ama (sizin ürünlerinizin) ikamesi sayılabilecek bazı ürünler de ortaya koyabilir. Böyle olduğunda da bizim ürünümüz geçersiz kalacak mıdır mesela? Teknolojik ürünlerde özellikle böyle olabilir belki. Bunlara ağırlıklı olarak bakıyoruz. (...)

Yine, yöneticinin strateji hazırlık sürecinde gözettiği konular ve aşamalar teorik olarak stratejik yönetim süreciyle uyuşmaktadır. Yöneticinin önce iç, sonra da dış faktörlere işaret etmesi SWOT ve PESTEL analizlerinin pratikte uygulandığına işaret eder.

Stratejilerin kim(ler) tarafından oluşturulduğuyla ilgili olarak ise;



Şimdi tabii, strateji bir üst yönetim konusu. Böyle olduğu için de ilk etapta ben, şirketin genel müdürü olarak bazı şeyler üzerinde çalışıyorum. Belli bir olgunluğa getirdikten sonra -ki bu olgunluğa getirme sürecinde bazen alt kadrolarla da konuşup fikir alışverişi yaptığım oluyor- bunu, tabii, destekleyecek verilerle CEO'muzla değerlendiriyorum ve bu değerlendirme sürecine göre bir sonuç ortaya çıkıyor. Buna göre de hareket planını belirliyoruz. Yine sık sık, belirli periyotlarla bu stratejinin sonuçlarının ne olduğuna, nasıl gittiğine dair de yine fikir alışverişi yapıyoruz ama dediğim gibi strateji bir üst yönetim konusu olduğu için daha çok ben belirliyorum.

yanıtını vermiştir.

Yönetici ayrıca, şirket stratejilerinin çok kısa vadeli olmadığını, stratejiye giden yollarda daha kısa ve daha çabuk hamlelerle gerekli taktiklerin yapılabildiğini fakat stratejik bir planlamanın aşağı yukarı üç ila beş yıl arasını kapsayacak şekilde planlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı, stratejiye zemin hazırlayan faktörler konusunu ise şu şekilde açıklamıştır;

Biz dondurulmuş gıda sektöründeyiz ve bu sektörde bizim başladığımız zamanlarda pek çok firma yoktu açıkçası. Ama çok iyi bilinen bir firma vardı. İşte SuperFresh markasıyla Kerevitaş diye bir firma vardı, hâlâ da var. İlk olarak, pazarın gelişmekte olan bir pazar olduğunu gördük. Çünkü bunu yaparken mesela dünyadaki dondurulmuş gıda tüketimlerini inceledik. Dünyadaki dondurulmuş gıda tüketimlerini incelediğimizde Türkiye'nin mesela Avrupa'ya göre kıyasladığımızda 20'de 1'i kadar bir tüketimi olduğunu gördük. Bu bizi ilk etapta olumsuz gibi (görünen) bir görüşe götürse de aslında pazarın gelişme potansiyeli anlamında ümitlendirdi. (...)

Bu noktada, stratejik liderlik konusunun öne çıktığı görülebilir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderler, belirledikleri vizyona örgütün geçmişini değerlendirerek, örgütün içinde bulunduğu çevredeki fırsatları algılayarak ve bu fırsatlarla ilgili üstünlük sağlayabilmek için örgütün stratejik kapasitesini anlayarak ulaşırlar (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 121-132). Örnek olayda gerçekleştiği üzere, pazarda yeterli ölçüde tüketim olmamasına rağmen söz konusu alanda büyüme potansiyeli tespit edilmiş ve buna uygun hazırlıklar yapılmaya başlanmıştır. Tabii ki en önemli sorunlardan biri pazarda çok güçlü bir rakibin faaliyeti göstermesidir;

Ardından en ciddi, en büyük rakip olarak gördüğümüz Kerevitaş'ı biraz inceledik. SuperFresh markasıyla birçok markette ürünü vardı ama bize göre iki tane açık alan vardı. (İlki) Bu firmayla ilgili şunu yakalayabildik; biraz da güçlü ve tek oyuncu olması etkisiyle fiyatları çok yüksekti. İkincisi de ekonomik durumu çok sıkıntıda idi ve bu nedenle bazı yapabileceği şeyleri -bunun adı tanıtım olabilir, bunun adı yeni müşteri katma olabilir, bunun gibi şeyleri- eksik ya da hatalı yapıyordu. Biz bu alanlara yoğunlaşarak biraz da onun o hantal yapısından da yararlanarak bir takım stratejiler oluşturup pazarda bir pay kapmaya çalıştık ve büyük oranda da başarılı olduk.

Görüldüğü üzere, strateji oluşturmada hedef firmanın mevcut durumu önemli bir rol oynamaktadır. Pazar liderlerine saldırmak, yüksek risk içeren fakat liderin zayıf ve kırılğan olduğu noktaların doğru belirlenmesi durumunda sonuç alma potansiyeli yüksek olan bir seçimdir. Liderin kırılğanlığının işaretlerini iyi görmek gerekir. Mutsuz müşteriler, düşük kârlılık, kendi geliştirdiği teknolojiye duygusal bağlılık, pazarı düzenleyici yasalarla ilgili problemler ve düşük maliyetli liderliğe veya farklılaştırmaya dayanan gerçek gücün yitirilerek ortada saplanmış kalmak bu işaretlerinden bazıları olarak sayılabilir. Saldırğan, lidere yapılan saldırılarda zayıf yönleri doğru belirleyebilirse güçlü bir lider olmak için gerekli pazar payını rahatlıkla elde edebilir (Barutçugil, 2013, s. 274-275).



4.2. Stratejinin Uygulama Süreci

Gerçekleştirilen strateji söz konusu yöneticinin inisiyatifi ile oluşturulmuştur. Katılımcı, strateji ile ilgili olarak grubun CEO'su ile durum değerlendirmesi yapıp onay aldığını ve sonrasında da uygulama aşamasına geçtiğini dile getirmiştir. Buna göre gerçekleştirilen strateji iki ana esasa dayanmaktadır. İlki, şirketin horeca alanına yoğunlaşması ve bu alanda yürüttüğü faaliyetleri artırmasıdır. Katılımcının bu konudaki ifadeleri şu şekildedir;

(...) Bizim işimizde bu konuda iki ana pazar vardır. Bir tanesi “horeca” denilen bir pazar; otel, restoran, kafe diyebileceğimiz ev dışı tüketim pazarı. Bir tanesi de son kullanıcı yani süpermarket pazarı... Bu alanlara yoğunlaşarak; “Bunlardan hangisine daha ağırlık verelim, hangisinde bizim rakibimiz daha az kuvvetli?” üzerine çalışmalar yaptık. İlk etapta “horeca” dediğimiz alan daha az maliyetli bir pazarlama çalışması gerektirdiği için oraya yoğunlaştık. (...) Ben bu işe ilk başladığım zaman ilk etapta özellikle pazarı anlayabilme adına bir takım yemek şirketlerini -büyük catering firmalarını- gezmiş ve catering firmalarında şöyle bir açık görmüştüm; bu firmalar neredeyse market fiyatlarına yakın fiyatlarla oldukça pahalı ürünler alıyorlardı. Hâlbuki bu sektörde aslında çok daha ucuza ürün verilebilir bir durum vardı. O nedenle ilk etapta bu “horeca” dediğimiz catering firmalarında bir açık gördük. (...) Hatta bu arada şunu da yaptık; bizim o dönemde hâlihazırda ürettiğimiz birkaç ürün vardı. Bu ürünlerin pazarda çok talep görmeyeceğini ama rakibin ürettiği birkaç ürünün daha fazla talep göreceğini yakalayarak o ürünleri -birkaç deneme çalışması sonrasında- portföyümüze kattık. Bütün stratejiyi açık olduğunu gördüğümüz alan üzerine kurduk. Böylelikle yemek şirketleri, oteller, restoranlar, kafeler vb. yerlerde bir pazar elde etmeye başladık ve bunu başardık. Çünkü burada, rakibimiz bu noktaları biraz geri planda tutuyordu. Biz ise bu noktada büyük bir hacim, ciro elde edebildik. Birinci amacımız buydu.

Stratejinin hayata geçirildiği diğer bir alan süpermarketler olmuştur. Şirket, süpermarketlerin şemsiyesi altında yani süpermarketlerin kendi hazır gıda markaları üzerinden ürün satışları gerçekleştirmiştir;

Market boyutu ikinci amaçtı. Tabii, bizim bir dezavantajımız, rakibimize göre güçlü bir markamızın olmamasıydı. Biz de şöyle bir yol izledik; büyük süpermarketlerin hepsine giderek onların markasıyla ürün yapma stratejisi geliştirdik. Yani, “private label” diyeceğimiz bir iş yaptık ve büyük marketlerin hepsi de zaten o sırada hemen hemen tek marka üzerinden gittiklerinden dolayı da (teklifimiz) büyük bir memnuniyetle karşılandı. (...) Büyük süpermarketlere kendi markalarıyla ürünler yapmaya başladık ve bu da bizim çok az ölçekte bir marketing harcaması yaparak birdenbire çok büyük hacimlere, büyük cirolara ulaşmamızı sağladı.

İlk aşamada, işletmenin rakiple direkt karşı karşıya gelmekten sakındığı görülmektedir. Şirket saldırı pozisyonunda görünüyorsa da, rakibe direkt olarak saldırmak yerine stratejik olarak dolaylı yoldan rekabet etmeyi tercih etmiştir. Yoffie ve Kwak'ın judo stratejisi terimi bu durumu şöyle açıklamaktadır (Yoffie & Kwak, 2001);

Rekabet ortamında rakiple direkt olarak karşı karşıya gelmek hem tehlikeli hem de maliyetli olabilir. Bu durumda en iyi çözüm yenilik yapmak yani farklılık getirmektir. Yöneticilerin kendilerinden daha güçlü rakiplerle karşı karşıya gelmeleri durumunda bazı kurallara (hareket, denge, kaldırma) uymaları, onları başarıya ulaştırabilir. Bu kurallardan ilki harekettir. Hareket kuralı, kişiyi kendinden güçlü rakibe meydan okumasından kaçınmaya teşvik eder.

Bir diğer önemli konu, işletmenin büyük süpermarketlerle dağıtım konusunda yaptığı anlaşmalardır. İşletme bu aşamada “simbiyotik ilişki” diye de tanımlanan bir ortaklık ilişkisi kurmuş ve pazar payını hızlıca artırmıştır. Simbiyoz beslenme, iki canlının tek bir organizma gibi yardımlaşarak birlikte yaşamalarını ifade etmektedir. Örneğin, “liken”, mantarla su yosununun ortak yaşamasından oluşmuş bir organizmadır. Mantar, klorofilden yoksundur fakat bulunduğu ortamdan su ve madensel tuzları alarak su yosununa vermekte; buna karşılık su yosunu da klorofili olduğundan fotosentez yaparak hem kendini hem de mantarı



beslemesi için organik bileşikleri hazırlamaktadır. Dolayısıyla, karşılıklı çıkar birliği, her iki organizmanın tek bir organizma gibi yaşamalarını sağlamaktadır (Selçuklu, 2012, s. 61).

Şimdi de stratejinin uygulama sürecini yakından inceleyelim.

(...) Bu odaklandığımız pazarlardan ilki aslında süreç ve sonuçlar açısından baktığımızda kolay olan pazardır. Nedir o pazar? İşte bu “catering sektörü” dediğimiz pazar. Biz ilk etapta oraya odaklandığımızda şununla karşılaştık; uygun, doğru ürünü rakibe göre biraz daha ucuz verdiğiniz an hemen sonuç alabiliyorsunuz. Dolayısıyla; müşteri ziyareti, kendimizi ve ürünümüzü tanıtma ve ardından ürünü müşteriye satabilme süreci -her müşteri için gittiğimizde- maksimum 1 ay-1,5 aylık bir süreci kapsadı. Ama tabii, daha öncesinde pazarı biraz yoklayarak ilk etapta: “Doğru ürünleri üretiyor muyuz?” veya “Alternatifler bulabilir miyiz?” anlamında baktığımızda 3-5 aylık bir süreç geçti. Fakat sonrasında müşteri ziyareti dediğimiz kısımda doğru ürünle ve nispeten uygun fiyatla gittiğimizde 1 ay-1,5 aylık gibi bir sürecin sonunda hemen sonuçları almaya başladık ve bu sonuçlar oldukça pozitif. Çünkü, hemen ardından ikinci, üçüncü siparişler geliyordu. Çünkü, ürünlerimiz kaliteliydi ve rakibimizin (ürünleri) pahalıydı. Dolayısıyla, biz orada çok çabuk sonuç alabildik.

Söz konusu süreçte, süpermarketlerle yapılan anlaşmalar konusunda ise şunlar ifade edilmiştir;

(Süpermarketlerle yapılan anlaşmalarda) Süreyi ortalama olarak şöyle düşünebiliriz; bir marketten randevuyu alıp sonrasında devam eden ziyaretler diye düşündüğümüzde zaman zaman neredeyse bir yılı bile bulan zaman dilimleri oldu. Çünkü biz ziyarete gittik, onlardan dönüş geldi. Yazışmalar, mailler... Ondan sonrasında onların fabrikamızı ziyaretleri... Fabrika ziyaretlerinin ardından en son onay verdiler. Bu sürecin uzamasındaki etkenlerden biri de marketlere onların kendi markalarıyla ürün ürettiğimiz için bu durum onlar için imaj açısından çok önemliydi. Bu nedenle biraz daha ince eleyip sık dokudular. Ama -sonuçta- şu ana kadar gidip netleştiremediğimiz, anlaşamadığımız bir market olmamıştır. Epey zorlu bir süreç olsa da sonunda başarılı olduk.

Değişim, genellikle her örgütte sancılı süreçlere neden olmakta ve örgüt içi direnç oluşmasına yol açmaktadır. Katılımcı, stratejinin uygulama sürecinde birtakım zorluklarla karşılaşıldığını fakat zamanla tüm bu zorlukların üstesinden geldiklerini belirtmektedir. İlk problem örgüt içi direnç konusundadır;

Şimdi, bunu tabii, iki aşamalı düşünebiliriz. Bir, iç bünyemizde yaşanan sıkıntılar, bir de dış dünyada yaşanan sıkıntılar olarak düşünebiliriz. İç bünyemizde yaşanan sıkıntılar açısından aklıma ilk gelen şu; ben bu işe başladığımda şirkette bir yönetici -ticaret müdürü diye geçiyordu- vardı ve yönetici, patronumuzun akrabasıydı ve o hani biraz daha; “Küçük olsun, benim olsun.” yoluyla giden bir yöneticiydi. Birtakım yenilikler yapmaya çalıştığımızda sürekli olarak karşı fikir ileri sürüyordu. “Yok, onu yapamayız; biz onu üretemeyiz.” O dönemde biz onunla hemen hemen eşit bir statüdeydik. Ben pazarı -tabii- geziyordum. O ise -adı aslında ticaret müdürü olmasına rağmen- daha çok üretim, makine kökenli biriydi. Bunları iyi bilen, yani daha öncesinde bir bisküvi fabrikasında çalışmış, belli bir yaşa ve aşamaya gelmiş biriydi ve bu nedenle yeni fikirlere biraz mesafeli yaklaşıyordu. İknâ etmemiz oldukça zor oluyordu. Bu nedenle belli bir aşamadan sonra fikir ayrılığı yaşamaya başladık ve (bu durum) çok kısa bir süre içerisinde iyice belirgin bir hâle geldi. Ben durumu CEO'ya; “Ya ben burada çalışmayayım ya da bu yolda bir de bununla uğraşmayayım.” anlamında izah ettim. O noktada patronumuz işe sahip çıktı. O kişiyle görüştü, (onu) işten ayırmadı ama ayrı bir şirkette -makinelerle ilgili- biraz daha teknik bir pozisyonda değerlendirdi. Bu, benim için bünyemde önemli bir psikolojik rahatlama getirdi. Çünkü, birçok şeyi gizli saklı yapmaya çalışıyorduk. Fabrikadan gittiği zaman üretim yapmaya çalıştığımız zamanlar bile oluyordu ilk birkaç ayda ve ben bundan çok rahatsız oluyordum. (...)

Bir diğer problem ise hızlı büyümeden kaynaklanmıştır;

(...) Yine iç bünye ile ilgili düşünürsek şöyle bir problemimiz oldu; uyguladığımız stratejiler çok çabuk sonuç verdi ve birden büyük bir büyüme yaşadık ve bu birden büyümenin getirdiği bazı sorunlar oldu. Ne anlamda? Mesela bu ürünler soğuk hava depolarında muhafaza edilmesi gereken ürünlerdir. Eksi



18 derecede. Bizim bir soğuk hava depomuz vardı. Ama hızlı üretimin etkisiyle o soğuk hava deposunun yetersizliği çok çabuk ortaya çıktı. Yeni bir hava soğuk hava deposu yapmayla uğraşırken müşterileri kaybedebildik, sıkıntılar olabilirdi. Bu nedenle kiralık soğuk hava depoları bulduk ve bu bizim 5-6 ay kadar meşakkatli bir süreç yaşamamızı sağladı. Çünkü, ayrı ayrı yerlerde ürünler tutmaya başladık. Ama sonrasında kendi depolarımızı yaparak sorunu çözdük.

Stratejinin uygulama sürecinde dış çevrede de belli başlı sorunlar baş göstermiştir. Örneğin; katılımcı, süpermarketlere yöneldikleri süreçte rakip işletmenin tanınırlığının kendileri için problem oluşturduğunu dile getirmiştir;

(...) Dış pazar anlamında, piyasa anlamında yaşadığımız zorluklar dediğimizde ise şu vardı; evet, rakibimiz oldukça hantaldı ve bu süreçlere hemen cevap veremedi. (...) Ama orada karşımızdaki rakibin gücü ortaya çıkıyordu. Yani, o firma yıllardır yaşayan bir firmaydı ve bizimle ilgili süreçlerde ufak tefek soru işaretleri oluyordu. (...) (Teklif götürdüğümüz işletmeler); “O, yılların firması, bu işi çok uzun süredir yapıyor.” diyorlardı ve firmamıza karşı bazı açılardan güven sorunu yaşıyorlardı. Ama biz de oldukça popüler ve çok iyi bilinen bir grubuz. Kendi ölçeğimizde büyük bir grubun parçası olmanın kuvvetini, kudretini firmalara gösterdik. Güven sorununu, bazı noktalara gerek bedelsiz ürünler vererek gerekse bazı imkânlar sağlayarak çözmeye çalıştık. Sonrasında zaten ürün kalitesiyle ilgili sıkıntılar da olmadığı için bu işi aştık.

İşletmeler çoğu defa gelişen pazarlara ve değişen şartlara uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için iç yapılarını, yönetim sistemlerini ve sermayelerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Aslanoğlu, 2007, s. 72). Katılımcı, bu konuda gerekli ekipmanın ve beşeri kaynağın oluşturulduğuna ve müşteri portföyünün hızlıca genişlediğine de dikkat çekmiştir;

(...) Şimdi, pazardaki bu boşluğu gördük ama öbür taraftan da ekip yönetimi devreye girdi. Gerek makine-ekipman gerekse insan kaynağı olarak bu işe çeşitli bütçeler ayırdık. Örneğin, ilk etapta makine-ekipmana 2 milyon \$ harcadık. 3 satış yöneticisi ve alt kadrosunu kurduk. Bunların 2'si ile hâlâ devam ediyoruz. Ekiple beraber aynı hedefe odaklanma adına belirli periyotlarla, yani aylık hedefler belirledik. Bu hedefler kimi zaman ton oldu, yani ton derken şu kadar ton ürün satabilme anlamında hedefler oldu, kimi zaman ciro hedefleri oldu. Kimi zaman yeni müşteri katma hedefleri oldu. Bu gibi hedefleri ekibe vererek ekibin motive olmasını sağladık ve bu hedeflerin sonucunda onlara maddi-manevi anlamda birtakım getiriler sağlandı. Üretim ayağına da birtakım maddi, manevi destekler verdik ve ilk etapta bu sayede fabrikayı bir kere kendi içinde sağlam ve bu stratejilere uygun hâle getirdik.

Şirket, süpermarket alanına girmeden önce pazarlama faaliyetleri yürüterek tanınmış belli başlı markalarla anlaşmalar sağlamış ve bu anlaşmaları referans olarak kullanmıştır;

İlk etapta müşteri ziyaretleri ve ürün tanıtımları çokça devreye girdi. Bu süreçte çok büyük markalara gittik. Bunu da bilerek yaptık. Çünkü, eğer birkaç büyük markayı müşteri portföyümüze katabilsek daha sonrasında gideceğimiz her noktada kapıların daha kolay açılacağını biliyorduk. Bu markalara örnek verecek olursak, mesela dünya çapında iyi bir marka olan McDonalds firmasına gittik. Mesela Türkiye çapında Pınar markasına gittik. Mesela yine Türkiye çapında Knorr, Algida gibi noktalara gittik. Bu markaların hepsiyle de anlaşma sağlandı. Bu, süpermarket sektörüne girmemizi biraz daha kolaylaştırdı. Çünkü bu markaları referans verdiğimizde güven duygusu çok daha öne çıktı.

Ansoff'un büyüme matrisine bakıldığında (1957, s. 114), işletmenin bu noktada pazar geliştirme yönünden faaliyetlerde bulunduğu söylenebilir. Bu durumda, mevcut ürünlerle yeni pazar fırsatları yakalanmaya çalışılmış ve pazar payının artırılması amaçlanmıştır.



4.3. Stratejinin Sonuçları

Şimdi de stratejinin uygulanması sonrasında ne gibi sonuçlarla karşılaşıldığı ve bu sürecin grubun geleceğini ne şekilde etkilediği konularını inceleyelim. Katılımcıya göre stratejinin sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir;

(...) Tabii, sonuçları çok hızlı alabildik. Çünkü şöyle düşünün; tabii, çıkış noktamızda “0” değildik belki ama oldukça küçük bir yapıımız vardı. Strateji uygulandıktan sonra İlk yılki ciromuz %420 oranında arttı. İkinci yıl -bunları çok iyi hatırlıyorum, özellikle sunumlarda paylaşmışım- %1200 oranında arttı. Başlangıç noktamızda 3-4 tane yemek firmasına ürün satmaya çalışan çok küçük ölçekli bir yapıdaydık ve neredeyse; “Kapansa mı acaba?” diye düşünülen bir durum vardı ve o zaman diliminde üretimde direkt çalışan 4 kişi vardı ve yine 4 ya da 5 kişi de idari anlamda çalışan kişi vardı. Şu anda toplamda yaklaşık 320 çalışamız var ve bu hâliyle birçok da yan tedarikçilerimiz var. Hem ciro anlamında hem müşteri portföyü anlamında baktığımızda ilk etapta hobi niyetiyle kurulmuş böyle küçük ölçekli bir işletmeden bayağı ciddi ölçekli, adı sanı duyulur, ihracat yapan, iyi markalara ürün üreten büyük ölçekli bir firma hâline gelebildik. İki ya da üç yıllık bir süreçte hemen bu aşamaya gelemedik ama iki ya da üç yıl gibi bir sürecin sonunda şunu gördük; bu alanda faaliyet gösterdiğimizde büyüyebiliriz, gelişebiliriz ve iyi hacimler çıkabilir diye. Sonrasında çok büyük ihracat bağlantıları da yakaladık. Bu bizi daha da motive etti, daha mutlu etti ve süpermarketlere yani işte büyük restoran zincirlerine vs. ürün üretecek bir hâle geldik.

Tabii, söz konusu süreçte planlanmayan bazı gelişmeler de vuku bulmuştur;

(...) Biz stratejiyi doğru belirlemiştik ama bazı ufak tefek taktikler de ya da işte bazı yenilik, değişimler de aslında pazara girdikçe ortaya çıktı. Bu, gerek bazı yeni ürünler ilave etmek anlamında olabilir gerekse mevcut ürünün ambalaj koşulları veya şekli değiştirilerek üretip müşteriye temin etmek olabilir. Gerekse de bizim hâlihazırda keşfedemediğimiz bir ihtiyaç olan bir ürünü üretebilme kapasitemiz, kabiliyetimizin olduğunu anlayarak da olabildi. Mesela Knorr gibi bir markaya ürün üretmek için biz başka ürünlerimizi öne çıkardığımızda onlar bize -hangi ürünleri üretebileceğimizi anladıktan sonradediler ki; “Siz, bizim ihtiyacımız olan şu ürünleri de üretebilir misiniz?” diyerek geri dönüş yaptılar ve oldukça da başarılı noktalar oldu ve o ürünleri şu an hâlihazırda da üretiyoruz. Türkiye’deki tek tedarikçisiyiz. Ve ne mutlu bize ki, aynı zamanda şu an Türkiye Knorr’a verdiğimiz ürünlerin aynı zamanda dünya tedarikçisiyiz. Yani, biz sadece Türkiye’dekileri değil dünyanın çeşitli noktalarındaki Knorr çorbalarını, ürünlerini üreten bir tedarikçi konumuna geldik.

Bu aşamada işletmenin farklı ürünler üreterek pazara nüfuz ettiği (Ansoff, 1957, s. 114) görülmektedir. Farklı ürünlerin de üretilmesi sonucu pazar payı artmıştır. Dolayısıyla, işletmenin yakın dönemlerde birden fazla büyüme stratejisini uygulamaya koyduğu ifade edilebilir.

Katılımcı, planlanacak ve yürütülecek stratejilerin başarısının bazı faktörlere bağlı olduğunu ve işletmelerin ancak bu faktörleri gözetmeleri durumunda başarılı olacaklarını da ifade etmiştir;

(...) Bu süreçte gördüğüm en temel şey şu: evet, pazarda boşlukları tespit edebilirsiniz. Evet, pazarda rakibiniz güçsüzdür ya da işte güçsüzlüğe doğru gidiyordur falan, bunlar tamam. Ama benim gördüğüm iki temel nokta var. Birincisi ki Türk işletmeleri, girişimciler bunu biraz geri planda bırakabiliyor; finansal gücünüz sağlam olmalı. İlk bir-iki yıl belki de hiçbir şey elde edemeyeceksiniz. Bunları taşıyabilecek bir yapınız var mı? Belki ilk iki yıl sadece kendi finansman modelinizi kuracaksınız. Kendi imkânlarınızla yürüyecek. Bir kere bu çok önemli bir nokta. Çünkü iyi bir projeniz, fikriniz ya da ürününüz olsa bile eğer finansal dayanma kabiliyetiniz, kapasiteniz yoksa bu aslında ölü bir fikirdir. Eğer sermaye birikimi anlamında sıkıntı yaşayan bir işletmeyseniz, girişimciyseniz ama fikriniz ya da ürününüz çok doğruysa o zaman bu yönde gerek bir ortaklık gerek bir girişim sermayesi bularak yola çıkmak lazım. Yoksa sadece ürününüze güvenerek; “Ben bunu satarım arkadaş.” diyerek yola çıkmanın bir esprisi yok. İkinci tavsiyem de şu: bunlar çok güzel, finans da buldunuz, işte pazar iyi falan filan. Bunlar tamam ama ekip sağlam mı? Yani, aynı ruhu taşıyan, aynı hedefe odaklanabilen bir ekip kurmuş



musunuz? Tek başınıza iş bir yere kadar güzel ama bir yerden sonra tıkanıp kalacaktır. Bu nedenle alt kadronun da üst yönetimi sürekli besleyen, destekleyen bir yapıda olması lazım. (...)

5. Sonuç

Bu çalışmada öncelikle strateji konusunda ve strateji ile ilgili çeşitli konularda kısaca kavramsal bir çerçeve çizilmiş, sonrasında başarılı bir stratejinin yürütülme süreci ve sonuçlarını kapsayan nitel bir araştırma sunulmuştur.

Görüşme yapılan yöneticinin strateji kavramı ve süreçleri konusunda pratikte olduğu kadar teorik açıdan da bilgi ve tecrübe sahibi olduğu görülmüştür. Örneğin, stratejinin planlanması sürecinde ilk etapta iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi ve buna göre bir strateji planının uygulanması SWOT ve PESTEL analizlerine gönderme yapmaktadır. Bir diğer gösterge, stratejinin özellikleri konusunda ifade edilenlerdir. Katılımcı, stratejiye giden yollarda kısa süreli taktiklere başvurulsa da stratejinin genellikle uzun vadeye yayıldığını, yani üç-beş yıllık bir zaman zarfı için planlandığını belirtmektedir. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinin bir ekip işi olduğunun vurgulanması da bu sürece bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşıldığını göstermektedir.

Bir diğer konu, stratejiye zemin hazırlayan faktörler konusudur. Örneğin; stratejinin oluşturulmasında rakip firmanın durumu oldukça belirleyici olmuştur. Rakip firmanın durumunun kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi ve buna uygun stratejinin yürütülmesi başarıyı getiren en önemli faktörlerden biri olmuştur. Tabii, burada yöneticinin stratejik açıdan liderlik özelliklerinin öne çıktığı da vurgulanmalıdır. Yöneticinin gerekli gördüğü yerde inisiyatif alması, buna yönelik eylem planlarını hazırlaması ve değişimi engelleyen problemlerin üstesinden gelmesi örnek olarak verilebilir.

Stratejik yönetim açısından bakıldığında rakibine göre oldukça güçsüz bir işletmenin pazardaki konumunu korumaya çalışarak pazar payına razı olması ve saldırgan stratejiler belirlememesi beklenen ve çoğu defa önerilen bir durumdur. Fakat bu araştırma; doğru zamanda, doğru ekiple ve doğru hamlelerle uygulanan bir stratejinin çok güçlü bir rakip karşısında bile başarıyı getirdiğini gözler önüne sermesi açısından önem arz etmektedir. Tabii, ilk aşamada şirketin her şeye rağmen temkinli hareket ettiği söylenebilir.

İşletmenin yeni tedarik kanalları vasıtasıyla pazar payını artırmaya çalışması, yani pazarda neredeyse tekel durumunda faaliyet gösteren rakibini direkt olarak hedef almaması ise önemli bir adımdır. Böylelikle rakibin dikkatini çekmeden pazar payının artırılması sağlanmıştır. Katılımcı, stratejinin uygulanması sonrasında grubun çok da önem arz etmeyen gıda şirketinin öncü şirketlerden biri hâline geldiğini ve bu başarının grubun geleceğini ciddi anlamda etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, stratejinin uygulamaya konulması sırasında orta düzey yönetici pozisyonunda olan katılımcı, stratejinin başarıya ulaşması ile birlikte kariyer basamaklarında hızlı bir tırmanışa geçerek şirket genel müdürü pozisyonuna ulaşmıştır. İşletmenin, sonraki süreçte güçlenmesi, diğer markalarla olan işbirliklerini de geliştirmiş ve işletmenin zamanla uluslararası arenada da faaliyet göstermesini sağlamıştır. Tabii, bu süreçte örgüt içi liderlik faaliyetlerinin ve belirlenen hedefe tüm çalışanlarca odaklanmanın etkisi unutulmamalıdır. Çünkü, işletme amaç ve hedeflerine ancak işletmenin tüm unsurlarının uyumlu bir biçimde yürütülmesiyle ulaşılabilir.

Örnek olayda, uygulama sürecinde iki ana problem karşımıza çıkmaktadır. İlki, örgüt içi direnç konusundadır. İkincisi ise, hızlı büyümeye zamanında yanıt verilememesi nedeniyle



oluşan kısa süreli üretim problemleridir. Fakat bu konuda da ihtiyaç duyulan kaynaklar hızlıca temin edilerek süreç hızlandırılmıştır.

Çalışma -doğal olarak- bazı kısıtlar içermektedir. Ne yazık ki işletmenin farklı pozisyonlarında faaliyet gösteren çalışanlarıyla görüşmeler yapılamamıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından yeterli görülse de alt, orta ve üst düzey yöneticilerin görüşlerine de başvurulması ve daha fazla katılım sağlanması her daim arzulanan bir durumdur. Bir diğer kısıt, katılımcının ifadeleri konusundadır. Bir diğer deyişle, dile getirilen ifadeler araştırmacı tarafından doğru kabul edilmiştir. Araştırma yöntemlerinde - nitel ya da nicel olsun- genel olarak karşılaşılan bu problem sosyal bilimlerde doğası gereği yaygın bir durumdur.

Görüşmenin gerçekleştirildiği yönetici hâlihazırda şirkette görev yapmamakta olup, araştırmacı, şirketin başarı gösterdiği konulara ilişkin sayısal veriler ve ikincil nitelikteki diğer kaynaklar konusunda şirkette şu anda faaliyet gösteren üst düzey yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve bu konularda talepte bulunmuş olmasına karşın maalesef bu yönde olumlu bir geri dönüş yapılmamıştır. Bu noktada, şirket yetkililerinin şirketle ilgili ticari verilerin paylaşılması yani gizlilik konusundaki endişeleri kendileri açısından kısmen haklı nedenler gibi görülse de bilimin ilerlemesi ve işletme alanındaki pratik bilginin teoriye kazandırılması hususunda bilgi paylaşımının ne derece önemli olduğu unutulmamalıdır. Çünkü, bilimsel alandaki teorik araştırmalar ancak pratikte yani uygulamada elde edilen bilgilerle desteklendiği ölçüde başarıya ulaşacaktır.

Son olarak, literatürde strateji konusunda teorik ve pratik anlamda birçok araştırma yapılmasına rağmen vaka analizlerinde gözle görülür bir açık bulunmaktadır. İşletmelerin belirli bir stratejiyi nasıl hazırladıkları, uygulamaya ne şekilde koydukları ve uygulanan stratejinin ne gibi sonuçlar doğurduğu konularında yeni araştırmalar yürütülebilir. Ayrıca, stratejik yönetim alanında nicel araştırmalara nazaran oldukça düşük sayıda gerçekleştirilen nitel araştırmalar da artırılarak bu alandaki eksiklik giderilebilir.

Kaynakça

- Alparslan, A. M., & Çarıkcı, İ. H. (2014). İşletmede strateji oluşturma yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik bir vaka çalışması. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 25 (76), 18-44.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, III., Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, Igor H. (1987). Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*, 7(3), 28- 39.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir büyüme stratejisi olarak franchising sistemi; firmalar açısından önemi, mevzuat boyutu ve muhasebe uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 71-94.
- Ateş, N. Y. (2021). Strateji uygulama yetkinliği: Brisa strateji süreci vaka incelemesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9 (4), 1315-1334.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim 101*. Kariyer Yayıncılık.
- Carpenter, M. & Sanders, G. (2014). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Chaffee, E. E. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial empire*. The MIT Press.



- Creswell, J. C. (2020). Nitel araştırma yöntemleri. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.), Siyasal Kitabevi.
- David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Alfa Yayınları.
- Drucker, P. (1955). The practice of management. Butterworth Heinemann.
- Dobson P., Starkey K. & Richards J. (2004). Strategic management: issues and cases. Blackwell Publishers Ltd.
- Enser, İ. & Demirağ, I. F. (2021). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri: Karşılaştırmalı vaka analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (4), 1763-1785.
- Eren, E. (2002). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Beta Yayınları.
- Freedman, T. L. (2018). Geciktiğin için teşekkür ederim: Çılgıncasına hızlı bir çağda ayakta kalma rehberi. (Zafer Akin, Çev.). Boyner Yayınları.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2005). Exploring corporate strategy: Text and cases. Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. (2017). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal, 1983, 26, 5-25.
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy. The Academy of Management Executive, 19 (4), 48-58.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. Strategic Management, 18 (3), 99-109.
- Hughes, R. L. & Beatty, K. C. (2005). Becoming a strategic leader: your role in your organization's enduring success. John Wiley & Sons.
- Koçoğlu, D. (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin BAHS ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. Ege Akademik Bakış, 12(2), 267-283.
- Luecke, R. (2015). Strateji (Turan Parlak, Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). Strategic management: Process, content and implementation. Oxford University Press Inc.
- Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one. London Business School Review, 15 (2), 5-12.
- Met, Ö. & Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(26), 333-350.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis And Implications For Performance. Academy Of Management Journal, 30(1), 7-32.
- Parnell, J. A. (2014). Strategic management: Theory and Practice. SAGE Publications.
- Polat, C. & Avşar, R. (2006). Yoğun rekabet ortamında pazarlama stratejileri: Deterjan sektöründe bir örnek olay çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 203-242.
- Porter, M. (1980). How competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press.
- Quinn, J. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. Homewood, IL, Irwin. Range Planning, 30 (3), 399-405.
- Selçuklu, S. S. (2012). AVM on board: Alışverişin merkezine yolculuk. Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği.
- Steiner, G. A. & Miner, J. B. (1977). Management policy and strategy. Macmillan.
- Strumińska-Kutra, M. & Kołodkiewicz, I. (2018). Case study. İçinde M. Ciesielska ve D. Jemielniak (Eds.), Qualitative Methodologies in Organization Studies (2. baskı, s. 1-32). Springer.
- Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. Harvard Business Review.
- Travers, M. (2001). Qualitative research through case studies: Introducing qualitative methods. Sage Publications.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.



Ülgen, H. & Mirze, K. S. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim. Arıkan Yayınları.

Yoffie, D. B. & Kwak, M. (2001). Judo strategy: Turning your competitors' strength to your advantage. Harvard Business Press.



Extended Summary

Introduction

The world is in a rapid change process, and it is very important to keep up with this change process. Of course, adapting to this change process has become a vital necessity not only for individuals but also for organizations. According to Hughes and Beatty (2005), today the pace of change is accelerating, new products and services are being developed rapidly, new competitors are constantly becoming a threat, and uncertainty is increasing. Long-term forecasting and planning are becoming more difficult and risky, and the resistance to change in businesses is also a major problem. According to the authors, the issues which businesses face today seem unfortunately more complex than ever. Because the level of knowledge that people need to review in order to do their jobs is increasing day by day. Such changes have created a complex and competitive environment that requires businesses to be agile and resilient at the same time. Therefore, creating and implementing successful strategies for managers emerge as vital issues.

The aim of this study is to reveal how important a successfully planned and executed strategy is for businesses, in other words, to what extent it can affect the fate of businesses. A failed strategy can destroy any business, while a successful strategy - as seen in the research part of the study - has the potential to grow the business fifty times in as little as two years. Therefore, it will be useful to discuss a successful strategy for businesses and to share the situation with scientists and executive managers in the field.

In addition, although there are many studies on the concept of strategy in the literature, researches on how a certain strategy impacts businesses are limited (Polat & Aşar, 2006; Met & Erdem, 2011; Koçoğlu, 2012; Alparslan & Çarıkçı, 2014; Ateş, 2021; Enser & Demirağ, 2021). For this reason, the study will also contribute to the literature in terms of its scope.

In the study, a conceptual framework was drawn by briefly mentioning concepts such as strategy and its general features, strategic management, growth strategies. Afterwards, the researcher shared information and research findings about the research part, and made a general assessment in the last part.

Information about the research

Research methods are basically divided into two, as qualitative and quantitative research methods (Creswell, 2020). The research method in this research is qualitative research and, the research design of the study is a case study. Case studies are based on an in-depth and comprehensive analysis of a case. A group, individual, organization, process or all social relations can be considered as "a case" and therefore can be the subject of research (Strumińska-Kutra & Kołodkiewicz, 2018: 2). There are many different applications for collecting data in case studies, and one of these applications is interviews. Interviews help to analyze the content of the researched topic in detail.

For this research, purposive sampling was used and interviews were held with the general manager of the company in question. The researcher conducted the interviews face to face and recorded them with recorder.



The interviewee stated that he had most of the necessary information about the period in which they implemented the strategy, and stated that he could attend the interviews as the company's general manager, representing the company. Therefore, this research based on multiple interviews with one person (The mid-level manager in the strategy period /general manager of the company at the time of the interview). The researcher conducted 3 interviews, and the total duration of the interviews is 3 hours and 20 minutes.

In qualitative research, there is no clear consensus on how many people should be interviewed. For example, some biography studies may be based on a series of interviews with a participant (Travers, 2001: 3). This type of research is a method used for some reasons such as the specificity of the case, the small number of people who witnessed the event, or the sufficient data obtained. Therefore, this research was carried out on a single person, although this is a rare situation in qualitative research conducted in Turkey. In addition, it was concluded by the researcher that the data obtained was sufficient in terms of depicting the strategy preparation and implementation processes.

Discussion and conclusion

It has been observed that the interviewed manager has knowledge and experience in the concept of strategy and its processes, both practically and theoretically. For example, the evaluation of internal and external factors in the process of planning the strategy and the implementation of a strategy plan accordingly show that the participant has knowledge about SWOT and PESTEL. Another indicator is what is expressed about the characteristics of the strategy. The participant stated that although they use short-term tactics on the way to strategy, they usually create long-term strategies, that is, they plan the strategies for a period of 3-5 years. He also emphasized that the strategic management process is a team effort with a holistic perspective.

According to the statements of the participant, the company concentrated on the ready-made food sector, although it has a very strong competitor. The company made agreements with supermarkets and large companies and sold its own products through the brands of these companies.

Another issue is the factors that prepare the ground for the strategy. For example, the situation of the rival firm has been very decisive in the formation of the strategy. Comprehensive analysis of the competitor's situation and execution of the strategy accordingly has been one of the most important factors that brought success. Of course, the manager's strategic leadership characteristics also have an effect here. For example, the manager takes initiative where he deems it necessary, prepares action plans for this and overcomes the problems that prevent change.

In terms of strategic management, a company that is quite weak compared to its competitors must accept its market share by trying to maintain its position in the market. It is also recommended for these companies not to set aggressive strategies. But this research shows that a strategy applied at the right time, with the right team and with the right moves, brings success even against a very strong opponent. Of course, it can be said that the company acted cautiously at the first stage.

It is an important step for the business to try to increase its market share through new supply channels, that is, not to directly target its rival, which operates in a near monopoly



situation in the market. Thus, the market share was increased without attracting the attention of the competitor. The participant stated that after the implementation of the strategy, the food company of the group, which was not so significant, became one of the leading companies and this success seriously affected the future of the group. In addition, the participant, who was in the mid-level manager position during the implementation of the strategy, moved up the career ladder rapidly with the success of the strategy and reached the position of the company's general manager. The strengthening of the business in the next period also improved its cooperation with other brands and enabled the business to operate in the international arena over time. Of course, the effect of interorganizational leadership activities and focusing on the determined goal by all employees should not be forgotten in this process. Because the business goals and objectives can only be achieved by executing all the elements of the business in harmony.

In the case study, two main problems arise in the implementation process. The first one is about the resistance within the organization. The second is short-term production concerns caused by the inability to respond to rapid growth in a timely manner. However, the process was accelerated by quickly obtaining the resources needed in this regard.

The study -naturally- contains some limitations. Unfortunately, interviews could not be conducted with employees working in different positions of processing. Although the data obtained is considered sufficient by the researcher, it is always desirable to consult the opinions of lower, middle and senior managers and to ensure greater participation. Another constraint concerns the statements of the participant. In other words, the statements of the participant were accepted as true by the researcher. This difficulty, which is generally encountered in research methods, is a common situation in social sciences by its nature.

Finally, although there are many theoretical and practical studies on strategy in the literature, there is a noticeable gap in case studies. New researches can be conducted on how businesses prepare a certain strategy, how they put it into practice, and what kind of results the implemented strategy has. In addition, the deficiencies in this area can be eliminated by increasing the number of qualitative studies, which are carried out in a very low number compared to quantitative research.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Saha araştırması 2016 yılında yürütülmüş ve veriler söz konusu dönemde elde edilmiştir. Araştırmada 2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanıldığı için geriye dönük etik kurul izni gerekmemektedir. Bununla birlikte, katılımcıya yöneltilen soruların etik açıdan kontrolü için Siirt Üniversitesi Etik Kurulu'na başvuruda bulunulmuş ve olumlu rapor alınmıştır. Evrak tarih ve sayısı 13.05.2022-2701'dir.

Araştırmada, grup/şirket ismi ve görüşme yapılan kişi bilgileri saklı tutulmuş ve söz konusu bilgiler sadece dergi editörü ile paylaşılmıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren bireyden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 11.08.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 10.09.2022

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1160594

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: EL-MUSTANSİRİYA ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

THE EFFECT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A RESEARCH ON EL-MUSTANSİRİYA UNIVERSITY EMPLOYEES

Azhar Ali Ahmed ALJORANI

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0001-9016-4196, azhardirector1975@gmail.com

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-2263-0479, ffcetinkaya40@gmail.com

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye ve özdeşleşmenin alt boyutlarına etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Irak'da bulunan El-Mustansiriya üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Evreni oluşturan toplam 6486 çalışandan 532 örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. İlgili istatistiksel analizler olan açıklayıcı faktör analizi, t testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan basit regresyon analizi sonucunda, stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel özdeşleşmenin alt boyutlarından örgütün algılanan dış prestiji ve bilişsel, davranışsal, duygusal özdeşleşme boyutlarını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, stratejik liderliğin alt boyutlarından politik uygulamalar ve iletişim becerileri boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Özdeşleşme, Strateji, Stratejik Liderlik.

ABSTRACT

The aim of this research is to reveal whether strategic leadership has an effect on organizational identification and its sub-dimensions. The universe of the research consists of academic and administrative staff working at Al-Mustansiriya University in Iraq. A total of 532 samples has been reached from 6486 employees who made up the universe. Questionnaire technique, one of the quantitative research methods, has been used as a data collection method in the research. Exploratory factor analysis, t test, Anova, correlation and regression analyzes were performed.

As a consequence of the simple regression analysis, it has been determined that strategic leadership has a statistically significant and positive effect on organizational identification, perceived external prestige of the organization and cognitive, behavioral and emotional identification dimensions, which are sub-dimensions of organizational identification. Finally, as a result of the multiple regression analysis, it has been determined that the dimensions of political practices and communication skills, which are sub-dimensions of strategic leadership, have statistically significant and positive effects on organizational identification.

Keywords: Leadership, Identification, Strategy, Strategic Leadership.

¹ Bu çalışma, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü "Stratejik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: El-Mustansiriya Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.



1. Giriş

Çağımızda başta teknoloji olmak üzere birçok alanda hızlı değişim ve yeniliklerin yaşandığı görülmektedir. Örgütlerin mekanik yapılarının yanında beşeri kaynaklarının da gelişimi ve izlenmesi araştırmacıların ilgisini çekmektedir. İnsan unsuruna verilen değer gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Örgütsel davranış, örgüt içerisinde insan davranışlarını ele alan bir alandır. Liderlik kavramı örgütsel davranış bağlamında sıklıkla ele alınmaktadır. Liderlik tarzları ile ilgili pek çok yaklaşım olmakla birlikte bunlardan bir tanesi de stratejik liderliktir. Bu araştırmada çalışanların stratejik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığı ele alınmıştır.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında, belirlenen amaçları gerçekleştirmesinde, başarılı ve etkin bir örgüt olmasında çok çeşitli faktörler etki etmektedir. Örgütün amaç ve stratejileri, örgüt yönetiminin becerisi, çalışanların azim ve örgütsel bağlılığı, örgütün yapısı gibi faktörler bunlardan bazılarıdır (Batmaz, 2012, s. 6). Örgütlerin başarısında bütüncül bakış açısıyla, belirlenen bütün faktörlerin iyi analiz edilip iyileştirilmesi, sağlıklı ve başarılı bir örgüt yapısını ortaya çıkaracaktır.

Liderlik, insanların düşüncelerini değiştirebilme ve onlara yön verebilme becerisidir. Liderlik, bireylerin iletişim ve etkileşimini daha olumlu hale getirebilme yeteneğinin kullanım sürecidir (Güney, 2007). Liderlik kavramını açıklamaya çalışan ve genellikle kabul gören üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımıdır. Klasik ve neo-klasik dönemin özellikleri sonucunda ortaya çıkan bu yaklaşımların yanı sıra, modern dönemde de liderliği ele alan yeni yaklaşımların ortaya çıktığı da görülmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 87). Bu yeni yaklaşımlardan biriside stratejik liderlik kavramıdır. Stratejik liderler, örgütü bütün olarak ele alan, amaç ve stratejilerin belirlenmesinde rol oynayan ve sorumluluk üstlenen kişilerdir. Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını belirleyen, bu aşamalarda yapılması gerekenleri planlayan, sonuçların değerlendirmesini yapan ve önlem alan kişilerdir. Bu süreçte çalışanların yönlendirilmesini sağlayan, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan ve olası riskleri göz önüne alan liderlerdir (Sert, 2015, s. 11-12).

Örgütsel özdeşleşme kavramı son yıllarda sıklıkla ele alınan ve araştırma konusu yapılan bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının duygu ve davranışlarının araştırma konusu yapılması araştırmacıların ilgisini çekmekte, örgüt içerisinde insan unsurunun ele alınmasının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel bağı yüksek olan bireylerin varlığı ve çalışma ortamının kişide ortaya çıkardığı duygu durumlarının pozitif yönde olması bireysel ve örgütsel performansa da yansımaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine katkıları daha fazla olacaktır.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanların örgütlerini benimsemeleri, kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmeleri ve örgütüyle bütünleşmelerini kapsayan bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme çok eski yıllardan beri ele alınan bir kavram olup ilk olarak Tolman tarafından 1943 yılında tanımlanmıştır (Fedai, 2022, s. 31). Dutton vd. (1994) özdeşleşme kavramını, insanın zihninde ortaya çıkan bir kavram olarak ele almış ve kendisinde bulunan özellikler ile örgütünde bulunan özelliklerin uyumu olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda özdeşleşme, örgütü tanımlayan özellikler ile kişinin kendisini tanımladığı özelliklerin benzeşme derecesini ortaya koymaktadır (Cüce, 2022, s. 55).



Stratejik liderlik çalışanların örgüt amaçlarına ve stratejilerine inancının ortaya çıkmasında etki oluşturabilecek bir liderlik tarzıdır. Örgüt amaçlarının benimsenmesi çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının yükselmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırma ile çalışanların stratejik liderlik algısının örgütsel özdeşleşmelerini etkileyip etkilemediği ortaya konularak ilgili literatür desteklenmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Stratejik Liderlik Kavramı

Strateji kavramının birçok tanımının yapıldığı literatürde görülmektedir. TDK'ya göre strateji kavramı; *“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı.”* olarak yer almaktadır. Michael Porter'ın “fark ortaya koymak” Hamel'in ise “geleceği şekillendirmek” olarak ele aldığı strateji kavramı, Türkçe’de geleceği görebilme, sevk etme ve götürme gibi kavramları ifade etmektedir. Örgütsel anlamda strateji kavramı; örgütün çevresi ile olan ilişkilerini dikkate alarak rekabet avantajı yakalayabilmek için sahip olduğu imkanlar dahilinde ortaya koyduğu faaliyetler olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel anlamda strateji kavramı; çevrenin analiz edilmesi neticesinde sahip olunan kaynaklar ile fırsatları yakalayabilme ve bu sayede rekabet avantajı sağlamaya yönelik eylemler olarak tanımlanabilir (Oktay, 2006, s. 5).

Yönetim ve işletme kapsamında strateji; işletmenin çevresi ile etkileşimini ele alan, sahip olunan kaynaklar ile çevresel gelişmelerin fırsata dönüştürülmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeyi ifade etmektedir. İşletmenin gelecekle ilgili planlamaları ve bunları gerçekleştirmenin yolları stratejik analizler ile olmaktadır. Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında gelecekle ilgili kararların en doğru şekilde alınmasını sağlayabilmektir (Çetin, 2008, s. 38).

Stratejik liderler, stratejilerin nasıl belirleneceği ve nasıl uygulanacağı ile ilgilirlenirler. Stratejik yönetim sürecini takip edip örgütün yapısına katkı sağlarlar ve çalışanlarına rehberlik ederler (Finkelstein, 2009, s. 19). Stratejik liderlik SWOT analizi yapmayı da gerektiren bir süreçtir. Stratejik liderler örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, örgüt için fırsat ve tehditlerin neler olduğunu bilmesi gereken liderlerdir (Sevinç, 2009, s. 63). Stratejik kararların alınabilmesi ve uygulanabilmesi için iç ve dış çevre analizleri önem taşımaktadır. Bu analizlerin doğru yapılması örgüt kaynaklarının etkin kullanılması ve doğru stratejilerin belirlenmesi, stratejik liderlerin başarısını artıracak ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Stratejik liderlik kavramı üzerinde özellikle son yıllarda yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Stratejik liderlik ile ilgili çalışmaların başlangıç tarihi 1980 olarak ele alınabilir. Bunun nedeni bu tarihten önce bilimsel anlamda çok fazla çalışmanın yapılmamış olduğunun görülmesidir. Finkelstein ve Hambrick'e göre 1980 yılı stratejik liderlik çalışmalarının hız kazanmasına neden olan iki önemli gelişmeyi barındırmaktadır. Birincisi, yönetim alanında önemli kişilerin görüşlerine yer verilen Schendel ve Hofer'in 1979 yılında yazdıkları eser ve örgüt politikasının stratejik yönetim adı altında yeniden dizayn edilmesidir. İkinci önemli gelişme ise Stratejik Yönetim Dergisi' nin bu tarihlerde yayına başlamasıdır (Ansoff, 1987, s. 502-509).



1980’li yılların ortalarından itibaren liderlik anlayışı denetimsel liderlikten stratejik liderliğe doğru evrilmeye başlamıştır. Bu dönemde “Üst Kademe Teorisi”, “Tepe Yönetimi Takımları” ve buna benzer teoriler ortaya çıkmaya başlamış ve liderliğe farklı bir bakış açısı getirilmeye başlanmıştır (Vera ve Crossan, 2004, s. 223). Vera ve Crossan gibi bazı araştırmacılar stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya çıkarılan “Üst Kademe Teorisinden” geliştirildiğini savunmaktadırlar. Bunun yanında Neumann gibi yazarlar ise stratejik liderliğin, dönüştürücü liderlik teorisinden türetildiğini ortaya koymuşlardır (Adair, 2013, s. 41).

Stratejik liderliğin tarihsel gelişimiyle ilgili literatürde en çok ele alınan bir diğer görüş ise John Adair’in yaklaşımıdır. John Adair (2013, s. 41), ‘Etkili Stratejik Liderlik’ adlı çalışmasında stratejik liderlik kavramına ilk defa kendisinin değindiğini iddia etmiş ve stratejik liderlerin, izleyicilerin amaçlarını belirleyen ve onların düşüncelerini değiştirebilen kişiler olduğunu belirtmiştir. Ancak literatürde stratejik liderliğin bir liderlik türü olarak ele alınıp alınmayacağı ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bunun nedeni liderlik türlerinin tüm kademe çalışanları kapsayıp olup, stratejik liderliğin üst düzey yöneticileri kapsamasıdır (Vera ve Crossan, 2004, s. 225-230). Zaman içerisinde yapılan araştırmalarda yetkinin tek merkezde toplandığı liderlik türünün uygun olmayacağı düşünülmüş, strateji belirleme sürecinin farklı görüşe sahip insanların fikirleri sonucu belirlendiği ortaya konulmuştur (Besler, 2004, s. 17).

Etkili ve verimli bir stratejik liderlik, vizyoner bakış açısı, değişime ayak uydurma, küresel entegrasyon ve kurumsal sosyal sorumlulukları yerine getirebilme kabiliyetleri ile mümkündür. Bu davranışları gerçekleştirmek uzun vadeli bakış açısıyla mümkün olup, yöneticilerin stratejik bakış açıları ve anlayışları örgütün hedeflerini gerçekleştirmede anahtar rol oynayacaktır (Marşap, 1997, s. 232).

Stratejik liderler zamanı geldiğinde stratejik hamleleri gerçekleştirebilen liderlerdir. Liderlerin taşınması gereken birçok özellik stratejik liderlerde de bulunmak durumundadır. Stratejik liderler öncelikli sorumlulukları olan örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması amacı bağlamında, gelecekle ilgilenen ve ileri görüşlü bakış açısı özelliklerini diğer lider özelliklerinden daha fazla taşımalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 48). Stratejik liderler genellikle karar mekanizmasında yani örgütün üst yönetim kademelerinde yer alırlar. Örgütün fırsat ve tehditleri görebilmesi stratejik liderlerin bilgi ve yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Stratejik liderlerin bir diğer özellikleri ise gücü kullanma şekilleri ile ilişkilidir. Bazı stratejik liderler gücü kendileri kullanmak isterken, bazıları gücü başkalarıyla paylaşarak motivasyonlarını artırmaktadırlar. Bunun yanında stratejik liderlerin doğrudan yapmak zorunda oldukları vizyon belirleme, değişim yönetimi ve örgüt kültürüne katkı sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2014, s. 93).

Stratejik liderler örgütte bir kontrol mekanizmasını da inşa ederler. Bu mekanizma örgüt içerisinde dengeyi sağlamak için kurulan, örgütsel faaliyetlerin çerçevesini belirleyen formal ve informal süreçlerin belirlenmesidir (Ireland ve Hitt, 2005, s. 72). Kontroller, örgütün ulaşmak istediği amaçları daha kolay elde etmesini, belirlenen stratejilerin kabul görmesi ve paylaşılmasına katkı sağlar (Hitt vd, 2007, s. 382).

Stratejik liderlik uygulamaları; örgütün; üst yönetimi, hissedarlar ve diğer paydaşları ile olan ilişkilerini de ele alan kurumsal yönetim sürecini de içerir. Charan (1998) tarafından ortaya atılan Stratejik Liderlik Modelinde, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak rekabet



avantajı elde edebilmek için kurumsal üst yönetimin bilgi ve iletişiminin önemi üzerinde durulur. Stratejik liderler, bu gruba liderlik yapan tepe yönetici (Akgemci, 2008, s. 518-536 ve Ho, 2005, s. 213-216).

Stratejik liderlik, örgütün bütününe ele alan örgütün bu gününü ve geleceğini belirleyecek kararların alındığı ve faaliyetlerin planlandığı bir süreci kapsamaktadır. Stratejik liderlik örgütsel değerler ve kazanımlar bağlamında geçmiş ile geleceği de birbirine bağlayan bir yaklaşım içerisinde faaliyet gösterir. Stratejik liderler örgütün fırsatları yakalayabilmesi ve tehditlerden uzaklaşması için çaba sarfeden liderlerdir. Stratejik liderler bu bağlamda vizyon belirleme ve amaçlara yönlendirmede etkin rol oynayan liderlerdir. Stratejik liderlik süreci birçok liderlik özelliği gerektiren bir süreçtir. Stratejik liderler, vizyon belirleyen, izleyicilerinin fikirlerini etkileyen, doğru bir örgüt kültürü oluşturan ve süreçleri takip eden kişilerdir (Boal, 2007, s. 18).

Stratejik liderlik süreci, planlama ve amaca ulaşma sürecini ele alan bir değişimi kapsamaktadır. Sürecin ilk aşaması karar aşamasıdır. Örgütün misyon ve vizyonu ortaya konulur. Dış ve iç çevre analizleri yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler belirlenir. Örgütün uygulayacağı stratejiler belirlenerek stratejiler uygulamaya konulur. Stratejiler başarı durumuna göre değerlendirilip tekrar uygulamaya konulur. (McClamroch, 2001, s. 372-378).

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme içerisinde yer alan örgüt kavramı TDK sözlüğünde "ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek gereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik" olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşme ise TDK sözlüğünde "bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi" olarak tanımlanmıştır (Fedai, 2022, s. 31). Sosyal kimlik teorisine dayandırılan örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerinin bir parçası olarak hissetmesi ve kendi özellikleri ile örgütün özelliklerini uyumlulaştırması olarak ifade edilebilir. Yani çalışanın örgüt özelliklerini benimseme ve kabullenme düzeyi özdeşleşme seviyesini etkiler (Baykal vd., 2018, s. 117). Örgütsel özdeşleşme çalışanların grup aidiyeti ve gruplar arası ilişkiler bağlamında da sosyal kimlik teorisine dayandırılmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütün parçası olarak kendini ifade etmeye başlamaları ve ait olduğu yapının özellikleri ile kimlik kazanmalarınıdır. Örgütsel özdeşleşme kişinin kendisi açısından da örgütü açısından da önem arz eder. Kişiler örgütlerinin özellikleri ile kendilerini ifade etmeye başlarlar ve çevresiyle bu doğrultuda etkileşim kurarlar (Myers vd., 2016, s. 2).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal kimlik teorisi kapsamında örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların aynı doğrultuda olmasını sürecini kapsar (Ashforth ve Mael, 1989, s. 22-23). Örgütsel özdeşleşme sosyal sınıfların analiz edilmesinde, benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulmasında, örgüt çalışanlarının sosyal kimliklerini belirtmesinde ele alınan ve etkili olan bir kavramdır (Yaykiran, 2020, s. 50). Tolman (1943) özdeşleşme düzeyleri yüksek olan çalışanların grup ile hareket etme isteklerinin daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Grup faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları grup üyelerince paylaşılır. Özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlar grup amaçlarını kendi amaçları gibi algılar (Yaykiran, 2020, s. 45). Örgütsel özdeşleşme çalışanın kendisini ifade ederken örgütünün özelliklerini ne derece kullandığının bir göstergesidir (Dutton vd., 1994, s. 240).



Özdeşleşme anlamı itibariyle çalışanların yaptıkları iş ve çevreleri ile entegre olma düzeylerini ifade etmektedir. Özdeşleşmenin zihinsel bir süreç olduğu düşünüldüğünde, çalışanların örgüte ve yaptığı işe inanması ve sevmesi, örgütüne olan inancı, işi sahiplenerek yapması gibi durumlar özdeşleşme düzeylerinin göstergeleridir. Bu tip davranışta bulunan çalışanların fazla olması örgütün işgücü devir hızında da azalmaya yol açacaktır (Sığırı ve Gürbüz, 2015, s. 73). Ashforth ve Mael (1989) yaptığı özdeşleşme tanımında, özdeşleşmenin bilişsel yönüne vurgu yapmışlar ve duygusal ve davranışsal yönüne değinmemişlerdir. Ashforth ve Mael (1989) ve Mael ve Ashforth (1992) özdeşleşmeyi, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak düşünüp, örgütün başarı ve başarısızlığına ortak olması olarak ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Dutton vd. de (1994) özdeşleşmenin bilişsel yönüne vurgu yaparak çalışanların örgütünü ve kendini ifade etme şekli olduğunu belirtmişlerdir (Akyüz ve Yılmaz, 2015, s. 138).

Literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanırken örgütsel bağlılık, uyum, aidiyet hissi gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütü ile uyumu, örgüt amaçları ile kendi amaçlarını uyumlaştırması ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanabilir (Kırpık, 2018, s. 70). Örgütsel özdeşleşme çalışanların olumlu ve olumsuz her durumda örgütlerinin yanında olmaları ve örgütü sahiplenmeleri olarak da düşünülebilmektedir (Karaca ve Karaca, 2019, s. 30). Günümüz yoğun rekabet ortamında organizasyonlardaki değişimler, şirket birleşmeleri sahiplerin el değiştirmesi gibi unsurlar örgütsel özdeşleşmenin önemini hem çalışan hem de örgüt açısından ortaya koymaktadır. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin fazlalığı örgütün başarısı ve sürekliliği için de önem arz etmektedir (Dutton vd., 1994, s. 239). Cheney ve Tompkins (1987) özdeşleşmenin çalışanların örgütlerinin kimliğini kazanma süreçleri olarak da ifade etmektedirler (Beldek, 2017, s. 20).

Örgütsel özdeşleşme çalışanlar için de örgüt içinde önemli bir kavramdır. Örgütleri ile özdeşleşen çalışanların verimlilikleri artmakta, işini daha iyi yapmak istemekte ve bunun neticesinde hem çalışan hem de örgüt fayda sağlamaktadır. Örgütler çalışanlarının başarılı olması için özdeşleşme düzeylerinin yüksek olmasını ister (Karabey, 2005, s. 1). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma oranlarının örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütlerine daha çok sahip çıkmaları bakımından da önemlidir (Polat ve Meydan, 2010, s. 146).

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme çalışanların daha mutlu olmalarını sağlamaktadır. Çalıştıkları örgüte olan güvenlerini, ait olma hissini ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanlar grup ve takım çalışmalarında da daha uyumlu olup çalışma arkadaşlarına daha pozitif yaklaşabilmektedirler. Bu durum hem çalışan hem örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Avanzi vd., 2012, s. 291). Örgütsel özdeşleşme, olumlu olarak düşünülebilecek; işe tutkunluk, örgütsel memnuniyet, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi davranışların ortaya çıkmasını sağlayarak çalışanların örgüte katkılarının maksimum düzeye çıkmasını da sağlamaktadır (Temel, 2016, s. 112).

Örgütsel özdeşleşmeni sonuçlarına bakıldığında, çalışanların kararlara katılımında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, çalışanlar arası iletişim ve etkileşimde, çalışanların motive olmasında, örgütsel sadakat düzeylerinin yükselmesinde ve örgütsel vatandaşlık duyguları üzerinde olumlu etkilerin olduğu görülmektedir (Envergil, 2018;



Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 273). Bu olumlu davranışların ortaya çıkması çalışan ve örgüt uyumunun artmasına iki tarafında fayda sağlamasına neden olmaktadır (Polat, 2009, s. 1592).

2.3. Stratejik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Literatür incelemesi neticesinde, stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara bu kısımda yer verilmiştir. Güllüce vd. (2019) çalışmasında stratejik liderlik kavramının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı görülmüştür. Akça (2020) çalışmasında stratejik liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansını arttırdığını tespit etmiştir. Kachchhap ve Ong'uti'nin (2015) yaptıkları çalışmada stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Walumbwa ve Hartnell (2011, s.154) çalışmalarında liderliğin çalışan performansını etkilediği ve bu etkide özdeşleşme algısının belirleyici role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Sökmen (2020) çalışmasında, otel çalışanlarının lider üye etkileşimi düzeylerinin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde iş tatmininin aracı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Erdoğan ve Coşkun (2021) çalışmalarında, çalışanların liderle özdeşleşme düzeylerinin ve örgütsel özdeşleşme algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Sökmen vd. (2015) çalışmalarında, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel destek ve yöneticinin etik davranışları arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Zengin (2019) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilediği ayrıca lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı rol oynadığını tespit etmiştir.

3. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi kısımlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa hangi yönde etkilediğinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın önemi ise, stratejik liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin ortaya konulması ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmesidir. Araştırma ile örgütsel davranış literatürü desteklenmeye çalışılmıştır.

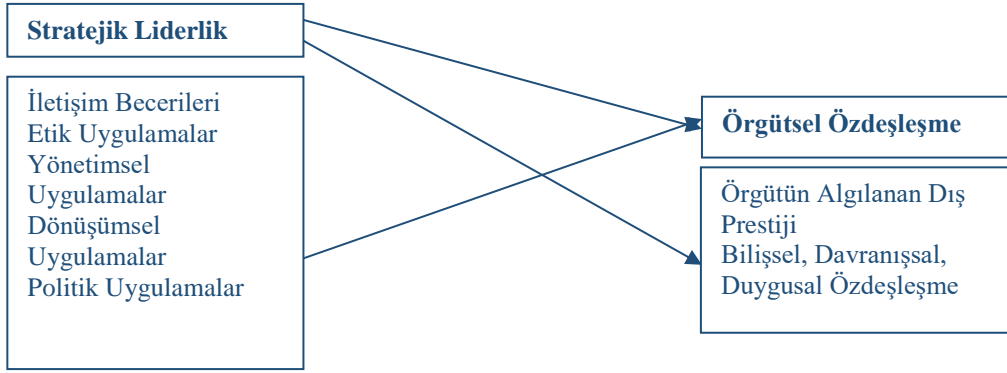
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında stratejik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ilgili literatür kapsamında ayrıntılı olarak ele alınmış, yapılan çalışmalarda dikkate alınarak araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 1

Araştırma modeli



Araştırma modeli çerçevesinde çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Stratejik liderlik davranışı örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Stratejik liderlik davranışı örgütün algılanan dış prestijini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Stratejik liderlik davranışı bilişsel, davranışsal, duygusal özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Stratejik liderliğin alt boyutları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: İletişim becerileri örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Etik uygulamalar örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Yönetimsel uygulamalar örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{2d}: Dönüşümsel uygulamalar örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_{2e}: Politik uygulamalar örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; Irak’ da bulunan El-Mustansiriya üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar oluşturmaktadır.

Örneklem özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilmiş onun sınırlı parçasını içerir, örnekleme ise evrenin özelliklerini belirlemek ve tahmin yürütmek amacıyla onu temsil edebilecek uygun örnekleri seçmeye yönelik sürecin tümünü kapsar (Büyüköztürk vd., 2017, s. 83). Araştırmanın evrenini 3473’ü akademik ve 3013’ü idari personel olmak üzere toplam 6486 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde araştırmaya katılmayı kabul eden 532 çalışana ulaşılmış ve sonuçlar alınmıştır. Bu bağlamda araştırmada evreni temsil edecek örneklem büyüklüğüne ulaşmak için 532 çalışana ulaşılmıştır. Sosyal araştırmalarda 384 örneklem büyüklüğünün evreni temsil ettiği bilinmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 127).

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerini toplamak için nicel veri toplama tekniklerinden anket formları



kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde demografik ifadeler, ikinci bölümde stratejik liderlikle ilgili ifadeler ve üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Stratejik liderlik ölçeği; Daniel Reyes-Guerra ve John Pisapia tarafından geliştirilen ve Kılınçkaya (2013)' den alınan 34 ifade ve 5 alt boyuttan oluşan ölçektir. Stratejik liderlik ölçeğinde yönetsel uygulamalar boyutu ile ilgili 6 ifade, politik uygulamalar boyutu ile ilgili 6 ifade, etik uygulamalar boyutu ile ilgili 7 ifade, dönüşümsel uygulamalar boyutu ile ilgili 7 ifade ve iletişim becerileri ile ilgili 8 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçek olup ifadeler; 1= Hiç, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Genellikle ve 5=Her zaman şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ise, Eker (2015) tarafından geliştirilen 13 ifade 2 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği; algılanan dış prestij 3 ifade ve bilişsel, davranışsal, duygusal örgütsel özdeşleşme 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olup, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen veriler uygun istatistiksel program ile test edilmiştir. İlk önce ölçekler ile ilgili geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Demografik değişkenler ve ölçeklerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde ve standart sapma kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, t testi, ANOVA, basit ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

4. Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere ölçeklerin ortalama, standart sapma değerlerine, geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ve hipotezlerin testi için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 1
Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	246	46.2
	Erkek	286	53.8
Medeni Durum	Evli	379	71.2
	Bekar	153	28.8
Yaş	18-25	65	12.2
	26-33	113	21.2
	34-41	153	28.8
	42-49	148	27.8
	50 üstü	53	10.0
Öğrenim Durumu	İlkokul	7	1.3
	Lise	46	8.6
	Lisans	220	41.4
	Y.Lisans	173	32.5
	Doktora	86	16.2
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	56	10.5
	6-10 yıl	97	18.2
	11-15 yıl	171	32.1
	16-20 yıl	152	28.6
	21 yıl üstü	56	10.5
Çalıştığı Pozisyon	Akademik	203	38.2
	İdari	329	61.8
TOPLAM		532	100



Araştırmaya katılanların demografik bulguları incelendiğinde, 246 katılımcının (%46.2) kadın 286 katılımcının (%53.8) erkek olduğu ve oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 379'unun evli (%71.2), 153'ünün ise bekar (28.8) olduğu ve evli katılımcıların sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 153'ünün 34-41 yaş arası olduğu (28.8), 148'inin ise 42-49 yaş arası olduğu (27.8) görülmektedir. Katılımcılardan 220'sinin (%41.4) lisans mezunu ve 173'ünün (%32.5) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 171'inin (%32.1) kurumda 11-15 yıldır çalıştığı, 152'sinin (28.6) 16-20 yıldır çalıştığı görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılanların 203'ünün (%38.2) akademik, 329'unun (61.8) idari personel olduğu görülmektedir.

Tablo 2

Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Stratejik Liderlik	,865	26
Yönetimsel Uygulamalar	,750	5
Dönüşümsel Uygulamalar	,789	5
Etik Uygulamalar	,768	5
Politik Uygulamalar	,740	5
İletişim Becerileri	,745	6
Örgütsel Özdeşleşme	,789	11
Algılanan Dış Prestij	,739	2
Bilişsel Davranışsal Duygusal Özdeşleşme	,762	9

Ölçeklerin güvenirlilik analizlerine baktığımızda kabul edilebilir değer olan 0.70'in üzerinde olduğu (Altunışık vd., 2012) bu nedenle ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

4.1. Ölçeklerin Geçerlik Analizleri

Ölçeklerin geçerliklerini ölçmek için açımlayıcı faktör analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

4.1.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Sonuçlar

Stratejik liderlik ölçeği ile ilgili açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce, verilerin analize uygun olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. KMO değerinin 0.824 olduğu ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Yapılan normallik testi sonucunda stratejik liderlik ölçeğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir değer olan (Tabachnick ve Fidell, 2013) -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olduğu (Skewness -1,433 Kurtosis 1,225) ve verilerin normal dağıldığı, açıklanan toplam varyansın ise %53,762 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde stratejik liderlik ölçek faktör yükleri Tablo 3'de gösterilmiştir.



Tablo 3*Stratejik Liderlik Ölçeği İfadelerine İlişkin Faktör Yükleri*

Stratejik Liderlik	İletişim Becerileri	Etik Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Dönüşümsel Uygulamalar	Politik Uygulamalar
SL33	.777				
SL32	.740				
SL29	.688				
SL30	.671				
SL9	.537				
SL26	.503				
SL6		.784			
SL11		.783			
SL17		.660			
SL10		.622			
SL21		.555			
SL23			.775		
SL14			.717		
SL5			.672		
SL27			.554		
SL8			.502		
SL18					
SL2				.706	
SL13				.695	
SL20				.651	
SL15				.551	
SL19				.493	
SL34					.831
SL25					.756
SL1					.560
SL16					.487
					.476

Stratejik liderlik ölçeği ile ilgili yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin 5 alt boyuta ayrıldığı görülmektedir. Orjinalinde 34 ifade olan ölçeğin; iletişim becerileri boyutundan 4 ve 12. ifadeler, etik uygulamalar boyutundan 3 ve 31. ifadeler, yönetimsel uygulamalar boyutundan 24. ifade, dönüşümsel uygulamalar boyutundan 22 ve 28. ifadeler ve politik uygulamalar boyutundan 7. ifade farklı boyutlar altında çıktığı yada gerekli faktör yükünü taşımadığı için ölçekten çıkarılmış ve değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

4.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Sonuçlar

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ilgili açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce, verilerin analize uygun olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. KMO değerinin 0.840 olduğu ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Yapılan normallik testi sonucunda örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir değer olan (Tabachnick ve Fidell, 2013) -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olduğu (Skewness -,348 Kurtosis ,263) ve verilerin normal dağıldığı, açıklanan toplam varyansın ise %51,690 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde örgütsel özdeşleşme ölçek faktör yükleri Tablo 4’de gösterilmiştir.



Tablo 4
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Örgütsel Özdeşleşme	Bilişsel, Davranışsal, Duygusal Özdeşleşme	Örgütün Algılanan Dış Prestiji
ÖÖ9	.686	
ÖÖ4	.684	
ÖÖ2	.679	
ÖÖ6	.604	
ÖÖ8	.575	
ÖÖ7	.542	
ÖÖ1	.516	
ÖÖ12	.501	
ÖÖ5	.496	
ÖÖ3		.783
ÖÖ11		.703

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin 2 boyuta ayrıldığı görülmektedir. Orjinalinde 13 ifade 2 boyut olan ölçeğin bilişsel, davranışsal, duygusal boyutundan 13. ifade ve algılanan dış prestij boyutundan 10. ifade farklı boyutlar altında yer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır.

4.2. Demografik Analizler

Demografik analizler kısmında, katılımcıların demografik özellikleri bakımından stratejik liderlik algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 5

Yaş Değişkenine Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	S.S.	F	p	Fark(Tukey)
Stratejik Liderlik	18-25 yaş	65	3.81	0.44	3.770	0.005	2-1,4
	26-33 yaş	113	4.01	0.19			
	34-41 yaş	153	3.92	0.45			
	42-49 yaş	148	3.80	0.62			
	50 yaş üstü	53	3.91	0.45			
Örgütsel Özdeşleşme	18-25 yaş	65	4.12	0.42	2.178	0.070	-
	26-33yaş	113	4.10	0.36			
	34-41yaş	153	4.07	0.49			
	42-49yaş	148	3.99	0.47			
	50yaş üstü	53	4.16	0.44			

Tablo 5'e bakıldığında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticesinde, yaş değişkenine göre katılımcıların stratejik liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($F=3.770$; $p<0.01$). 26-33 yaş arasındaki katılımcıların stratejik liderlik algılarının 18-25 yaş arası ve 42-49 yaş arası katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür.



Tablo 6
Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	S.S.	F	p	Fark (Tukey)
Stratejik Liderlik	1-5 yıl	56	3.73	0.65	6.713	0.000	1-2,3,5
	6-10 yıl	97	4.02	0.23			2-1,4
	11-15 yıl	171	3.94	0.47			3-1,4
	16-20 yıl	152	3.78	0.53			4-2,3,5
	21 yıl üstü	56	3.98	0.26			5-1,4
Örgütsel Özdeşleşme	1-5 yıl	56	4.02	0.43	3.717	0.005	5-1,4
	6-10 yıl	97	4.05	0.33			
	11-15 yıl	171	4.10	0.56			
	16-20 yıl	152	3.99	0.41			
	21 yıl üstü	56	4.25	0.31			

Tablo 6'ya bakıldığında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticesinde, kurumda çalışma süreleri ile stratejik liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($F=6.713$; $p<0.01$). Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların stratejik liderlik algılarının 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılardan daha düşük olduğu, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların stratejik liderlik algılarının 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası katılımcılardan daha yüksek olduğu, kurumda çalışma süresi 16-20 yıl arası olan katılımcıların stratejik liderlik algılarının 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl üstü katılımcılardan daha düşük olduğu, kurumda çalışma süresi 21 yıl üstü olan katılımcıların stratejik liderlik algılarının 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6'ya göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir ($F=3.717$; $p<0.01$). Kurumda çalışma süresi 21 yıl üstü olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin 1-5 yıl ve 16-20 yıl arası olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri incelemek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.



Tablo 7
Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

	Stratejik Liderlik	İletişim Becerileri	Etik Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Dönüşümsel Uygulamalar	Politik Uygulamalar	Örgütsel Özdeşleşme
Stratejik Liderlik	1						
İletişim Becerileri	,791**	1					
Etik Uygulamalar	,774**	,492**	1				
Yönetimsel Uygulamalar	,798**	,587**	,546**	1			
Dönüşümsel Uygulamalar	,738**	,315**	,511**	,495**	1		
Politik Uygulamalar	,837**	,634**	,554**	,536**	,598**	1	
Örgütsel Özdeşleşme	,337**	,294**	,174**	,239**	,243**	,370**	1

**p<0.01

Yapılan korelasyon analizi neticesinde, stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkinin olduğu ($r=0.337$; $p<0.01$), iletişim becerileri ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0.294$; $p<0.01$), etik uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0.174$; $p<0.01$), yönetimsel uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0.239$; $p<0.01$), dönüşümsel uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0.243$; $p<0.01$) ve politik uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=0.370$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Tablo 8
Stratejik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Değişken	B	Std.Hata	Beta	t	p
Stratejik Liderlik	.321	.039	.337	8.244	0.000

$R^2 = .114$; Düzeltilmiş $R^2 = .112$; $F= 67.960$; Durbin-Watson= 1.905; $p<0.01$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Basit doğrusal regresyon analizine göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=.114$; $F= 67.960$; $p<0.01$). Stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme düzeyinin %11.4' ünü açıkladığı görülmektedir. Stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta= .337$; $t=8.244$; $p<0.01$). Bu sonuca göre **H_1 hipotezi** kabul edilmiştir.

Tablo 9
Stratejik Liderliğin Örgütün Algılanan Dış Prestiji Üzerine Etkisi

Değişken	B	Std.Hata	Beta	t	p
Stratejik Liderlik	.331	.051	.273	6.531	0.000

$R^2 = .074$; Düzeltilmiş $R^2 = .023$; $F= 42.656$; Durbin-Watson= 1.782; $p<0.01$

Bağımlı Değişken: Örgütün Algılanan Dış Prestiji

Tablo 9'da görüldüğü gibi yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=.023$; $F= 42.656$; $p<0.01$). Stratejik liderliğin örgütün algılanan dış prestijinin %2.3' ünü açıkladığı görülmektedir. Stratejik liderliğin örgütün



algılanan dış prestijini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = .273$; $t = 6.531$; $p < 0.01$). Bu sonuca göre ***H_{1a} hipotezi*** kabul edilmiştir.

Tablo 10

Stratejik Liderliğin Bilişsel Davranışsal Duygusal Özdeşleşme Üzerine Etkisi

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Std.Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Stratejik Liderlik	.288	.043	.277	6.635	0.000
$R^2 = .077$; Düzeltilmiş $R^2 = .075$; $F = 44.023$; Durbin-Watson= 1.907; $p < 0.01$					
Bağımlı Değişken: Bilişsel Davranışsal Duygusal Özdeşleşme					

Tablo 10'a bakıldığında yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2 = .075$; $F = 44.023$; $p < 0.01$). Stratejik liderliğin bilişsel davranışsal duygusal özdeşleşmenin %7.5' ini açıkladığı görülmektedir. Stratejik liderliğin bilişsel davranışsal duygusal özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = .277$; $t = 6.635$; $p < 0.01$). Bu sonuç doğrultusunda ***H_{1b} hipotezi*** kabul edilmiştir.

Tablo 11

Stratejik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
İletişim Becerileri	.080	.041	.114	1.957	0.050	2.098
Etik Uygulamalar	-.078	.043	-.097	-1.829	0.068	1.756
Yönetimsel Uygulamalar	.029	.044	.037	.658	0.511	1.925
Dönüşümsel Uygulamalar	.042	.037	.063	1.150	0.251	1.847
Politik Uygulamalar	.241	.051	.295	4.699	0.000	2.433
$R = .387$; $R^2 = .150$; $F = 18.518$; Durbin-Watson: 1.926; $p < 0.05$						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme						

Tablo 11'e bakıldığında yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde stratejik liderliğin alt boyutlarından iletişim becerilerinin ($\beta: .114$; $p < 0.05$) ve politik uygulamaların ($\beta: .295$; $p < 0.01$) bağımlı değişken örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Stratejik liderliğin diğer alt boyutları olan etik uygulamalar, yönetimsel uygulamalar ve dönüşümsel uygulamaların ise örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilemediği görülmektedir ($p > 0.05$). Bu sonuçlar doğrultusunda ***H₂ hipotezi*** kısmen kabul edilmiş, ***H_{2a} ve H_{2e} hipotezleri*** kabul ***H_{2b} H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri*** reddedilmiştir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Liderlik kavramı her dönemde araştırma konusu yapılmakta olup hem toplumsal hemde organizasyon alanında güncelliğini korumaya devam etmekte ileride de devam ettireceği görülmektedir. Organizasyonların başarısının en önemli unsurlarından birisi yönetim kadrolarının sahip olduğu liderlik özellikleri ile ilgilidir. Günümüzde liderlik üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde birçok liderlik tarzının ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan birisi de stratejik liderliktir.

Örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmeleri ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri stratejik yönetim uygulamaları ile ilgilidir. Stratejik yönetim örgütün misyon ve vizyonunu belirleyen, yaptığı iç ve dış çevre analizleri ile fırsatları ve tehditleri görebilen ve doğru amaç ve stratejileri belirlemeye çalışan yönetim anlayışıdır. Stratejik liderlerde bu amaçların gerçekleşmesinde gerekli liderlik özelliklerine sahip vizyon sahibi, çalışanların fikirlerini etkileyebilen, çevresel gelişmeleri dikkate alan, sahip olduğu bilgiyi doğru kullanabilen ve örgütün geleceğini şekillendirmede söz sahibi olan liderler olarak karşımıza



çıkılmaktadır.

Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel davranışları üzerinde olumlu yada olumsuz etkilerinin olabileceği birçok araştırmanın konusu olmuştur. Doğru liderlik tarzlarının uygulanması çalışanların motivasyonu, performansı ve bağlılığı gibi pek çok olumlu duyguyu pozitif yönde artıracaktır. Stratejik liderler de izleyicilerinin düşüncülerini pozitif yönde etkileyebilecek liderler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme kavramı pozitif örgütsel davranışın araştırma konusudur. Günümüz yönetim anlayışında, çalışanların pozitif duygu ve davranışlarının artırılmasının örgütsel performansa katkısı sağlayacağı birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendi amaçları ile örgütsel amaçları uyumlu hale getirmesidir. Çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olması örgüt amaçlarını ve örgütünü benimsemesi ile ilgilidir.

Stratejik liderler örgütsel amaçları belirleyen üst kademe liderlerdir. Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenip kendi amaçları ile ilişkilendirilmesi örgütsel özdeşleşme ile açıklanabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada amaç belirleyen stratejik liderlik davranışının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkileyip etkilemeyeceğinin anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma neticesinde, Irak ülkesinde El-Mustansiriyya Üniversitesi çalışanların stratejik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığı ele alınmış ve araştırma sonuçları elde edilmiştir.

Öncelikle araştırmaya katılan akademisyen ve idari personelin demografik değişkenler açısından farklı algılarının olup olmadığı konusunda yapılan analizler neticesinde, yaş değişkenine göre stratejik liderlik algıları farklılık göstermektedir. Çalışma sürelerine göre stratejik liderlik algıları farklılık göstermektedir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerine göre kurumda çalışma süreleri de farklılık göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; stratejik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü; stratejik liderliğin alt boyutları; iletişim becerileri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü; etik uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü; yönetsel uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü; dönüşümsel uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve politik uygulamalar ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Literatüre bakıldığında Güllüce vd. (2019) çalışmamızla benzer şekilde, çalışmada stratejik liderlik kavramının örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Akça (2020) çalışmada stratejik liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşmenin çalışan performansını arttırdığını tespit etmiştir. Kachchhap ve Ong'uti'nin (2015) yaptıkları çalışmada stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Walumbwa ve Hartnell (2011, s.154) çalışmalarında liderliğin çalışan performansını etkilediği ve bu etkide özdeşleşme algısının belirleyici role sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda araştırma sonuçları ile benzer şekilde stratejik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya konulmuştur.

Stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkileyip etkilemediği ile ilgili yapılan analizler neticesinde ise; stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Stratejik liderliğin örgütün algılanan dış prestijini pozitif yönde etkilediği tespit



edilmiştir. Stratejik liderliğin bilişsel davranışsal duygusal özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Stratejik liderliğin alt boyutlarından iletişim becerilerinin ve politik uygulamaların örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Sökmen (2020) çalışmasında, çalışanların lider üye etkileşimi düzeylerinin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Akca (2020) çalışmasında, stratejik liderlik algısının çalışan performansını artırdığı ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin stratejik liderliğin çalışan performansı üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Yine liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilemesi bağlamında, Baykal vd. (2018) çalışmalarında, hizmetkar liderlik ile firma performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Türkmenoğlu vd. (2021) çalışmalarında, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğunu benzer şekilde örgütsel güven algısının da örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü etkilediğini ortaya koymuşlardır. Sakal (2018) çalışmasında, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Erdoğan ve Coşkun (2021) çalışmalarında, çalışanların liderle özdeşleşme düzeylerinin ve örgütsel özdeşleşme algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Zengin (2019) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilediği ayrıca lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Korkmaz (2018) çalışmasında, paternalist liderliğin yardımsever liderlik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisinde işe tutkunluğun aracı etkisinin olduğu paternalist liderliğin ahlaki liderlik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar göstermektedir ki, lider-üye etkileşimi ve liderlik algıları örgütsel özdeşleşme üzerinde etki etmektedir. Bu kapsamda stratejik liderliğin örgütler tarafından iyi değerlendirilip, öneminin kavranması hem örgütün geleceği hemde çalışanlar açısından önemlidir. Stratejik liderlik ile çalışanların amaçları ile örgüt amaçları uyumlu hale getirilerek örgütsel performansın artması sağlanabilecektir.

Bu araştırma ile stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olup olmadığı ortaya konularak ilgili literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiş ve stratejik liderlik çalışmalarının örgütsel performansın yanında örgütsel davranışında ilgi alanında olması gerektiği düşüncesi desteklenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, stratejik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelenmiştir ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İlerde yapılacak çalışmalarda stratejik liderliğin çalışan performansı, örgütsel performans ve bağlamsal performans ile ilişkileri farklı sektörde ele alınabilir. Diğer taraftan stratejik liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine yönelik çalışmalar yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

Stratejik yönetimin ne ifade ettiğine ilişkin yöneticilere nitel bir çalışmanın yapılması da önem arz etmektedir. Rekabet avantajı sağlamak için stratejik liderliğin öneminin örgüt açısından anlaşılması için yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadığının araştırılması da önerilebilir.



Bu çalışma kamu sektörüne yönelik yapılmıştır. Günümüz yoğun rekabet ortamında özel sektörün yönetici profili de önemlidir. Bu araştırmanın özel sektör çalışanlarına da yapılması faydalı sonuçlar ortaya koyacaktır. Bu açıdan çalışmanın özel sektör çalışanlarına da yapılması önerilmektedir.

Son olarak liderlik, pozitif örgütsel davranış açısından özellikle değerlendirilmesi gereken bir davranıştır. Bu bağlamda liderlik ve liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin üzerindeki etkisinin incelenmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağını önemli olduğu önerilmektedir.

Kaynakça

- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev.: S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akca, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 34, 206-237.
- Akgemci, T., (2008). Stratejik Yönetim. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F.D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 137-143.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Ansoff, I. H. (1987). The Emerging Paradigm Of Strategic Behaviour. *Strategic Management Journal*,8,(6), 501- 515.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Avanzi L., Van Dick R., Fraccaroli F. ve Sarchielli G. (2012). The Downside of Organizational Identification: Relations Between Identification, Workaholicism and Well-Being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı (Mediator) Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Beldek, E.G. (2017). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 16-47.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boal, K.B. ve Schultz, P.L. (2007). Story telling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*, 2007/18.
- Cüce, H. (2022). *Babacan Liderlik İle Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı, Kendinden Fedakarlık Etmenin Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çetin, S.(2008). *Stratejik Yönetim İçinde, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, Ed. Şimşek, M.ve Çelik, A. İstanbul: Eğitim Kitabevi.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23): 248-273.
- Dutton, J. E., J.M. Dukerich ve C.V. Harquail. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eker, D. (2015). Öğretim elemanı örgütsel özdeşleşme ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 118-124.
- Envergil, D. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).



- Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, S. ve Coşkun, B. (2021). Liderle Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Önbüro Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1908–1922.
- Fedai, G. Ç. (2022). *Örgütsel Yıldırmanın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, Bankacılık ve Sigortacılık Bilim Dalı, Konya.
- Finkelstein, S. (2009). *Strategic Leadership*. New York: Oxford University Press.
- Güllüce, A. Ç., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İstanbul İli Örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(7).
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy (International Student Edition)*. China: Thomson South-Western.
- Ho, Chi-Kun. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Kachchhap, S. L., ve Ong'uti, M. A. (2015). Linking personality and strategic leadership to organizational identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 243-256.
- Karaca, A. ve Karaca, B. (2019). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *ASHD*, 18(1), 27-39.
- Karabey, C.N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kırpık, G. (2018). *Kuşak Farklılıkları İle Kurumsal İtibar Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: TRCI Bölgesinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Marşap, A. (1997). Çağdaş Yönelimlerde Stratejik Liderlik Vizyonu. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi, 5-6 Haziran.
- McClamroch, J., Byrd, J. J. ve Sowel, S. L. (2001). Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 372-378.
- Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R., ve Seibold, D. R. (2016). *Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University*. *Communication Quarterly*, 1-22.
- Oktay, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (ocb) Display Levels of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591– 1596.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.



- Sakal, Ö. (2018). Hizmetkar Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ombudsman Akademik, Özel Sayı 2018*, 259-293.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik: Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sevinç, A.A. (2009). *İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Sıgı, Ü. ve Sait G. (2016). *Örgütsel Davranış*. 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sökmen, A. (2020). Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 2132-2143.
- Sökmen, A., Ekmekcioğlu, E.B. ve Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 125-144.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. Boston: Pearson.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Türkmenoğlu, M.A., Çiçek, B., Uludağ, G. (2021). Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder Mi?, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1915-1935.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vera, D., ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 29(2), 222-240.
- Walumbwa, F. O., ve Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Yaykiran, Z. (2020). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Alguları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Zengin, Y. (2019). Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics*, 14(2), 357-380.



Extended Summary

In this study, the concepts of strategic leadership and organizational identification are discussed. The aim of the research is to reveal whether strategic leadership significantly affects organizational identification, and if so, in which direction. The importance of the research is that it is thought that it will contribute to the literature related to revealing the effect of strategic leadership and its sub-dimensions on organizational identification. The research has tried to support the organizational behavior literature.

The concept of organizational identification is the research topic of positive organizational behavior. In today's management approach, it has been demonstrated by many studies that increasing the positive emotions and behaviors of employees will contribute to organizational performance. Organizational identification is when employees align their goals with organizational goals. The high level of organizational identification of the employee is related to the adoption of the organizational goals and organization.

Strategic leaders are top-level leaders who set organizational goals. The adoption of organizational goals by employees and their association with their own goals can be explained by organizational identification. In this context, in this study, it has been tried to reveal whether the strategic leadership behavior that sets the goal will affect the organizational identification of the employees or not.

The universe of the research; It consists of academic and administrative staff working at Al-Mustansiriya University in Iraq. The sample of the research consists of employees who agree to participate in the research.

Questionnaire forms, one of the quantitative data collection techniques, were used to collect research data. The questionnaire form consists of three parts, demographic expressions in the first part, statements about strategic leadership in the second part, and statements about organizational identification in the third part.

Strategic leadership scale; It is a scale consisting of 34 statements and 5 sub-dimensions developed by Daniel Reyes-Guerra and John Pisapia and taken from Kılınçkaya (2013). In the strategic leadership scale, there are 6 statements about managerial practices, 6 statements about political practices, 7 statements about ethical practices, 7 statements about transformational practices, and 8 statements about communication skills. The scale is a 5-point Likert type scale and the expressions are; It is rated as 1 = Never, 2 = Rarely, 3 = Occasionally, 4 = Often, and 5 = Always.

The organizational identification scale, on the other hand, was developed by Eker (2015) and consisted of 13 statements and 2 sub-dimensions. Organizational identification scale; It consists of 3 statements of perceived external prestige and 10 statements of cognitive, behavioral and emotional organizational identification. The scale is a 5-point Likert-type scale, with 1=strongly disagree, 2=agree, 3=neither agree or disagree, 4=agree, and 5=strongly agree.

Within the framework of the research model, the hypotheses of the study were formed as follows:

H1: Strategic leadership behavior affects organizational identification significantly and positively.



H1a: Strategic leadership behavior affects the perceived external prestige of the organization in a meaningful and positive way.

H1b: Strategic leadership behavior affects cognitive, behavioral and emotional identification in a meaningful and positive way.

H2: The sub-dimensions of strategic leadership affect organizational identification significantly and positively.

H2a: Communication skills affect organizational identification significantly and positively.

H2b: Ethical practices affect organizational identification significantly and positively.

H2c: Administrative practices affect organizational identification significantly and positively.

H2d: Transformational practices affect organizational identification significantly and positively.

H2e: Political practices affect organizational identification significantly and positively.

The data obtained as a result of the research were tested with the appropriate statistical program. First, validity and reliability analyzes of the scales were performed. Arithmetic mean, percentage and standard deviation were used in the analysis of demographic variables and scales. Exploratory factor analysis, correlation analysis, t test, ANOVA, simple and multiple regression analyzes were used.

As a result of the one-way analysis of variance (ANOVA), it is seen that there are statistically significant differences between the strategic leadership perceptions of the participants according to the age variable ($F=3.770$; $p<0.01$). It was observed that the strategic leadership perceptions of the participants aged 26-33 were higher than the participants aged 18-25 and those aged 42-49.

It is seen that the organizational identification levels of the participants also show statistically significant differences with the duration of their employment in the institution ($F=3.717$; $p<0.01$). It is seen that the organizational identification levels of the participants who have worked in the institution for over 21 years are higher than the participants who are between 1-5 years and 16-20 years.

As a result of the correlation analysis, there was a statistically significant positive relationship between strategic leadership and organizational identification ($r=0.337$; $p<0.01$), and a statistically significant and positive relationship between communication skills and organizational identification ($r=0.294$; $p<0.01$).), there is a statistically significant and positive relationship between ethical practices and organizational identification ($r=0.174$; $p<0.01$), there is a statistically significant and positive relationship between administrative practices and organizational identification ($r=0.239$; $p<0.01$), It was determined that there was a statistically significant and positive relationship between transformational practices and organizational identification ($r=0.243$; $p<0.01$), and a statistically significant and positive relationship between political practices and organizational identification ($r=0.370$; $p<0.01$).



As a result of the analyzes made about whether strategic leadership affects organizational identification; It has been determined that strategic leadership has a positive effect on organizational identification. It has been determined that strategic leadership positively influences the perceived external prestige of the organization. It has been determined that strategic leadership has a positive effect on cognitive behavioral emotional identification.

As a result of multiple regression analysis, it is seen that communication skills (β :.114; $p < 0.05$) and political practices (β :.295; $p < 0.01$), which are sub-dimensions of strategic leadership, affect organizational identification positively and statistically. Ethical practices, managerial practices and transformational practices, which are the other sub-dimensions of strategic leadership, do not seem to effect organizational identification statistically ($p > 0.05$).

These results show that leader-member interaction and leadership perceptions affect organizational identification. In this context, it is important both for the future of the organization and for the employees to evaluate and understand the importance of strategic leadership by organizations. With strategic leadership, organizational performance can be increased by harmonizing the goals of the employees with the goals of the organization.

With this research, it is aimed to contribute to the relevant literature by revealing whether strategic leadership has an effect on organizational identification. As a result of the research, it was determined that strategic leadership has a positive effect on organizational identification. It was tried to support the idea that strategic leadership studies should be in the field of interest in organizational behavior as well as organizational performance.

In this study, the effect of strategic leadership on organizational identification was examined, it was determined that it had a positive effect. In future studies, the relations of strategic leadership with employee performance, organizational performance and contextual performance can be discussed in different sectors. On the other hand, studies on the relationship between strategic leadership and organizational citizenship and organizational commitment will also contribute to the literature.

It is also important to conduct a qualitative study for managers about what strategic management means. In order to understand the importance of strategic leadership for the organization in order to provide competitive advantage, it may be suggested to investigate whether managers have strategic leadership characteristics.

This study was conducted for the public sector. In today's intensely competitive environment, the executive profile of the private sector is also important. Conducting this research on private sector employees will also yield beneficial results. In this respect, it is recommended that the study be carried out to private sector employees as well.

Finally, leadership is a behavior that should be especially evaluated in terms of positive organizational behavior. In this context, it is suggested that examining the effects of leadership and leadership styles on positive organizational behavior variables will contribute to the relevant literature.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Etik Kurul Değerlendirme Kurulu'nun 01.06.2022 kararı ile etik açıdan oybirliği ile kabul almıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren tüm bireylerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

Yazar Katkısı: Bu makalede yazarlar %50, %50 katkı sağlamıştır.



**KONUT FİYATLARINDA ETKİLİ OLABİLECEK
GÖSTERGELERİN ARDL YAKLAŞIMI İLE ANALİZİ**
*ANALYSIS OF INDICATORS THAT MAY BE EFFECTIVE ON HOUSING
PRICES IN TURKEY WITH ARDL APPROACH*

Dr. Öğr. Üyesi Salim Sercan SARI

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-2607-5249, salimsercansari@gmail.com

ÖZ

Piyasa katılımcıları elde edilen getiriye maksimize etmek ve riskleri en aza indirmek için, finansal piyasalarda etkili olduğu kabul edilen alternatif yatırım araçlarını yatırım fırsatı olarak görebilmektedirler. Bu bağlamda, çalışmanın amacı 2008 Mortgage konut krizi sonrası konut fiyatları ile seçilmiş makroekonomik göstergelerin nedensel ilişkisini Türkiye için ekonometrik yöntemlerle analiz etmektir. Çalışmada bağımlı değişken konut fiyatları; bağımsız değişkenler ise gayrisafi yurtiçi hasıla, enflasyon ve döviz kuru olarak belirlenmiştir. ARDL sınır testi ile gerçekleştirilen analizde 2010Q1-2021Q1 dönemini kapsayan veriler kullanılmıştır. Analiz sonucunda, uzun dönemde konut fiyatları ile dolar kuru arasındaki ilişkinin yönü aynı olmasına rağmen konut fiyatları ile enflasyon ve gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYH) arasındaki ilişkinin yönü ters olarak görülmüştür. Elde edilen bulgular Türkiye açısından konut fiyatları üzerinde enflasyon, GSYH ve dolar kurunun etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Konut Fiyatları, Konut Piyasası, GSYH, Dolar Kuru, Enflasyon, ARDL Sınır Testi.

ABSTRACT

Market participants can see alternative investment instruments, which are considered effective in financial markets, as investment opportunities in order to maximize the return and minimize the risks. In this context, the aim of the study is to analyse the causal relationship between housing prices and selected macroeconomic indicators after the 2008 Mortgage housing crisis with econometric methods for Turkey. In the study, the dependent variable was determined as housing prices and the independent variables as gross domestic product, inflation, and exchange rate. Data covering the period 2010Q1-2021Q1 were used in the analysis performed with the ARDL limit test. As a result of the analysis, a same-sided relationship was found between housing prices and the dollar exchange rate in the long run. Further, it was observed that there is an inverse relationship between housing prices, inflation, and gross domestic product (GDP) in the long run. The findings show that inflation, GDP, and dollar exchange rates are effective on housing prices in Turkey.

Keywords: Housing Prices, Housing Market, GDP, Dollar Exchange Rate, Inflation, ARDL Limit Test.



1. Giriş

İnsanların barınma ihtiyacını karşılayan konut hem dayanıklı tüketim malı olarak kullanılmakta hem de finansal varlıklara alternatif bir yatırım aracı olarak kira veya değer artışı kazancı şeklinde gelir sağlamaktadır. Hane halkının elde edebileceği servet dikkate alındığında toplam varlıkları içerisinde konut varlıkları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle hane halkının en büyük varlıklarından biri olan konutun değerinde yaşanan değişiklikler hane halkının tüketim oranlarını değiştirmektedir. Konut fiyatlarındaki değişikliklere paralel olarak hane halkı tüketimi ile diğer alım-satımlar üzerinde oluşabilecek artış veya azalış ekonomik aktiviteleri etkilemektedir. Ayrıca konut fiyatlarındaki değişiklikler yeni konut yapmayı avantajlı hale getirerek konut piyasasını yönlendirebilmektedir. Yeni konutların yapılması ile inşaat sektöründe istihdam artmakta, inşaat faaliyetiyle ilgili malzeme ve ara mal tedarikinde artış yaşanmaktadır. Oluşturduğu istihdam ve gelir artışının yanı sıra yeni konut inşası ile devlete vergi geliri sağlanması da ekonomi için önemlidir.

Konut hizmetlerinin arz ve talep dengesiyle dağıtıldığı bir piyasa olarak tanımlanan konut piyasasının normal mal ve hizmetin sunulduğu piyasalarından farklı olan özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de konut arzının esnek olmamasıdır. Talep arttıkça, piyasa fiyatını ayarlamak için piyasada arz miktarı aynı anda artmaktadır. Bir konut inşaatının 6 aydan fazla sürdüğü için arz kısa vadede talebi karşılayamamaktadır. Konut hizmetleri de en pahalı hane halkı harcamaları arasında yer almaktadır. Konut piyasasının anlaşılabilmesi için konut fiyat değişimlerinin yönü veya konut fiyatlarının oynaklığı hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Konut fiyatlarını etkileyen faktörler belirlenerek yaşanan oynaklık yönetilebilmektedir. Konut piyasası makro ekonomik değişkenlerden, mekansal farklılıklardan, topluluk yapısının özelliklerinden ve çevresel olanaklardan etkilenebilmektedir (Kim ve Park, 2005: 221-222). Konut ve diğer varlık fiyatlarının makroekonomik değişkenlerle ilişkili olacağı düşüncesi ilk olarak Veblen ve Dowd (2017) tarafından ortaya atılmıştır. Birçok ülkede gayrisafi yurtiçi hasılanın önemli bir payını temsil eden inşaat sektöründe konut fiyatlarını belirleyen sürecin rasyonel olarak değerlendirilebilmesi ekonomik ve finansal istikrarı motive edebilir.

2008'de ABD'de yaşanan subprime mortgage krizinin öncesinde dünya gayrimenkul sektörü, finansal piyasaların serbestleşmesi, faiz oranlarının sert düşüşü, mevcut konut stokunun eskimesi ve konut kullanımlarına ilişkin tüketici normlarındaki değişiklik nedeniyle köklü reformlar geçirmiştir (Apergis, 2003: 64). Krizden önceki yıllarda ABD Merkez Bankası tarafından olağandışı gevşek para politikaları uygulanmıştır. Bol likidite ve düşük faiz oranları gibi makroekonomik faktörlerin neden olduğu düşünülen ABD konut piyasasındaki süper balonun patlamasıyla konut fiyatlarında düşüş yaşanmıştır. Konut fiyatlarında yaşanan düşüş sonrasında ABD'de başlayan şiddetli mali kriz ve durgunluk Avrupa'dan Asya'ya birçok ülkeyi etkileyerek küresel bir ekonomik durgunluğa neden olmuştur (Zhang vd., 2012, s. 2349).

Konut fiyatlarının hisse senedi fiyat hareketleri gibi piyasa koşullarındaki değişikliklere tepkileri benzer konut finansmanı sistemlerine sahip ekonomilerde paraleldir. Bankacılık sektörü yeterli ilerlemeyi gösterememiş olanlar dışında tüm ekonomilerde banka kredilerinin konut fiyatları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, döviz kurlarının konut fiyatları üzerindeki etkisi, büyük ölçüde bir ekonominin sabit veya dalgalı bir döviz kuru



rejimi benimsemesine bağlı olarak değişmektedir. Esnek döviz kurlarını benimseyen çoğu ülkede döviz kurları konut fiyatları üzerinde önemli bir etki göstermektedir. Özellikle, ABD doları karşısında para biriminin değer kazanması konut patlamaları ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum ortak ekonomik temeller tarafından yönlendirilen iki değişkenin ortak hareketlerini yansıtmaktadır (Zhu, 2006: 65,67).

Konut fiyatları ile yapılan çalışmalarda Subprime Mortgage Krizi'nin ardından artış yaşanmıştır. Makroekonomik değişkenler ile konut fiyatları arasındaki ilişkinin varlığını destekleyen ulusal ve uluslararası birçok çalışma yapılmıştır. Ülke veya ülkeler bazında makroekonomik değişkenlerle döviz kurları ile konut fiyatları arasındaki ilişki farklı yöntem ve veri setleriyle incelenmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada konut fiyatları ile döviz kuru, enflasyon ve GSYH arasındaki ilişki Türkiye için analiz edilmiştir. Söz konusu ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan literatür taramasında benzer sonuca ulaşan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Apergis (2003) çalışmasında konut kredisi oranları, enflasyon ve istihdam gibi makroekonomik değişkenlerin Yunanistan'da satılan yeni evlerin fiyatı üzerindeki dinamik etkilerini incelemiştir. Zhang vd. (2012) çalışmalarında üretici fiyatı ve reel efektif döviz kurunun konut fiyat dinamiklerini yorumlamada kullanılabileceğini belirlemiştir. Badurlar Öner (2008) çalışmasında Türkiye'de konut fiyatları ile döviz kuru arasında ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Dilber ve Sertkaya (2016) çalışmalarında Türkiye'de konut fiyat endeksi ile döviz kuru arasında çift yönlü, enflasyon oranı arasında ise tek yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bahmani-Oskooee ve Wu (2018) çalışmalarında 18 OECD ülkesinde konut fiyatları ile reel efektif döviz kurları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özcan ve Başaran Tormuş (2018) çalışmalarında Türkiye için döviz kurunda oluşan artışın konut fiyat endeksini pozitif şekilde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Karamelikli (2016) ve Çetin (2021) çalışmalarında konut fiyatları ile sanayi üretim endeksi arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Davarcıoğlu Özaktaş (2019) çalışmasında yabancı konut satışlarının üzerinde reel efektif döviz kurundaki artışın pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Canbay ve Mercan (2020) çalışmalarında konut fiyatlarının tüketici fiyat endeksi üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eryüzlü ve Ekici (2020) çalışmalarında Türkiye için konut fiyatları üstünde döviz kurunun etkili olduğunu göstermişlerdir. Karadaş ve Salihoğlu (2020) çalışmalarında Türkiye'de tüketici fiyat endeksinin konut fiyatlarını negatif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Yıldırım vd. (2021) çalışmalarında Türkiye'de döviz kuru ve ekonomik büyüme ile konut fiyatları arasında uzun dönemli bir ilişkisinin varlığı göstermişlerdir. Bu çalışmada ise birlikte hareket ettiği düşünülen konut fiyatları ile döviz kuru, enflasyon ve gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYH) arasındaki ilişkiyi Türkiye ölçeğinde tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın literatüre katkısı, mevcut çalışmalarda ele alınan değişkenlerden farklı olarak seçilmiş olan söz konusu değişkenlerin Türkiye'deki konut fiyatları üzerindeki etkisini analiz etmesidir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümü olan metodolojide veri seti tanımlanarak ampirik analiz süreçleri açıklanmış ve bulgulardan bahsedilmiştir. Sonuç ve tartışma bölümünde ise ampirik bulgular üzerinden yorum yapılarak çikarsama ve önerilere yer verilmiştir.



2. Metodoloji

Bu çalışmada Türkiye’de döviz kuru, enflasyon ve GSYH’nin konut fiyatları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Konut fiyatlarını temsil etmesi için Uluslararası Ödemeler Bankası tarafından hesaplanan ve <https://research.stlouisfed.org/> web sitesinden ulaşılan konut emlak fiyatları kullanılmıştır. Döviz kurlarını temsilen ise <https://tr.investing.com/> web sitesinden ulaşılan dolar kuru değişkeni kullanılmıştır. Enflasyonu temsilen Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) veri tabanından ulaşılan tüketici fiyat endeksi kullanılmıştır. GSYH’yi temsilen ise OECD’den ulaşılan ve GSYH göstergesi kullanılmıştır. Konut emlak fiyatları 2010 yılından itibaren hesaplanmaya başlandığı için değişkenlerin Ocak 2010 – Ocak 2021 tarihleri arasındaki çeyreklik verileri kullanılmış ve ARDL Sınır Testi yaklaşımıyla analizlerden yararlanılmıştır.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için her bir ülke için kurulan model 1 numaralı eşitlikte gösterilmiştir.

$$\ln KF_t = a_0 + a_1 \ln DK_t + a_2 \ln ENF_t + a_3 GSYH_t + u_t \quad (1)$$

1 numaralı eşitlikte $\ln KF$ konut fiyatlarının logaritmasını, $\ln DK$ döviz kurlarının logaritmasını, $\ln ENF$ enflasyonu ve $GSYH$ gayrisafi yurtiçi hasılayı temsil için kullanılmaktadır.

Zaman serisi analizlerinde ilk olarak veri setlerinin durağan olup olmadıklarına bakılmaktadır. Serilerin farklı derecelerde durağan olması halinde Johansen eşbütünlük ve Engle-Granger testleri kullanılması uygun bulunmamaktadır. Bu soruna çözüm bulmak için farklı derecelerde durağanlığa sahip olan seriler arasında eşbütünlük ilişkisini ortaya çıkarmayı hedefleyen bir ekonometrik yöntem önerilmiştir (Pesaran ve Shin 1998; Pesaran vd. 2001)

Değişkenlerin $I(0)$ veya $I(1)$ olarak analizlerde kullanılabilmesine ARDL yöntemi ile fırsat verilmektedir. Ancak, değişkenlerin $I(2)$ olmamalarına dikkat edilmektedir. Bunun nedeni ise, değişkenlerin $I(2)$ düzeyinde uyum sağlamaları durumunda F istatistiklerinin geçersiz kabul edilmesidir. Söz konusu sorunun çözümü açısından, birim kök testleri yapılarak değişkenlerin durağanlıklarının test edilebilmesi önem arz etmektedir (Fosu ve Mangus, 2006, s. 2082).

Gecikmesi dağıtılmış otoregresif model olarak kabul edilen ARDL (p,q) (2) numaralı eşitlikte görüldüğü gibi gösterilebilir.

$$Y_t = c_0 + c_1 t + \sum_{i=0}^p \delta_i y_{t-i} + \sum_{i=0}^q \beta_i x_{t-i} + u_t \quad (2)$$

ARDL sınır testi yapılırken her bir ülke için (3) numaralı hata düzeltme modeli tahmin edilmektedir.

$$\Delta \ln KF_t = \delta_0 + \sum_{i=1}^k a_1 \Delta \ln KF_{t-i} + \sum_{i=0}^k a_2 \Delta \ln DK_{t-i} + \delta_1 \ln KF_{t-1} + \delta_2 \ln DK_{t-1} + \sum_{i=0}^k a_3 \Delta \ln ENF_{t-i} + \delta_3 \ln ENF_{t-1} + \sum_{i=0}^k a_4 \Delta GSYH_{t-i} + \delta_4 GSYH_{t-1} + \varepsilon_{1t} \quad (3)$$

ARDL sınır testinin uygulanması sırasında öncelikle (3) numaralı modelde “k” olarak ifade edilen gecikme uzunlukları açıklanmaktadır. Modele ait olan en uygun gecikme uzunlukları açıklanırken AIC, HQ, SBC gibi bilgi kriterleri dikkate alınarak, en küçük kritik değere sahip olan gecikme uzunluğu tercih edilmektedir. Bu işlemlerin ardından uzun dönem ilişkinin bulunmadığını belirten $H_0 = \delta_1 = \delta_2 = 0$ şeklindeki boş hipotez, alternatif hipotez olan



$H_1 \neq \delta_1 \neq \delta_2 \neq 0$ 'a karşı test edilmektedir. Hesaplanan F istatistik değeri, Pesaran vd. (2001)'nin çalışmalarında yer alan alt ve üst kritik değerler ile karşılaştırılmaktadır. Hesaplanan F istatistiği alt kritik değerinin altında yer alıyorsa H_0 hipotezi reddedilememektedir. Eğer F istatistiği üst kritik değerinin üstünde yer alıyorsa H_0 hipotezi reddedilerek seriler arasında eş bütünleşme ilişkisinin olduğuna karar verilmektedir. Hesaplanan F istatistiğinin alt ve üst kritik değerlerinin arasında olması halinde ise değişkenler arasındaki eş bütünleşme hakkında kesin bir yorumda bulunulamamaktadır (Taban, 2008, s. 157).

Sınır testi analiziyle uzun ve kısa dönem katsayılarının da hesaplanması mümkün olmaktadır. Değişkenler arasında yer alan uzun dönem ilişkisinin tahmin edilmesinde kullanılan, gecikmesi dağıtılmış otoregresif model (ARDL) (4) numaralı eşitlikte gösterilmiştir (Bardsen, 1989, s. 346):

$$\ln KF_t = \delta_0 + \sum_{i=1}^k a_1 \ln KF_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_2 \ln DK_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_3 \ln ENF_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_4 GSYH_{t-i} + \varepsilon_t \quad (4)$$

Kısa dönem ilişkisinin tespitinde kullanılan tahmin modelleri ise (5) numaralı eşitlikte gösterilmiştir.

$$\Delta \ln KF_t = \delta_0 + a_0 EC_{t-1} + \sum_{i=1}^k a_1 \Delta \ln KF_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_2 \Delta \ln DK_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_3 \Delta \ln ENF_{t-i} + \sum_{i=0}^l a_4 \Delta GSYH_{t-i} + \varepsilon_t \quad (5)$$

Eşitlik (5)'de EC_{t-1} hata düzeltme terimi yer almaktadır. EC_{t-1} hata düzeltme terimi kısa dönemde ortaya çıkan sapmaların ne kadarlık bir kısmının, bir sonraki dönemde düzeltileceğini göstermektedir. Söz konusu terimin katsayısının negatif ve istatistiki olarak anlamlı olması tahmin edilmektedir.

3. Analiz Bulguları

Çalışmada ilk olarak serilerin durağanlıklarını tespit edebilmek için Eviews paket programı yardımıyla, Augmented Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi kullanılmıştır.

Tablo 1

ADF Birim Kök Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzeyde	Birinci Farkında	Bulgu
GSYH	-9.599	-	I(0)
lnDK	-2.830	-8.697***	I(1)
lnENF	-1.591	-6.067	I(1)
lnKF	-1.531	-3.999	I(1)

Elde edilen birim kök testi bulgularına göre, kurulan modelde yer alan seriler farklı seviyede durağanlık göstermektedir. Buna göre Tablo 1'de Türkiye için konut fiyatları, enflasyon ve dolar kuru serilerinin birinci farkları alındığında durağanlık özelliği taşıdıkları, GSYH serisinin ise düzey seviyesinde durağanlık özelliği taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle modelde bulunan değişkenler arasındaki uzun ve kısa dönemli ilişkinin analizi için ARDL Sınır testi yöntemi ile devam edilmesi gerekmektedir.

ARDL Sınır testi modeli için hesaplanan F-istatistiği sonuçları Tablo 2'de bulunmaktadır. Bu doğrultuda Tablo 2'de görüldüğü üzere F-istatistiğinin 3.083 olarak hesaplandığı ve bu değer %10 anlamlılık düzeyinde bulunduğu tespit edilmektedir. Bu durumdan yola çıkılarak değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkinin var olduğu işaret edilmektedir. ARDL sınır testi ile değişkenler arasında kısa ve uzun dönemli ilişkinin varlığının ortaya



çıkarılmasından önce ulaşılan bulguların tutarlılığının test edilmesi amacıyla gerekli teşhis testlerinin yapılmasına gerek duyulmaktadır. Tablo 2’de ARDL sınır testine ilişkin model seçimi ve teşhis testlerine yönelik ulaşılan bulgular bulunmaktadır.

Tablo 2

ARDL Modeli Seçimi ve Teşhis Testleri

Model	Gecikme Uzunlukları	F-istatistiği	
KF=f(GSYH, DK, ENF)	(2,3,3,3)	3.083*	
Kritik Değerler	% 10	%5	% 1
Alt Sınır	2.37	2.79	3.65
Üst Sınır	3.20	3.67	4.66
Varsayım Testleri	F-istatistiği	Olasılık	
Breusch-Godfrey	2.143	0.106	
ARCH	0.693	0.410	
Ramsey-Reset	2.585	0.119	
Jarque-Bera	0.005	0.997	

Not: *, %10 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir. Kritik değerler Pesaran vd. (2001), Tablo 2’den alınmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde model bütün tanınan denetim istatistiklerinden başarıyla geçmiştir. Varsayım testlerinden Jarque-Berra testi, hata terimleri için normal dağılım, Breusch - Godfrey LM testi, modelde otokorelasyon sorunu, ARCH testi, hata terimlerinin sabit varyans varsayımını sağlaması, Ramsey testi ile ise kurulan modelde doğru fonksiyonel formun kullanılması durumu sınanmaktadır.

Ulaşılan teşhis testlerine ait bulgulara göre, kurulan model için otokorelasyon sorununun var olmadığı, hata terimlerinin sabit varyansa, normal dağılıma sahip olduğu ve sonuç olarak doğru fonksiyonel forma dayalı bir modelin seçildiği belirtilmektedir.

Seriler arasında eş bütünleşme ilişkisinin tespit edilmesinin ardından (4) ve (5) numaralı eşitlik aracılığıyla kısa ve uzun dönem modelleri oluşturulmuştur. Söz konusu modellerle kurulan ARDL katsayı tahmincisi bulguları Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3

ARDL Katsayı Tahmincisi

	Katsayı	Olasılık
Kısa Dönem		
GSYH	-0.011	0.015
ENF	-0.097	0.003
DK	0.051	0.008
ECM(-1)	-0.131	0.014
Uzun Dönem		
GSYH	-0.083	0.073
ENF	-0.744	0.005
DK	0.393	0.002

Ulaşılan ve istatistiki olarak anlamlı olan bulgulara göre, kısa ve uzun dönemde konut fiyatları GSYH ve enflasyondan negatif yönde etkilenmektedir. Konut fiyatlarını dolar kuru kısa ve uzun dönemde pozitif yönde etkilemektedir. GSYH ve enflasyon değişkenleri için kısa dönem için gerçekleşen sonuçlarının uzun dönem için gerçekleşen sonuçları desteklediği ve kısa dönemde konut fiyatları ile GSYH ve enflasyon arasında var olan ilişkinin ters yönlü olduğu yorumu yapılabilir. Dolar kuru değişkeni için de gerçekleşen kısa dönem sonuçlarının uzun dönem için gerçekleşen sonuçları desteklediği ve kısa dönemde konut fiyatları ile dolar kuru arasında var olan ilişkinin doğru yönlü olduğu yorumu



yapılabilir. Diğer taraftan hata teriminin öngörüldüğü gibi negatif ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca bakıldığında kısa dönemde ortaya çıkan herhangi bir uzun dönem denge sapmasının %13'ü bir sonraki dönemde düzeltilmektedir.

Şekil 1'de yer alan bulgular, kurulan fonksiyonunun istikrarlı olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 1

Türkiye Konut Fiyatları ile Döviz Kuru, Enflasyon ve GSYH için Cusum ve Cusumsq Sonuçları



Şekil 1'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, analiz kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin herhangi bir yapısal kırılmanın olmadığı, cusum ile cusumsq istatistiklerinin, %10 anlam düzeyini belirten kritik sınırları arasında kaldığı görülmektedir. Buradan hareketle herhangi bir yapısal kırılmanın olmadığı ve ARDL (2,3,3,3) modelinden ulaşılan



katsayıların istikrarlı olduğu tespit edilmektedir. Kırılmayı belirlemek için herhangi bir yapay değişken kullanılmadan model tahmin edilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

İnsanların güvenli ve konforlu bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan unsurlardan biri olan konutlar ekonomik ve sosyal yapının ayrılmaz bir parçasıdır. Konutlar insanların yaşam kalitesini etkilemenin yanı sıra küresel ekonomide ve finans piyasalarında pek çok değişkenle yakın ilişki içerisinde hareket etmektedir. Hanehalkının yapmış olduğu konut harcamalarının toplam harcamalar içinde yüksek bir orana sahip olması ve hanehalkı servetinin en büyük bileşenin konut olması gibi nedenler konut piyasasının diğer sektörlerle olan etkileşimini artırmaktadır. Söz konusu etkileşimler konut piyasasının hem çeşitli makroekonomik değişkenlerden etkilenmesine hem de bu değişkenler üzerinde etkide bulunmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla tüketim ve yatırım aracı olarak kullanılan konut piyasasının ekonomideki lokomotif sektörlerden biri olarak dikkatle takip edilmesi gerekmektedir.

2008 yılında Amerika’da başladıktan sonra etkileri bütün dünyada hissedilen Mortgage Krizi ile konut piyasasının ülkelerin makroekonomik değişkenleriyle ilişkisinin araştırılması önemli bir konu haline gelmiştir. Konut piyasası üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda artış yaşanmış ve konut piyasasında pek çok faktörün belirleyici olduğu yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmanın amacı 2010-2021 döneminde birlikte hareket ettiği düşünülen konut fiyatları ile döviz kuru, enflasyon ve GSYH arasındaki nedenselliği Türkiye ölçeğinde tespit etmektir. Çalışmanın amacını gerçekleştirmede ARDL yaklaşımı kullanılmıştır.

Çalışmada yapılan analizler sonucu ilk olarak Türkiye’de konut fiyatları ile enflasyon arasında Bayır vd. (2019) çalışmasında ulaşılan sonuçlarla benzer şekilde kısa ve uzun dönemde ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Konut, barınma ihtiyacını gidermenin yanı sıra güvenli bir yatırım aracı olarak da kullanılmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre Türkiye’de enflasyondan korunmak isteyen yatırımcılar konut yerine reel getirilerini arttırabilecekleri enflasyonla birlikte hareket eden farklı yatırım araçlarına yatırım yönelebilirler.

İkinci olarak Shaari vd. (2016) çalışmasında ulaşılan sonuçlarla benzer şekilde Türkiye’de konut fiyatları ile GSYH arasında kısa ve uzun dönemde ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre üretimin ölçüsü olarak kabul edilen GSYH, konut fiyatları üzerinde belirleyici bir gösterge olarak görülebilmektedir. Konutun halkın çoğu tarafından erişilebilir olduktan sonra ekonomik büyüme ve konut fiyatları arasında pozitif yönde bir ilişkinin ortaya çıkması beklenebilir. Ayrıca ekonomik büyümenin konut fiyatları üzerinde pozitif etkide bulunabilmesi için Türkiye’de finansal piyasaların daha etkin şekilde faaliyet göstermesi gerektiği söylenebilir.

Son olarak ise Özcan ve Başaran Tormuş (2018) çalışmasında ulaşılan sonuçlarla benzer şekilde Türkiye’de konut fiyatları ile dolar kuru arasında uzun dönemde var olan ilişkinin aynı yönlü olduğu görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre birçok sektörde olumlu veya olumsuz etkide bulunan dolar kurunun konut sektörüne de etki ederek fiyatları değiştirdiği söylenebilir. Konut fiyatlarının düşmesiyle azalan konut arzı sonrasında konut üretimi için gerekli olan ithal girdilere olan talebin düşmesi beklenmektedir. Bu durum dövize olan



talepte de azalmaya neden olur. Yani dolar kurunun konut fiyatlarını aynı yönlü etkilediği yorumu yapılabilir.

Ele alınan makroekonomik değişkenlerle yapılan analiz sonucunda konut fiyatlarındaki değişimde belirleyici olabileceği görülmektedir. Türkiye’de konut sahibi olmayı isteyen yatırımcıların finansal piyasalarda kabul gören makroekonomik değişkenleri dikkate alarak yatırımlarını gerçekleştirmeleri kendileri için yararlı olacaktır. Konut fiyatları ile makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiyi farklı ülke gruplamalarına giderek inceleyen çalışmalara çok fazla rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın yapılacak diğer çalışmalara rehber olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca veri kısıtının olmadığı farklı makroekonomik değişkenler kullanılarak güçlü bulgulara ulaşılabilir ve çalışmanın boyutu genişletilebilir.

Kaynakça

- Apergis, N. (2003). Housing Prices and macroeconomic factors: prospects within the European Monetary Union. *International real estate review*, 6(1), 63-74.
- Bahmani-Oskooee, M., & Wu, T. P. (2018). Housing prices and real effective exchange rates in 18 OECD countries: a bootstrap multivariate panel Granger causality. *Economic Analysis and Policy*, 60, 119-126.
- Bardsen, G. (1989). “Estimation of long run coefficients in error correction models”. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 51(3), 345-350.
- Bayır, M., Güvenoğlu, H. & Kutlu, Ş. Ş. (2019). Konut Fiyatlarının Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Analiz. II. International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS’ 19), 760-774.
- Badurlar Öner, İ. (2008). Türkiye’de Konut Fiyatları ile Makro Ekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Anadolu üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 8(1), 223-238.
- Canbay, Ş. & Mercan, D. (2020). Türkiye’de Konut Fiyatları, Büyüme Ve Makroekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ekonometrik Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 176-200.
- Çetin, A. C. Türkiye’de Konut Fiyatlarına Etki Eden Faktörlerin Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-30.
- Davarcıoğlu Özaktaş, F. (2019). Yabancılara Konut Satışı ve Reel Efektif Döviz Kuru: Türkiye Örneği Ampirik Çalışma. *International Journal of Economic & Social Research*, 15(1), 131-147.
- Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1981). Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1057-1072.
- Dilber, İ. & Sertkaya, Y. (2016). 2008 Finansal Krizi Sonrası Türkiye’de Konut Fiyatlarının Belirleyicilerine Yönelik Analiz. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 11-29.
- Eryüzlü, H. & Ekici, S. (2020). Konut fiyat endeksi ve reel döviz kuru ilişkisi: Türkiye örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 97-105.
- Fosu, E. O. & Mangus, F. (2006). “Bounds Testing Approach to Cointegration: An Examination of Foreign Direct Investment, Trade and Growth Relationship”. *Journal of American Applied Science*, 3(11), 2079–2085.
- FRED Economic Research Federal Reserve Bank (2021). <https://research.stlouisfed.org/> (Erişim Tarihi: 12.12.2021)
- INVESTING (2021). <https://tr.investing.com/> (Erişim Tarihi: 12.12.2021)
- Karadaş, H. A. & Salihoğlu, E. (2020). Seçili Makroekonomik Değişkenlerin Konut Fiyatlarına Etkisi: Türkiye Örneği. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 63-80.
- Karamelikli, H. (2016). Linear and nonlinear dynamics of housing price in Turkey. *Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo*, (46), 81-98.
- Kim, K. & Park, J. (2005). Segmentation of the housing market and its determinants: Seoul and its neighbouring new towns in Korea. *Australian Geographer*, 36(2), 221-232.
- OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) (2021). <https://www.oecd.org/> (Erişim Tarihi: 11.12.2021)
- Özcan, G. & Başaran Tormuş, N. (2018). Konut Fiyat Endeksi ve Döviz Kuru İlişkisi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *ICPESS 2018 PROCEEDINGS Volume 2: Economic Studies*, 505.



- Pesaran, M. H. & Shin, Y. (1998). “An autoregressive distributed-lag modelling approach to cointegration analysis”. *Econometric Society Monographs*. 31, 371-413.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). “Bounds testing approaches to the analysis of level relationships”. *Journal of applied econometrics*. 16(3), 289-326.
- Shaari, N. H., Mahmood, W. M. W., Affandi, S. & Baharuddin, N. S. (2016). Housing prices, macroeconomic variables and corruption index in ASEAN. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(3S), 67-71.
- Taban, S. (2008). “Türkiye’de Enflasyon-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Sınır Testi Yaklaşımı”. *Türkiye İstatistik Kurumu Akademi*, 3(5), 145-167.
- Veblen, T. & Dowd, D. (2017). *The theory of business enterprise*. Routledge.
- Yıldırım, S., Kırmızı, B. K. & Zeren, F. Türkiye’de Konut Fiyatlarını Belirleyen Makroekonomik Göstergelerin Analizi/Analysis of Macroeconomic Indicators Determining Housing Prices in Turkey. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-15.
- Zhang, Y., Hua, X. & Zhao, L. (2012). Exploring determinants of housing prices: A case study of Chinese experience in 1999–2010. *Economic modelling*, 29(6), 2349-2361.
- Zhu, H. (2006). The structure of housing finance markets and house prices in Asia. *BIS Quarterly Review*, December.



Extended Summary

The housing market, which is defined as a market where housing services are distributed with the balance of supply and demand, has features that are different from the markets where normal goods and services are offered. One of them is the inelasticity of housing supply. As demand increases, the amount of supply in the market increases simultaneously to adjust the market price. Since the construction of a house takes more than 6 months, the supply cannot meet the demand in the short run. Housing services are also among the most expensive household expenditures. In order to understand the housing market, it is necessary to have information about the direction of housing price changes or the volatility of housing prices. The volatility experienced can be managed by determining the factors affecting the housing prices. The housing market can be affected by macroeconomic variables, spatial differences, community structure features and environmental opportunities (Kim and Park, 2005: 221-222). The idea that housing and other asset prices will be related to macroeconomic variables was first put forward by Veblen and Dowd (2017). In the construction sector, which represents a significant share of the gross domestic product in many countries, rational evaluation of the process that determines housing prices can motivate economic and financial stability.

There has been an increase in housing prices after the Subprime Mortgage Crisis. Many national and international studies have been conducted to support the existence of the relationship between macroeconomic variables and housing prices. The relationship between macroeconomic variables, exchange rates and housing prices on the basis of country or countries has been examined with different methods and data sets. Unlike previous studies, in this study, the relationship between house prices and exchange rate, inflation and GDP was analyzed for Turkey. The studies that reached similar results in the literature review conducted to investigate the relationship in question are presented below.

In this study, it is aimed to determine the causality between housing prices, which are thought to act together, and exchange rate, inflation and gross domestic product (GDP) at the scale of Turkey. The contribution of the study to the literature is that it analyzes the effect of these variables on house prices in Turkey, unlike causality relationships.

To represent housing prices, residential real estate prices calculated by the Bank for International Settlements and accessed from the website <https://research.stlouisfed.org/> were used. To represent the exchange rates, the dollar rate variable accessed from the website <https://tr.investing.com/> was used. The consumer price index obtained from the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) website was used to represent inflation. To represent GDP, the GDP indicator accessed from the OECD website was used. Since the housing real estate prices have been calculated since 2010, the quarterly data of the variables between January 2010 and January 2021 were used and analyzes with the ARDL Boundary Test approach were used.

In the study, firstly, Augmented Dickey-Fuller (ADF) unit root tests were used with the help of Eviews package program to determine the stationarity of the series.

According to the unit root test findings obtained, the series in the established model show stationarity at different levels. According to this, it is understood that the housing prices, inflation, and dollar rate series for Turkey are stationary when the first difference is taken,



while the GDP series is stationary at the level. For this reason, it is necessary to continue with the ARDL Bounds test method for the analysis of the long- and short-term relationship between the variables in the model.

According to the results of the F-statistics calculated for the ARDL Boundary test model, it is determined that the F-statistic is calculated as 3.083 and this value is at the 10% significance level. Based on this situation, it is pointed out that there is a long-term relationship between the variables. Before revealing the existence of a short- and long-term relationship between the variables with the ARDL limit test, it is necessary to perform the necessary diagnostic tests in order to test the consistency of the findings.

The model successfully passed all diagnostic audit statistics. Among the assumption tests, Jarque-Berra test, normal distribution for error terms, Breusch - Godfrey LM test, autocorrelation problem in the model, ARCH test, error terms providing constant variance assumption, Ramsey test tests the use of the correct functional form in the constructed model.

According to the statistically significant findings, housing prices are negatively affected by GDP and inflation in the short and long term. The dollar exchange rate affects house prices positively in the short and long term. It can be interpreted that the short-term results for the GDP and inflation variables support the long-term results, and that the relationship between housing prices, GDP, and inflation in the short run is inverse. It can be interpreted that the short-term results for the dollar rate variable also support the long-term results, and that the relationship between house prices and the dollar rate in the short run is correct. On the other hand, it is understood that the error term is negative and statistically significant as predicted. Considering this result, 13% of any long-term equilibrium deviation that occurs in the short run is corrected in the next period.

When the results are examined, it is seen that there is no structural break regarding the variables covered in the analysis, and that the cusum and cusumsq statistics are within the critical limits of 10% meaning level. From this point of view, it is determined that there is no structural break and the coefficients obtained from the ARDL (2,3,3,3) model are stable. The model was estimated without using any artificial variables to determine the break.

As a result of the analysis made with the macroeconomic variables discussed, it is seen that it can be a determinant in the change in housing prices. It will be beneficial for investors who want to own a house in Turkey to realize their investments by taking into account the macroeconomic variables accepted in the financial markets. Studies examining the relationship between house prices and macroeconomic variables by going to different country groupings have not been encountered very often. For this reason, it is thought that the study can be a guide for other studies to be carried out. In addition, strong findings can be obtained and the size of the study can be expanded by using different macroeconomic variables without data constraints.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 23.02.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 23.04.2022

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2022

Derleme Makalesi/Review Article

Doi: 10.54993/syad.1077709

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI: FAYDALARI, ZORLUKLARI VE STRATEJİLERİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

SOCIAL MEDIA MARKETING IN THE RETAIL INDUSTRY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK ON BENEFITS, CHALLENGES AND STRATEGIES

Dr. Yasemin GEDİK

Science Publishing Group

ORCID iD: 0000-0002-1166-3227, dr.yasemingedik@hotmail.com

ÖZ

İnternetin yaygın olarak kullanılması ve kullanıcılarının sosyal ağlara ilgisi, işletmelerin pazarlama yaklaşımlarını, geleneksel yöntemlerden çevrimiçi yöntemlere doğru yöneltmiş ve sosyal medya pazarlamasının doğmasına neden olmuştur. Sosyal medya, içeriğe katkıda bulunmaya, içeriği paylaşmaya ve iki yönlü iletişime imkân sağlayarak, müşterileri pasif izleyicilerden aktif katılımcılara dönüştürmüş ve müşterilerin ürün/hizmetleri arama, seçme ve satın alma davranışlarında büyük değişimler yaratmıştır. Sosyal medya pazarlaması, Facebook, Instagram, LinkedIn vb. sosyal medya siteleri aracılığıyla işletmelerin yaptığı tüm pazarlama faaliyetlerine odaklanmaktadır ve işletmelere marka bağlılığı, marka bilinirliği, satışları artırma ve en uygun maliyetle daha fazla müşteriye ulaşma gibi birçok fayda sağlamaktadır. Bu çalışma, sosyal medya pazarlamayla ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturmaya odaklanmaktadır. Ayrıca çalışma, perakende sektöründe sosyal medya pazarlamasının avantajlarını, zorluklarını ve stratejilerini inceleyerek ilgili pazarlama kararlarını alırken işletme yöneticilerine ve pazarlama uzmanlarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

ABSTRACT

The widespread use of the Internet and the interest of its users in social networks have led the marketing approaches of businesses from traditional methods to online methods and led to the emergence of social media marketing. Social media has transformed customers from passive viewers to active participants by enabling content sharing, content sharing and two-way communication, and has created great changes in customers' search, selection and purchase behaviors for products/services. Social media marketing focuses on all the marketing activities that businesses do through social media sites such as Facebook, Instagram, LinkedIn, and provides businesses with many benefits such as brand loyalty, brand awareness, increasing sales and reaching more customers at the most affordable cost. This study focuses on creating a broad conceptual framework for social media marketing. In addition, the study aims to assist business managers and marketing professionals in making relevant marketing decisions by examining the advantages, challenges and strategies of social media marketing in the retail industry.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medya, Sosyal Medya Pazarlaması, Sosyal Medya Pazarlaması Araçları, Sosyal Medya Pazarlaması Stratejileri.

Keywords: Social Media, Social Media Marketing, Social Media Marketing Tools, Social Media Marketing Strategies.



1. Giriş

Son yüzyılın en büyük yeniliklerinden biri olan internet, insanların yaşamlarında radikal bir değişim yaratmıştır ve sosyal medyanın en önemli pazarlama platformlarından biri olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Golzadeh & Gharachorloo, 2021, s. 19). Geleneksel medya ile karşılaştırıldığında, sosyal medyanın, işletmelerin tüketicilerle bağlantı kurma süreçlerini kolaylaştırma, ilişkilerini güçlendirme ve aynı zamanda kullanıcılara bu süreçleri yönetmeleri için aktif roller verme gibi birçok avantajı vardır (Pham & Gammoh, 2015, s. 322). Web'in dijital doğası, e-perakendecilerin müşteri verilerini düşük maliyetle hızlı bir şekilde toplaması ve analiz etmesi ve her müşteriyle doğrudan ilgili benzersiz içerik sağlaması için olanak tanımıştır (Oberoi vd., 2017, s. 10). 1990'ların başında, işletme web siteleri, bilgilerini ve teklifleri gösteren tek yönlü iletişimi hedeflemektedir. Daha sonra, doğrudan e-posta bağlantıları, haber bültenleri, anketler gibi geri bildirim mekanizmalarını içeren daha etkileşimli web siteleri geliştirilmiştir (Salo vd., 2013, s. 17).

Sosyal medya kullanımı, en popüler çevrimiçi etkinliklerden biridir. 2020'de dünya çapında 3,6 milyardan fazla insan sosyal medya kullanmaktadır ve bu sayının 2025'te 4,41 milyara çıkacağı tahmin edilmektedir (Statista, 2022a). 2019 yılında, aylık yaklaşık 815 milyon kullanıcısı bulunan Instagram'ın 2023'te 1,2 milyar kullanıcıya ulaşacağı tahmin edilmektedir (Statista, 2022b). Facebook, 2021'de günlük yaklaşık 1,93 milyar aktif kullanıcı bildirmiştir. 2020'de sosyal medya reklam harcamaları yaklaşık 132 milyar \$ seviyesindedir ve harcamaların 2024 yılına kadar 200 milyar \$'ı aşması beklenmektedir. 2021 itibarıyla ABD en büyük sosyal medya reklam pazarı olmaya devam etmektedir (Statista, 2021a). Ocak 2021 itibarıyla Facebook, %93 ile dünya çapında pazarlamacılar arasında en yaygın kullanılan sosyal medya platformudur ve %78 ile Instagram ikinci sırada yer almaktadır (Statista, 2021b).

Günümüzde, sosyal ağ siteleri ve sosyal medyanın popülaritesi küresel düzeyde artmıştır. Çevrimiçi sosyal ağlar, internette bilgi paylaşmayı ve öğrenmeyi inanılmaz derecede kolaylaştırarak bilginin yayılmasını derinden etkilemiştir (Vinerean vd., 2013, s. 67). Web 2.0 olarak adlandırılan geleneksel World Wide Web, işbirliği, birlikte çalışabilirlik ve etkileşim platformuna dönüşmüştür. Sosyal medya sayesinde kullanıcılar artık sadece bilginin pasif alıcıları değildir; içeriğin üretimine ve tüketimine sürekli dâhil olan aktif katılımcılardır (Il-Hyun & Zamrudi, 2018, s. 852). Sosyal medya pazarlaması, çevrimiçi sosyal medya aracılığıyla mal, hizmet, bilgi ve fikirlerin pazarlanmasıyla ilgili yeni bir alandır (Dahnil vd., 2014, s. 120). Whiting ve Deshpand (2016, s. 81), sosyal medya pazarlamasını, tüketicilerin sosyal ağlar aracılığıyla yüksek ilgi ve katılımını teşvik eden yeni bir pazarlama aracı olarak tanımlanmaktadır.

Çevrimiçi perakende faaliyetleriyle ilgili olarak sosyal medya, ürün/hizmetleri arama, seçme, değerlendirme ve satın alma konusunda yeni yaklaşımlar sunarak müşteri davranışlarında büyük değişimlere neden olmuştur (Majid vd., 2019, s. 3; Il-Hyun & Zamrudi, 2018, s. 852). Global Web Index 2018'e göre, kullanıcıların %54'ü ürünleri araştırmak için sosyal medyayı kullanmaktadır (Beer, 2018). Deloitte 2015 Raporu, alışveriş sürecinde sosyal medyayı kullanan tüketicilerin, kullanmayanlara göre, satın alma işlemlerine daha fazla harcama yapma olasılığının 4 kat fazla olduğunu altını çizmektedir. Ek olarak, tüketiciler, seyahatlerinden önce veya seyahatleri sırasında alışveriş yapmalarına yardımcı olmak için sosyal medyayı kullandıklarında, aynı gün satın alma yapma olasılığı



% 29 daha fazladır (<https://www2.deloitte.com/>, 2015). Benzer şekilde Market Force 2012 araştırması, katılımcıların% 81'inin arkadaşlarından gelen gönderilerin ve %78'inin sosyal medyada takip ettikleri şirketlerin gönderilerinin satın alma kararlarını etkilediğini bulmuştur (Olenski, 2012).

Sosyal medya iş dünyasında yeni bir kavram olmasına rağmen, tüketiciler kadar işletmeler için de son derece hızlı bir şekilde önem kazanmaktadır. Yeni teknolojilerin bir parçası olarak sosyal medya, birçok endüstri ve sektörlerde her geçen gün daha kritik hale gelmektedir (Tomazic, 2017, s. 828) ancak bu alanda çok daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Curiel, 2020, s. 229). Tablo 1 literatürde sosyal medya pazarlamasıyla ilgili yapılan araştırmalar ve bulgularının bir özetini sunmaktadır:

Tablo 1

Sosyal Medya Pazarlaması Literatürü

Yazar(lar)	Bulgular
Dolega vd., 2021	Perakende işletmelerinde sosyal medya kullanımının artan web sitesi trafiğine yol açtığı bulunmuştur. Bununla birlikte, daha büyük sosyal medya kampanyaları, önemli ölçüde daha yüksek sayıda sipariş ve satış geliri ile sonuçlanma eğilimindedir. Ayrıca, sosyal medya pazarlamasının etkinliğinin, karmaşıklıklarına, maliyetlerine ve marka durumlarına bağlı olarak ürünler arasında değişiklik gösterdiği ortaya çıkmıştır.
Amoah & Jibril, 2021	Sosyal medyanın bir reklam aracı olarak kullanılması, bir işletmenin finansal performansı, iş motivasyonu, müşterilerin bakış açısı/ilgisi ve pazar payında artışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Salem & Alanadoly, 2021	Sosyal medyanın aktif kullanımı, kullanıcıların çevre dostu davranışlarının ve moda üretimine yönelik endişelerinin artması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Ferm & Thaichon, 2021	Perakende bankacılık işletmelerinde, çevrimiçi etkileşim eğilimi ve güvenin, davranışsal sadakat üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğu bulunmuştur
Ezenwafor vd., 2021	E-perakende sektöründe sosyal medya pazarlamının, marka farkındalığı ve marka sadakati üzerinde yordayıcı etkisinin olduğu ve marka farkındalığının sosyal medya pazarlaması ile marka sadakati arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.
Ahmad vd., 2021	Sosyal medya aracılığıyla yapılan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) iletişimleri, tüketici sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Nobar vd., 2020	Marka denkliği ve marka bağlılığı, sosyal medya faaliyetlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.
Garg vd., 2020	Sosyal medya analizi, perakende organizasyonunun ticari varlığını büyütmesine, akıllı bir sosyal medya kampanyası yürütmesine, müşteri hizmetleri/destek maliyetlerini düşürmesine yardımcı olur. Ayrıca, genel iş performansının yanı sıra müşteri katılımını artırarak yeni iş fırsatları yaratır.
Koay vd., 2020	Algılanan sosyal medya pazarlama faaliyetleri, tüketici temelli marka değeri üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahiptir.
Aji vd., 2020	Sosyal medya pazarlamasının, marka değerine yönelik olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ek olarak, sosyal medya pazarlaması, müşterilerin satın alma niyeti üzerinde doğrudan bir etki göstermektedir.
Octavia vd., 2020	Sosyal medya pazarlaması ile moda ürünlerinin tüketici sadakati arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
Inegbedion vd., 2020	Tarım ürünlerinin pazarlanmasında sosyal medya kullanımı, tarım ürünlerinin pazarlama maliyetini önemli ölçüde azaltarak ve tarım ürünlerine olan talebi artırarak çiftçilerin verimliliğini ve cirosunu arttırmaktadır.
Yusuff & Odubanjo, 2020	Telekomünikasyon işletmelerinde sosyal medya pazarlama uygulamaları, marka sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu, sosyal medya platformuna yerleştirilen reklam türlerinin marka sadakatini artırabileceğini gösterir. Ayrıca çalışma, müşteri hizmetleri aracılığıyla sosyal medya etkileşiminin marka sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur
Samoggia vd., 2019	Perakendecilerin sağlıklı gıda konularında attığı tweetlerin büyük çoğunluğu genel olarak sağlık ve sürdürülebilirlik konularını ele almaktadır. Gıda sağlığı ve



	beslenme ile ilgili tweetler gıda türleri, öğünler veya tüketici segmentleri ile ilgilidir. Gıda sürdürülebilirliği ile ilgili tweetler genel konulara atıfta bulunur.
Pratiwi & Yasa, 2019	Sosyal medya pazarlaması ve mağaza atmosferi tüketicilerin satın alma kararları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
Raji vd., 2019	Sosyal medyadaki pazarlama faaliyetleri ve iletişim içerikleri, tüketicilerin zihninde otomotiv markalarının algılanmasında ve dolayısıyla tüketici temelli marka değerinin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.
Mohammed & Al-Swidi, 2019	Aktif sosyal medya katılımı, otellerin KSS faaliyetlerinden etkilenmekte ve bu da müşteri sadakatini etkilemektedir.
Zhang, & Li, 2019	Satış görevlilerinin sosyal medya kullanımı, müşterilerin satış görevlilerinin yeteneği, dürüstlüğü ve yardımseverliği konusundaki güvenlerini arttırabilmektedir. Ek olarak, satış görevlilerinin dürüstlüğü ve yardımseverliği müşteri sadakatini arttırabilmektedir.
Ather vd., 2018	Sosyal medya pazarlaması ile tüketici satın alma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Laksamana, 2018	Sosyal medya pazarlamasının, banka müşterileri arasında satın alma niyetine ve marka sadakatine yol açtığı bulunmuştur.
Nwokah & Aeenee, 2017	Sosyal medya pazarlaması, otomobil satıcılarının satış büyümesini, pazar payını ve karlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.
Koivulehto, 2017	Moda markalarının sosyal medya pazarlama faaliyetlerinin, marka değeri ve öz sermaye değeri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Todua, 2017	Seyahat acentelerinin sosyal medya pazarlama faaliyetleri, tüketicinin ilgisini ve güvenilirliğini arttırmakta ve bu da müşteri memnuniyetine yol açmaktadır.
Yadav & Rahman, 2017	E-ticaret bağlamında algılanan sosyal medya pazarlaması, satın alma niyetini ve marka değerini olumlu yönde etkilemektedir.
Hanaysha, 2017	Sosyal medya pazarlamasının, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır
Rambe, 2017	Turizm alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler, sosyal medya pazarlamasını ağırlıklı olarak, müşterileri etkilemek, ürün/hizmetlerinin tanıtımı ve çevrimiçi pazarlanması için kullanmaktadır.
Momany & Alshboul, 2016	Turizm işletmelerinde sosyal medya pazarlama çabaları ile hem marka bilinirliği hem de çevrimiçi satışlar arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır.
Orajarvi, 2016	Sosyal medya, gazete ve radyo gibi geleneksel medyaya kıyasla daha hızlı, daha ucuz ve daha esnek bir pazarlama platformu sağlamaktadır. Ancak bu, aktif bir sosyal medya varlığının oluşturulmasını, uyum sağlamak ve iyileştirmek için sürekli çalışmayı gerektirir.
De Souza & Ferris, 2015	Sosyal medya pazarlaması, lüks perakendeciler için etkili ve düşük maliyetli bir araçtır.
Leung & Bai, 2015	Otel müşterilerinin sosyal medya deneyimleri, sosyal medya sitesine yönelik tutumlarını ve bu da otel markasına yönelik tutumları etkilemektedir
Schaffer, 2015	Turizm işletmelerinde sosyal medya pazarlamasının benimsenmesinde karşılaşılan en önemli engeller, beceri, bilgi, zaman ve kaynak eksikliğidir
Aspasia & Ourania, 2014	Gıda imalat firmaları, sosyal medyanın potansiyelinden yararlanmak için önemli bir çaba gösterdiğini göstermektedir. Ancak, firmaların yalnızca %50'e yakını sosyal medya kullanmaktadır. Facebook, Twitter, LinkedIn ve YouTube, gıda firmaları tarafından kullanılan ilk dört platformdur.
Odongo, 2014	Elektronik işletmeleri arasındaki en popüler sosyal medya siteleri, Facebook, Twitter ve Youtube'tur; ürünleri tanıtmak, markalaşma ve müşteri ilişkileri yönetimi için kullanılmaktadır
Criswell & Canty, 2014	Sosyal medya, hâlihazırda bir hayran kitlesi olduğunda, yayıncıların okuyucularla sohbet etmesine olanak sağlayan etkili pazarlama platformudur
Salo vd., 2013	Tüketiciler, sosyal medyayı; (i) içeriğe erişim, (ii) yakınlık duygusu, (iii) katılım, (iv) etkileşim ve (v) sosyal kimlik oluşturma amacıyla kullanmaktadır
Strickland, 2013	Şarap imalathanelerinin çoğu, sosyal medyanın genel pazarlama stratejilerinin bir parçası olması gerektiğini ancak kampanyalar için uzmanlık, zaman ve finansal kaynaklara sahip olmadıklarını belirtmiştir. Yatırım getirisinin nasıl sağlanacağına dair net bir anlayış olmadığından, sosyal medya pazarlaması için çok az işletme kaynak ayırmıştır.
Inversini & Sykes, 2013	Bulgular, etkinlik şirketlerinde sosyal medyanın önemini ve profesyonel ölçümlerin eksikliğini göstermektedir. Ayrıca bulgular, üst yönetimin sosyal medyanın pazarlama aracı olarak kullanımına yönelik bağlılığının önemini vurgulamaktadır.



Bu çalışma, sosyal medya pazarlamayla ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturmaya odaklanmaktadır. Ayrıca çalışma, perakende sektöründe sosyal medya pazarlamasının avantajlarını, zorluklarını ve stratejilerini inceleyerek ilgili pazarlama kararlarını alırken işletme yöneticilerine ve pazarlama uzmanlarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle sosyal medya ve sosyal medya pazarlama kavramları açıklanmış, ardından sosyal medya pazarlama araçları incelendikten sonra çalışma, sosyal medya pazarlaması faydaları, sosyal medya pazarlamasında karşılaşılan zorluklar ve sosyal medya pazarlama stratejileri anlatılarak sonlandırılmıştır.

2. Sosyal Medya Kavramı

Web 2.0 ve sosyal medya, internet ve pazarlama sözlüğünde yeni terimlerdir ve tam anlamları konusunda genel bir fikir birliği yoktur (Constantinides, 2014, s. 41). Kaplan ve Haenlein (2010, s. 60-61), sosyal medya kavramına geçmeden önce, kavramla çok yakından ilişkili olan kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (User Generated Content, UGC) ve Web 2.0'ı incelemek gerektiğinin altını çizmektedir ve ilk kez 2004 yılında tanıtılan Web 2.0'ı, yazılım geliştiricilerin ve son kullanıcıların World Wide Web'i kullanmaya başladıkları yeni bir yol olarak tanımlamaktadır. Web 2.0 teknolojilerinin ortaya çıkışı, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin (UGC) verimli bir şekilde oluşturulmasını ve dağıtılmasını sağlayarak çevrimiçi medya ortamında büyük değişikliklere neden olmuştur (Daugherty vd., 2008, s. 16).

Tim O'Reilly (2005), Web 2.0 terimini bir dizi ortak özelliği paylaşan geniş bir çevrimiçi uygulamalar koleksiyonu olarak adlandırarak İnternet evriminde bir sonraki aşama olarak popülerleştirmiştir (akt. Constantinides, 2014, s. 41). Rothschild (2011, s. 141), Web 2.0'ı, etkileşimli bilgi paylaşımını, birlikte çalışabilirliği, kullanıcı merkezli tasarımı ve işbirliğini kolaylaştıran web uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Öte yandan, UGC, sosyal medyanın temelidir (Manap & Adzharudin, 2013, s. 54). Özel bir içerik biçimi olan kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (UGC), kullanıcıya odaklanır. Terim, internetin yardımıyla bağımsız olarak, önceden belirlenmeyen bir hedef kitle için, onları doğrudan ücretlendirmeden içerik üreten birini ifade eder (Stockl vd., 2008, s. 273). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (2007), UGC'nin üç temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır: (i) İnternet üzerinden kamuya açık hale getirilme; (ii) belirli bir miktarda yaratıcı çabayı yansıtma ve (iii) profesyonel rutinler ve uygulamalar dışında oluşturulma (Christodoulides vd., 2012, s. 3-4).

Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilen ve kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin oluşturulmasına ve değiş tokuşuna izin veren bir grup İnternet tabanlı uygulama olarak tanımlanan sosyal medya hem bireyleri hem kurumları derinden etkilemiştir (Kaplan & Haenlein, 2012, s. 101). Sosyal medya, işbirlikçi projeler (örn. Wikipedia), bloglar/mikro bloglar (örn. Twitter), içerik toplulukları (örn. YouTube), sosyal ağ siteleri (örn. Facebook, LinkedIn, Instagram), sanal dünyalar (örn. World of Warcraft, Second Life) farklı uygulama türlerini tanımlayan bir şemsiye terimdir (Aspasia & Ourania, 2014, s. 61). Krishnamurthy ve Dou (2008, s.1), UGC'yi, kullanıcılarının UGC faaliyetlerine katılmalarının ana amacına göre rasyonel ve duygusal olarak iki sınıfa ayırmaktadır. Akılcı motivasyonlar, dünya ile bilgi paylaşımını ve bir soruna yönelik belirli bir duruşu



savunmayı; duygusal motivasyonlar, arkadaşlar, akrabalar veya diğer internet kullanıcılarıyla sosyal bağlantılar kurmayı veya eğlenceyi (kendini ifade etme) içerebilir.

Sosyal medya terimi, iletişim bilimleri ve sosyoloji olmak üzere iki araştırma alanıyla çok yakın bir bağlantı içindedir. İletişime özgü bağlamda medya, bilgi/veri depolama veya paylaşma araçlarıdır. Sosyoloji söz konusu olduğunda, sosyal ağlar, bir dizi sosyal varlıktan (bireyler, gruplar ve kuruluşlar) ve bunlar arasındaki bir dizi bağlantıdan oluşan toplumsal yapılardır (Wawrowski & Otolu, 2020, s. 3). Benzer şekilde, Rana ve Kumar (2016, s.45), sosyal medya teriminin anlamının, onu oluşturan iki kelimedenden türetilebileceğini iddia etmektedir. Medya, genel olarak reklamcılık, fikirlerin veya bilgilerin yayımlar/kanallar aracılığıyla iletilmesi anlamına gelmektedir. Sosyal, bir grup veya topluluk içindeki bireylerin etkileşimini ifade etmektedir. Birlikte ele alındığında, sosyal medya, bireylerin belirli bir ortam veya kanal aracılığıyla kişiler arası etkileşimi sağlayan ve sürdürülen iletişim/yayın platformları olarak tanımlanabilmektedir.

Dewing'e (2012) göre sosyal medya, kullanıcıların çevrimiçi alışveriş yapmasını, kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğe katkıda bulunmasını veya çevrimiçi topluluklara katılmasını sağlayan internet ve hücreli hizmete dayalı birçok hizmet için referans olarak kullanılmaktadır (akt. Aji vd., 2020, s. 93). Sosyal medya, doğrudan ve çok yönlü bilgi alışverişi, hız ve dinamik doğa ile karakterize edilir (Wawrowski & Otolu, 2020, s. 3). Sosyal medya, işletmelerin tüketicilerle bağlantı kurmasına, düşük maliyetli ve zamanında ilişkiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal medya, farklı düşünen insanları bir araya getirirken, algıları, tutumları ve nihai davranışları etkilemeyi içerir (Vinerean vd., 2013, s. 67). Ek olarak, sosyal medya, tüketicilerin deneyimlerini ve fikirlerini daha geniş kitlelerle paylaşmasını sağlayarak viral pazarlamanın gücünü de arttırabilmektedir (Aspasia & Ourania, 2014, s. 61).

Hootsuite Digital 2022 Global Overview Report'a göre, günümüzde toplam 4,62 milyar sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır ve bu, dünya nüfusunun %58,4'üne eşittir. Facebook 2,9 milyar aktif kullanıcı ile en fazla kullanılan sosyal medya platformu olurken, Facebook'u sırasıyla YouTube (2,56 milyar), WhatsApp (2 milyar), Instagram (1,47 milyar), Tiktok (1 milyar), Telegram (550 milyon), Pinterest (444 milyon) ve Twitter (436 milyon) takip etmektedir. Bununla birlikte, sosyal medya kullanıcı büyümesi son 12 ayda %10,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu, günde ortalama 1 milyondan fazla yeni kullanıcıya işaret etmektedir (Kemp, 2022). Statista'nın 29 ülkeden 6950 pazarlamacı ile gerçekleştirdiği ankette, katılımcıların %83'ü pazarlama stratejileri için sosyal medyayı kullandıklarını bildirmiştir (Statista, 2021c).

2021'in dördüncü çeyreğinde Meta, 3, 59 milyar insanın her ay şirketin temel ürünlerinden (Facebook, WhatsApp, Instagram veya Messenger) en az birini kullandığını belirtmiştir (Statista, 2022c). 2021'de Facebook'un gelirleri 117 milyar \$'a ulaşmıştır. Facebook, Ekim 2021'de ismini Meta olarak değiştirdiğini duyurmuştur. Bu değişiklik, internet kullanımında bir sonraki aşama olan Metaverse'e odaklanılmasında önemli bir adımdır (Statista, 2022d). Ek olarak, ABD'de pazarlamacıların % 86'sı Facebook'u reklam için kullanmakta ve tüketicilerin % 78'i satın aldıkları perakende ürünlere Facebook üzerinden ulaşmaktadır (Mohsin, 2021). Öte yandan, Mention'ın 2019 raporuna göre, işletmelerin %71'i, moda markalarının %98'i Instagram kullanmaktadır ve işletmelerin %80'inden fazlası Instagram etkileşimini en önemli ölçüm olarak görmektedir



(<https://mention.com/>, 2019). Bununla birlikte, kullanıcıların %50'si Instagram'da bir markanın reklamını gördüklerinde markayla daha fazla ilgilenmekte, her 3 kullanıcıdan 2'si Instagram'ın markalarla etkileşime olanak sağladığını söylemekte ve %90'ı en az bir işletmeyi takip etmektedir (<https://business.instagram.com/>, 2022).

3. Sosyal Medya Pazarlaması Kavramı

Sosyal medyanın dünya çapında giderek daha önemli bir rol oynamasıyla birlikte, sosyal medya pazarlaması, günümüzde çevrimiçi pazarlama girişimlerinin kilit alanlarından biri haline gelmiştir (Wawrowski & Otola, 2020, s. 3). Sosyal medya pazarlaması, bir firmanın pazarlama faaliyetlerini yürütmek için sosyal medya teknolojisinin kullanımını ifade etmektedir (Dahnil vd., 2014, s. 124). Geleneksel pazarlama (örn. TV ve radyo reklamları), tek yönlü bir bilgi alışverişini içermektedir. Sosyal medya pazarlaması ise müşterileri pasif bilgi alıcılarından, aktif bilgi kullanıcı ve dağıtıcılarına dönüştürerek, işletmelerin pazarlama yöntemlerini değiştirmektedir (Park & Oh, 2012, s. 96). Geleneksel pazarlamadan farklı olarak sosyal medya, iki yönlü diyaloglar için kullanılan önemli bir platformdur (Shankar & Li, 2013, s. 480).

Sosyal medya pazarlaması, kullanıcıların/grupların, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik olarak bilinen içeriği paylaştığı, birlikte oluşturduğu, tartıştığı ve değiştirdiği etkileşimli ortam yaratmak için bilgi üretilmesine, kullanıcılar arasında iş birliği yapılmasına ve mobil/web tabanlı teknolojilerden yararlanılmasına olanak tanıyan çevrimiçi uygulamalar aracılığıyla yürütülen pazarlama faaliyetleridir (Dahnil vd., 2014, s. 120). Gunelius (2011, s. 10), sosyal medya pazarlamasını, sosyal ağ araçlarını kullanarak (örn. blog oluşturma, mikro blog, sosyal yer imi) bir marka, işletme ve ürüne yönelik farkındalık, tanınma, hatırlama ve eylem oluşturmak için kullanılan doğrudan veya dolaylı bir pazarlama biçimi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Dann ve Dann (2011), sosyal medya pazarlamasını, sosyal ağ siteleri, podcast'ler, bloglar, mikrobloglar vb. internet tabanlı uygulamalardan oluşan ve bir ürün/hizmeti tanıtmak, organizasyonun verimliliğini artırmak ve yeni müşteriler kazanmak için kullanılan bir gelen pazarlama türü olarak tanımlamaktadır (akt. Todua & Jashi, 2015, s. 1165). Benzer şekilde Yusuff ve Odubanjo (2020, s. 143-144), sosyal medya pazarlamasını, sosyal ağ sitelerini kullanarak web sitesi trafiğini veya marka bilinirliğini artırma eylemi olarak tasvir etmektedir.

Müşteriler için ilgi çekici içerik üretmeye ve bu içeriğin takip ettikleri çeşitli sosyal ağlar aracılığıyla kullanımını ve paylaşımını teşvik etmeye odaklanan sosyal medya pazarlama (Costopoulou vd., 2019, s. 381) e-pazarlamanın en önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Golzadeh & Gharachorloo, 2021, s. 19). Müşterilerle doğrudan etkileşime izin verme, gerçek zamanlı geri bildirim alma ve pazarlama iletişiminin yaygınlaştırılması için geniş bir erişim alanı sağlama vb. geleneksel pazarlama kanallarına göre avantajları nedeniyle giderek daha fazla işletme tarafından kullanılmaktadır (Ha vd., 2016, s. 2). Ek olarak, sosyal medya pazarlama, halkla iletişim kurmanın, yeni müşterileri çekmenin ve eski müşterileri korumanın, müşteri ilişkilerini geliştirmenin, marka bilinci oluşturmanın, pazar payını ve yatırım getirisini artırmanın, satışlardan gelir elde etmenin ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dikkat çekmenin yenilikçi bir yoludur (Costopoulou vd., 2019, s. 380).

Sprout Social Index 2021'e göre, pazarlamacıların %90'ı, sosyal medyadan elde edilen verilerin, markalarını pazarda farklılaştırmalarını ve emsallerinden öne çıkmalarını sağladığını, %88'i sosyal stratejilerinin kârlılıklarını olumlu yönde etkilediğini



belirtmektedir. Pazarlamacıların sosyal medya hedeflerine ulaşmak için kullandıkları en yaygın içerik türleri; video (%54), resim (%53), metin tabanlı gönderiler (%30), hikâyeler (%26) ve canlı videolardır (%25) (<https://sproutsocial.com/>, 2021). Tüketiciler sosyal medyada bir markayı takip ettikten sonra çeşitli şekillerde etkileşime geçmeye devam etmektedir. Bunlar arasında, markanın web sitesini veya uygulamasını ziyaret etme (%91), markadan alışveriş yapma (%89) ve markayı bir aile veya arkadaşına tavsiye etme (%85) bulunmaktadır. Tüketicilerin sosyal medyada bir markayı takip etmeyi bırakmasının en önemli dört nedeni ise, düşük kaliteli ürün veya destek (%49), kötü müşteri hizmetleri (%49), alakasız içerik (%45) ve çok fazla reklamdır (%45) (Chen, 2021).

4. Sosyal Medya Pazarlaması Araçları

İşletmelerin sosyal medya pazarlamasında kullandığı birçok araç mevcuttur. Bununla birlikte en yaygın kullanılan araçlar; bloglar, mikrobloglar, birlikte oluşturma, sosyal yer imi, içerik toplulukları, sosyal ağ siteleri ve sanal dünyalardan oluşmaktadır (Wawrowski & Otol, 2020, s. 4; Dostaleva, 2012, s. 10-11).

Şekil 1

Sosyal Medya Pazarlaması Araçları



Kaynak: Wawrowski & Otol, 2020, s. 4; Dostaleva, 2012, s. 10-11

4.1. Blog

Blog, başkalarının okuması için internette paylaşılan düşüncelerin, fikirlerin veya deneyimlerin düzenli bir kaydı (ii) bir kişi veya grubun düzenli olarak, genellikle her gün yeni bilgiler koyduğu bir web sitesi; web günlüğü olarak tanımlanmaktadır (<https://dictionary.cambridge.org/>, 2022a) McKenzie (2008) çalışmasının sonuçları, kullanıcıları blog yazmaya iten en önemli nedenleri (i) blog yazarak kendini eğlendirmek (ii) başka türlü etkileşime geçilemeyecek insanlarla etkileşime girmek (iii) düşünceleri ve/veya duyguları blog aracılığıyla netleştirmek (iv) benzer düşünen/hisseden başkalarıyla bağlantı kurma (v) başkalarından düşünceler/duygular hakkında geri bildirim alma (vi) başkalarının düşüncelerini/duygularını etkileme (vii) yüksek sesle söylemesi zor olabilecek düşünceleri/duyguları ifade edebilme ve (viii) topluluk oluşturma olarak sıralamaktadır.

Günümüzde, dünya çapında 1,9 milyardan fazla web sitesi ve 600 milyondan fazla blog vardır. Her yıl, 3 milyardan fazla blog yazısı yayınlanmaktadır. Bu, günde yayınlanan 8.28



milyon ve her dakikada 5.750 blog yazısına işaret etmektedir. Tek başına Tumblr, her gün yayınlanan 10.5 milyon gönderiyle 540.4 milyon bireysel bloga ev sahipliği yapmaktadır. Şirketlerin %55'i, blog içeriği oluşturmanın 2018'den sonraki en önemli pazarlama önceliklerinden biri olduğunu söylemektedir (Byers, 2022). Statista'nın 2021 yılında 1067 çevrimiçi blog yazarıyla yaptığı ankete göre, yanıt verenlerin % 90'ı blog gönderilerine trafik çekmek için sosyal medyayı kullandıklarını belirtirken, % 10'u bu amaçla etkileycilerle işbirliği yaptıklarını belirtmiştir (Statista, 2021d). Ek olarak, katılımcıların % 22'si haftalık ve sadece %2'si günlük olarak blog yazısı yayınladıklarını iletmiştir (Statista, 2021e).

4.2. Mikroblog

Mikroblog, özellikle cep telefonundan gönderilen, herkesin okuyabileceği kısa mesaj şeklinde bir blog türüdür (<https://dictionary.cambridge.org/>, 2022b). Mikroblog, hızlı izleyici etkileşimleri için tasarlanmış kısa bir içerik parçası; anlık mesajlaşma ve içerik üretiminin bir birleşimidir. Mikroblog, işletmelerin daha kısa içerikleri daha hızlı paylaşmasına, son dakika haberleri ve diğer önemli güncellemeler hakkında bilgi verebilmesine olanak tanır (<https://sproutsocial.com/>, 2022). Mikroblog, kullanıcılar arasında gerçek zamanlı bir etkileşim sağlar. En iyi bilinen mikroblog servisleri Twitter, Identica, Tumblr, Pownce, Jaiku ve Edmodo'dur (Holotescu & Grosseck, 2009, s. 71). Dünya çapında aktif 436 milyon kullanıcısı bulunan Twitter'ın 2021 itibariyle yıllık reklam geliri 3,2 milyar \$ ve piyasa değeri 61,5 milyar \$'dır. Dünya çapında Twitter kullanan pazarlamacıların payı %48, B2B pazarlamacılarının payı %54'tür. Ek olarak, Twitter'da haftalık en fazla marka gönderisine sahip sektör ise medyadır (Statista, 2021f).

4.3. Sosyal Ağ Siteleri (SNS)

Sosyal ağ sitelerinin (SNS) yaygın tanımı, SNS servislerinin sunduğu işlevsellik üzerine odaklanmaktadır. Bir sosyal ağ sitesi, kullanıcıların; (i) bir profil oluşturmaya, (ii) başkalarıyla bağlantı kurmaya ve (iii) diğer kullanıcıların listesinde gezinmesine izin vermesiyle karakterize edilir (Mamonov vd., 2016, s. 473). Site profili kişisel bir web sayfasına benzer ve siteler genellikle mesajlaşma ve fotoğraf paylaşımı gibi yerleşik iletişim özelliklerini içerir. Sosyal ağ siteleri, üyeleri organize etmek, toplantılar düzenlemek, bilgi yaymak ve fikirleri ölçmek için kolay ve maliyetsiz yollar sağlar (Ellison vd., 2009, s. 6-8). Sosyal Ağ Siteleri (örn. Facebook) Kullanıcıların doğum tarihi, hobiler, tercihler, eğitim geçmişi, ilgi alanları gibi bilgileri içeren kişiselleştirilmiş bir profil oluşturmaya olanak tanır (Zywica & Danowski, 2008, s. 2).

Brandtzaeg ve Heim (2009), 1.200 kullanıcıyla gerçekleştirdiği çalışmada SNS kullanımının en önemli nedenleri olarak; (i) yeni insanlarla iletişim kurma (%31), arkadaşlarıyla iletişim halinde olma (%21), sosyalleşme (%14), bilgilere erişim (%10), münazara (%6,5) ve içerik paylaşma (%3) sonuçlarına ulaşmıştır. Clark vd. (2018) çalışmalarında, sosyal ağ sitelerinin, anlamlı sosyal bağlantılar kurmak için kullanıldıklarında kullanıcılarına fayda sağladığını ve kullanılmadıklarında ise izolasyon ve sosyal karşılaştırma gibi tuzaklar yoluyla kullanıcılarına zarar verdiğini iddia etmektedir. Lin ve Lu (2011) çalışmasının bulguları, insanların sosyal ağları kullanmaya devam etmelerinde en etkili faktörün eğlence olduğunu, bunu akran sayısı ve kullanılabilirliğin izlediğini göstermektedir. Hargittai (2015), yaş, cinsiyet, ırk/etnik köken, sosyo-ekonomik durum, çevrimiçi deneyimler ve internet becerilerinin insanların kullandığı sosyal ağ sitelerini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Utz (2009), SNS'nin siyasetle daha az ilgilenen



bireylere ulaşma fırsatı sağladığını bulmuştur. Bir adayın profilini görüntülemek, mevcut tutumları daha da güçlendirmektedir. Ek olarak, kullanıcıların yorumlarına yanıt veren politikacılar, daha olumlu algılanmaktadır.

4.4. İçerik Toplulukları

İçerik toplulukları, kullanıcıların multimedya içeriğini paylaşmasına izin veren sitelerdir. Bu sitelerin ortak bir özelliği, içeriği görüntüleyen bir sayfaya yorumların eklenmesine ve Twitter ve Facebook gibi diğer sosyal medya sitelerinde multimedya bağlantılarının paylaşılmasına olanak tanınmasıdır (Cross, 2014). İçerik toplulukları, esasen multimedya içeriğinin çevrimiçi veri tabanlarıdır. En bilinen içerik toplulukları arasında, iTunes (podcast); Youtube, Vimeo (video); Flickr, Picasa (fotoğraf); SlideShare, VoiceThread (sunum) bulunmaktadır (<https://serc.carleton.edu/>, 2022). 2005'te piyasaya sürülmesinden ve bir yıl sonra Google tarafından satın alınmasından bu yana YouTube, en büyük çevrimiçi video platformuna dönüşmüştür. 2020 itibarıyla, dünya çapında 2,1 milyar YouTube kullanıcısı olduğu tahmin edilmektedir (Ceci, 2021). Öte yandan, Avrupa'da podcast reklamcılığı özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında popülerdir. Alman KOBİ'lerinin %25'i podcast kullanmaktadır (Statista, 2021g). Podcast reklam harcamalarının yakın gelecekte istikrarlı bir şekilde artması beklenmektedir. A.B.D'de 2021 yılı harcamalarının 1,33 milyar \$ olduğu ve 2025 yılına kadar bu harcamaların 2,7 milyar \$'ı aşması tahmin edilmektedir (Statista, 2021h).

4.5. Sanal Dünyalar

Sanal dünya terimi, karmaşık fiziksel alanları görsel olarak taklit eden, insanların birbirleriyle ve sanal nesnelere etkileşime girebildiği ve insanların hareketli karakterlerle temsil edildiği elektronik bir ortamı tanımlanabilir. Mevcut sanal dünyaların çeşitliliği, yaratıcılık odaklı ortam Second Life (SL) ve devasa çok oyunculu çevrimiçi rol yapma oyunu World of Warcraft (WoW) ile temsil edilebilir. (Bainbridge, 2007, s. 472). Üyeler, kendilerinin grafiksel temsilleri olan avaturları aracılığıyla sanal dünyalara katılırlar. Sanal bir dünyanın üyeleri (avaturları aracılığıyla) birbirleriyle etkileşimlere girebilir: mesaj, nesne ve para alışverişinde bulunabilir; kulaklık ve mikrofon üzerinden sesli iletişim kurabilirler; yürüyerek, koşarak, araç sürerek ve uçarak dünyayı dolaşabilirler; giyinmek, avaturlarının şekillerini değiştirmek, bir şeylere dokunmak, bir şeyler inşa etmek, maceralara atılmak, spor yapmak ve dans etmek de dâhil olmak üzere çeşitli etkileşimler yoluyla dünyayı deneyimleyebilir (Messinger vd., 2009, s. 1). Twitch video yayın hizmeti üzerindeki World of Warcraft etkinlikleri, Aralık 2021'de ortalama 30,1 bin izleyici tarafından izlenmiştir (Clement, 2022).

4.6. Sosyal Yer İmi (Social Bookmarking)

Sosyal yer imi siteleri, internet'te folksonomi (Web sayfaları, çevrimiçi fotoğraflar ve Web bağlantıları gibi içeriği kategorize eden, iş birliğiyle oluşturulmuş, açık uçlu etiketlerden oluşan İnternet tabanlı bir bilgi alma metodolojisi) tekniklerinin uygulanması yoluyla bağlantıları depolamanın, sınıflandırmanın, paylaşmanın ve aramanın popüler bir yoludur. Sosyal yer imi, çeşitli bilgisayarlardan derlenmiş bir yer imi listesine erişmenin, büyük miktarda yer imini yönetmenin ve yer imlerini kişilerle paylaşmanın çok kullanışlı bir yoludur (Matheena & Riswan, 2018, s. 91). Sosyal yer imi uygulamaları, her bir yer imi için kullanıcı tarafından girilen anahtar sözcüklerin veya etiketlerin kullanılmasına olanak



tanır. Ek olarak, yer imi koleksiyonları kişisel olarak oluşturulup sürdürülürken, genellikle başkaları tarafından da görülebilir (Millen vd, 2006, s. 111-112).

Sosyal yer imi siteleri, geri bağlantıların oluşturulmasına, blog veya web sitelerinin arama motoru sıralamalarını iyileştirilmesine ve trafiği artırmaya yardımcı olur. Ek olarak, blog veya web sitelerinin popülerliğini artıran kullanıcılarla etkileşim oluşturur (Khanna, 2022). eBizMBA.com'dan elde edilen istatistiklere göre, Facebook 900 milyon aylık izleyiciyle en yaygın kullanılan sosyal yer imi sitesidir. Facebook'u, Twitter (310 milyon), Pinterest (250 milyon), Google Plus (120 milyon), Tumblr (110 milyon), Reddit (32 milyon), StumbleUpon (28 milyon) ve Digg (6 milyon) takip etmektedir (<http://www.ebizmba.com/>, 2021).

4.7. Birlikte Oluşturma

Birlikte oluşturma, müşteriler pasif müşterilerden aktif katılımcılara dönüşürken, müşterileri değer yaratmaya dâhil etme sürecidir. Değerin birlikte yaratılması, insanların kendi dünyalarına katkıda bulunma fırsatı aradığı ve işletmelerin markalar hakkında müşteri iç görüşleri arayışına girdiği katılımcı bir kültürü yansıtır (Hajli vd., 2017, s. 2). İşletmeler, yaratıcılığı ve yeniliği geliştirmek ve ayrıca zamandan tasarruf etmek için müşteri katılımını teşvik etmektedir. Wikiler gibi sosyal medya platformları, müşteri inovasyonunun geliştirme aşamasında kullanılmıştır ve bu platformlar prototipleri ve yönetim değerlendirmesini olumlu yönde etkilemektedir (Yadav vd., 2016, s. 260). Yenilikçi bir marka topluluğu, yenilikçilik ile ilgili fikirler ve yeni işlevler, kullanımlar ve içerikler üretmek için öncü, yaratıcı ve diğer türdeki kullanıcıları bir araya getirerek firma için değerli yenilikler üretebilir (Parmentier, 2015, s. 2).

5. Sosyal Medya Pazarlamasının Faydaları

Sosyal medya, kullanıcılara ilginç konular hakkında yeni bilgilere erişim sağlarken, aynı zamanda markaların tanıtımını da gerçekleştirir. Bu platformlar aracılığıyla, pazarlamacıların müşteri ilişkileri yönetimi, reklamcılık ve halkla ilişkiler gibi çeşitli pazarlama amaçlarını gerçekleştirmeleri de sağlanmaktadır. Sosyal medya pazarlaması, işletmelerin hedef kitleleriyle daha etkileşimli ilişkiler kurmasına (Majid vd., 2019, s. 3), tüketici ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasına ve hızlı ve kolay iş birliği yapılmasına olanak tanımaktadır (Aspasia & Ourania, 2014, s. 62). Shankar ve Li (2013, s.479-480), ilaç firmaları için sosyal medya pazarlamasının, geleneksel medyaya göre daha uygun maliyetle daha fazla müşteriye ulaşabilmek, daha fazla satış ve ürün/ hizmetlerini kullanan müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde müşterilerin ve pazarın ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmek gibi önemli avantajlar sunduğunu vurgulamaktadır.

Sosyal medya pazarlamasının amaçları, temel olarak kullanıcılar arasında marka bilinirliğini artırmak, ürün/hizmetlerin reklamını yapmak, müşteri hizmet kalitesini iyileştirmek ve tüketici sadakatini arttırmayı içermektedir. Sosyal medya pazarlaması, müşteri edinme ile bağlantılı maliyetleri en aza indirir ve e-posta adresleri veya telefon numaraları dâhil olmak üzere potansiyel alıcıların iletişim bilgilerinin toplanmasına olanak tanır (Wawrowski & Otolu, 2020, s. 4). Ardiansyah ve Sarwoko (2020), çalışması, sosyal medya pazarlamasının hem marka bilinirliği hem de satın alma kararları üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Marzouk (2016), çalışmasının sonuçları, sosyal medya pazarlamasının işletmelerin marka bilinirliği



oluşturmasına ve geliştirmesine yardımcı olduğunu ve bunun da satış performansını arttırdığını göstermiştir. Ek olarak, çalışma, sosyal medya kullanımının işletmelerin satışları, pazar payları, yüksek kar marjlı ürünlerin satışları ve yeni ürün satışları ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Tüketiciler için akranlardan oluşturulan ağızdan ağıza iletişim (WOM), işletmeler tarafından sağlanandan daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Sosyal ağlar, WOM'un, tüketiciler arasında sınırsızca yayılması için kullanışlı bir platform sunmaktadır. Sosyal medyada WOM, uygun şekilde uygulandığında, satışları artırmak için geleneksel medyanın başarabileceğinden daha fazla yatırım getirisi (ROI) sağlayabilmektedir (Shankar & Li, 2013, s. 480). Sosyal medya pazarlama girişimlerin yardımcı bir amacı, kullanıcıların bilgileri arkadaşlarıyla paylaşmasına teşvik etmek ve yayınlanan içeriğin güvenilirliğini artırmaktır (Wawrowski & Otolu, 2020, s. 4). Hajli (2014), çalışmasında, sosyal medyanın tüketicilerin sosyal etkileşimini kolaylaştırdığını, artan güven ve satın alma niyetine yol açtığını bulmuştur. Benzer şekilde, Hasan ve Sohail (2021), sosyal medyadaki marka güveni, sosyal medya tabanlı marka toplulukları, sosyal medya temelli marka farkındalığı ve sosyal ağdaki etkileşimin tüketicilerin satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Aspasia ve Ourania (2014) çalışmalarında, gıda firmalarının pazarlama direktörlerine göre, sosyal medya pazarlamasının en önemli üç faydasını; marka oluşturmak, müşterileri yeni ürünler, yarışmalar, özelleştirilmiş teklifler, ödüller vb. hakkında gerçek zamanlı olarak bilgilendirmek ve müşteri hizmetlerini entegre etmek olduğunu bulmuştur. Öte yandan, Michaelidou vd. (2011, s. 1156) çalışmasının sonuçları, B2B KOBİ'lerin sosyal medya pazarlamasının nedenlerini; (i) yeni müşteriler çekmek (%91), (ii) ilişkileri geliştirmek (%86), (iii) farkındalığı artırmak (%82), (iv) markanın çevrimiçi iletişimini artırmak (%73), (v) geri bildirim almak (%46) ve tedarikçilerle etkileşim kurmak (%14) olarak sıralamaktadır.

İşletme düzeyinde yatırım ve finansal analizde sosyal medya verileri çok değerlidir (He vd., 2016, s.74). Schröder (2021), kurumsal sosyal sorumluluk bilgilerini iletmek için sosyal medya pazarlamayı kullanan bankaların sayısının zaman içinde arttığını bulmuştur. Sosyal medya kullanıcıları bankalarla Twitter'a kıyasla Facebook'ta daha sık etkileşime girmektedir. Nash (2019) çalışması, tüketicilerin ana cadde moda perakendecileri hakkında ilham ve bilgi edinmek için sosyal medyayı aktif olarak kullandıklarını ve sosyal medyadaki aktif kullanıcıların çoğalmasıyla birlikte bu platformların tüketici karar verme süreçleri üzerinde giderek artan bir etkiye sahip olduğunu (ve olmaya devam edeceğini) ortaya koymuştur. Öte yandan, Seo ve Park (2018) araştırması, sosyal medya pazarlama faaliyetlerinin havayolunun marka değeri ve müşteri yanıtları üzerinde olumlu etkileri olduğu göstermektedir. Bununla birlikte, Azhar ve Abeln (2014), birçok inşaat işletmesinin sosyal medyanın avantajlarından yararlanmaya başladığını, ancak genel olarak inşaat alanındaki sosyal medya kullanımı açısından diğer birçok endüstrinin gerisinde kaldığını iddia etmektedir. İnşaat işletmeleri sosyal medyayı; (i) işe alım; (ii) işletme ve/veya proje haberlerini yayma, (iii) müşteri ağı, (iv) marka bilinirliği ve (v) yeniliklerin sergilenmesi için kullanmaktadır

6. Sosyal Medya Pazarlamasında Karşılaşılan Zorluklar

Sosyal medya, ürün/hizmetleri arama, seçme, değerlendirme ve satın alma konusunda yeni yaklaşımlar sunarak tüketicilerin davranışlarını kökten değiştirmiştir. Bu gelişmeler,



işletmelerin stratejilerinde büyük değişikliklere ve yeni sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Majid vd., 2019, s. 3). Örneğin, ilaç şirketlerinin sosyal medyayı benimsemesinin önündeki engellerden biri, bu sektördeki yüksek düzenleme standardıdır. İlaç şirketlerinin, ilaçlarının olası olumlu/olumsuz sonuçlarıyla ilgili izlenen herhangi bir sosyal medya görüşmesini FDA'ya bildirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, ilaçları hakkında hastalarla doğrudan iletişimleri kontrol edilmektedir (Shankar & Li, 2013, s. 480). Odongo (2014), elektronik sektöründeki sosyal medya pazarlamasının zorluklarını, sosyal medya üzerinde kurumsal kontrol eksikliği ve başarının ölçümü olarak belirtmektedir. Chikandiwa vd. (2013), yasal ve düzenleyici konuların bankacılıkta sosyal medyanın benimsenmesinin önündeki engeller olarak tespit etmiştir. Gunarathne vd., (2018), havayolu işletmelerinin kendilerine yöneltilen şikayetlerden yarısından azına yanıt verdiğini bulmuştur. İlginç bir şekilde, havayollarının daha fazla takipçisi olan müşterilerden gelen şikâyetlere yanıt verme olasılığı daha yüksektir.

Gizlilik ve güvenlik endişeleri, hem firmalar hem de müşteriler tarafından sosyal medya kullanımına yönelik birincil tehdit olmaya devam etmektedir (Hofacker & Belanche, 2016, s. 78). Pew Research Center 2019 raporuna göre, Amerikalıların %79'u, verilerinin şirketler tarafından nasıl kullanıldığı konusunda endişelidir. Ayrıca %81'i, kendileri hakkında veri toplanmasının potansiyel risklerinin faydalarından daha ağır bastığını ve %72'si çevrimiçi/cep telefonlarında yaptıklarının tamamının veya çoğunun şirketler tarafından takip edildiğine inandığını düşünmektedir (Auxier & Rainie, 2019). Cisco Consumer Privacy Survey 2019, tüketicilerin %84'ünün gizliliğe önem verdiğini ve %91'inin, verilerinin nasıl kullanılacağına güvenmedikleri takdirde bir şirketten satın alım yapmayacağını ve şirketlerin %87'sinin müşterilerinin gizlilik endişelerinden kaynaklanan satış gecikmeleri yaşadığını bulmuştur.

Sosyal medya pazarlama aracı seçimi, işletmeler için başka büyük bir zorluktur. Günümüzde FaceBook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube ve daha pek çok popüler sosyal medya platformu bulunmaktadır. İşletmeler, kampanya amaçlarına, sundukları ürün/hizmetlere göre göre en uygun olanı akıllıca seçmelidir (Goel & Jain, 2019, s. 2). Sosyal medyada içerik kraldır. Dolayısıyla işletmeler yüksek kalitede görseller/grafiklerden oluşan ilgi çekici, akılda kalıcı içerikler oluşturmalı ve bunları düzenli olarak paylaşmalıdır (Patel, 2022a). Orajarvi (2016), çalışmasında sosyal medya pazarlaması zorlukların bir şirketin büyüklüğüne ve sektörüne bağlı olarak değiştiğini bulmuştur. Ancak pazarlama kaynaklarının, özellikle de zamanın eksikliğini ortak bir faktör olarak vurgulamaktadır. Öte yandan, sosyal medya kullanımında teknoloji, altyapı ve güvenlik sorunları, çok sayıda sosyal medya ağı arasından doğru aracın seçimi, içerik üretiminde yenilik ihtiyacı, içerik üretim ekibinin yüksek maliyeti, sosyal medya pazarlamasını stratejik bir iletişim ve pazarlama aracı olarak kullanacak işletmelerin üstesinden gelmesi gereken problemlerdir (Golzadeh & Gharachorloo, 2021, s. 19).

Manifest and Smart Insights tarafından 2018 yılında 344 B2C ve B2B pazarlamacısıyla yapılan ankete göre, sosyal medya pazarlamasında karşılaşılan zorluklar, yeterli personel ve finansal kaynağa sahip olmama, resmi bir strateji eksikliği, takipçi topluluğu oluşturma ve sonuçları izlemedir (Herhold, 2018). Michaelidou vd. (2011, s.1156) çalışmasının sonuçları, B2B KOBİ'lerin sosyal medya pazarlamasında karşılaştıkları en büyük engelleri; (i) sosyal ağ sitelerinin(SNS), şirketin faaliyet gösterdiği sektörde önemli olmaması (%61), (ii)



SNS'nin markalara yardımcı olup olmayacağı veya nasıl olabileceğinin belirsizliği (%44), (iii) çalışanların SNS'ye aşına olmaması (%32), (iv) SNS'in, zaman açısından büyük bir yatırım gerektirmesi (%23), (v) rakiplerin SNS kullanmaması (%23) ve (vi) çalışanların SNS kullanmak için teknik becerilere sahip olmaması (%15) şeklinde sıralanmaktadır.

Bilgi kirliliği, WhatsApp, Twitter, Facebook, Instagram, Quora veya diğer sosyal ağ ve çevrimiçi platformlardan bir parça bilgi paylaşırken veya tüketirken her birimizin her gün karşılaştığı gerçek zamanlı pratik bir sorundur (Meel & Vishwakarma, 2020, s. 23). Sahte haberlerin yayılması söz konusu olduğunda, sosyal medya en önemli kaynaktır. Sosyal medya 2016'dan bu yana küresel olarak en az güvenilen haber kaynağı olmasına rağmen, kullanıcılar güncel kalmanın bir yolu olarak sosyal ağları kullanmaya devam etmektedir (Watson, 2021a). Statista'nın 2000 kişiyle gerçekleştirdiği 2021 anketi sırasında Kenya, Güney Afrika, Malezya ve Filipinler'den yanıt verenlerin % 70'inden fazlası sosyal medyayı haber kaynağı olarak kullandıklarını belirtmiştir. Buna karşılık, Belçika, Fransa, Hollanda, Almanya ve Japonya'da sosyal medyayı haber kaynağı olarak kullandığını belirten kullanıcıların oranı %40'ın altında kalmıştır. Dünyanın her yerindeki sosyal medya kullanıcılarının büyük bir kısmı, sosyal platformlara ne medya kaynağı olarak ne de haber alma yolu olarak güvenmediklerini kabul etmekle birlikte, bu tür ağlara günlük olarak erişmeye devam etmektedirler (Watson, 2021b).

7. Sosyal Medya Pazarlama Stratejileri

Sosyal medya stratejisi, işletmelerin sosyal sayfalarında yayınladığı tüm içerik için ne, ne zaman, nasıl ve neden sorularına yanıt veren ayrıntılı bir plandır. Strateji, sosyal medya pazarlamasının önemli bir bileşenidir; hedef kitleyi, ne aradıklarını, ihtiyaçlarının işletme amaçlarıyla nasıl örtüştüğünü ve işletmeye nasıl çekilebileceklerini anlamayı gerektirir (Sirohi, 2019). Bir başka ifadeyle, sosyal medya stratejisi, sosyal medya hedefleri, onlara ulaşmak için kullanılacak taktikleri ve ilerlemeyi ölçmek için izlenecek metrikleri özetleyen bir belgedir. Sosyal medya pazarlama stratejisi, aktif olunan her platforma özel hedeflerle birlikte mevcut ve planlanmış tüm sosyal medya hesaplarını da listelemelidir (Newberry & LePage, 2021). İşletmeler, müşterilerle etkileşim kurarken, yalnızca olumlu/olumsuz yorumlara yanıt vermenin ve tekliflerini sosyal medyada savunmanın ötesine geçmeli ve tüketicilerle daha yakın ilişkiler kurmalıdır (Lepkowska-White, 2017, s. 6). Kaplan ve Haenlein (2010, s. 66), işletmelerin önce müşterilerini dinlemesi ve onların duymak, konuşmak istediği, ilginç ve değerli bulacağı hususlar konusunda iyi bir anlayış geliştirmeleri gerektiğini iddia etmektedir.

Sosyal medya, iki yönlü bir iletişim kanalı olarak tasarlanmıştır ancak çoğu zaman işletmeler tarafından bir tanıtım mekanizması olarak kullanılırken müşteriler için bundan çok daha fazlasını ifade etmektedir (Beese, 2016). Sprout Social'ın 1062 kişiyle gerçekleştirdiği 2016 araştırmasına göre, müşterilerin %90'ı bir markayla doğrudan iletişim kurmak için sosyal medyayı kullanmaktadır. Dahası, müşterilerin ürün/ hizmetlerle ilgili bir sorunu olduğunda ilk başvurduğu yer olarak sosyal medya (%34,5), telefon (%19,4) ve e-postayı (%16,1) geride bırakmıştır. Müşteriler için ortalama yanıt bekleme süresi dört saatin altındadır. Ek olarak, müşterilerin %75'inin iyi bir deneyimi kendi profillerinde paylaşacağını, %30'u ise yanıt alamazlarsa rakip işletmeyi tercih edeceğini bildirmiştir (<https://sproutsocial.com/>, 2016). Öte yandan, müşteriler sosyal medyada yenilikleri, arkadaşlarının ve takip ettikleri kişilerin neleri sevip sevmediklerini öğrenmek ve



arkadaşlarından onay almak istemektedir. Dolayısıyla işletmeler, çevrimiçi ortamda şeffaf ve dürüst olmaya özen göstermeli ve anonim hesaplar kullanmaktan kaçınmalıdır (Lepkowska-White, 2017, s. 6).

İnsanlar, duydukları bilginin üç gün sonra sadece %10'unu akıllarında tutarken, ilgili bir görselle eşleştirildiğinde bu oran %65'e çıkmaktadır (Medina, 2022). Fotoğraflar ve videolar, takipçilerle etkili bir şekilde iletişim kurmak isteyen pazarlamacılar için güçlü araçlar haline gelmiştir. Alakalı görsellere sahip içerikler, görsel içermeyenlere göre %94 daha fazla görüntülenmektedir. İçeriklere görsel eklemek yalnızca etkileşimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda markanın hikâye anlatıcılığına da katkıda bulunur. Hikâye anlatımı yoluyla, markalar temel değerlerinizi tanıtabilir ve müşterilerin duygularına dokunmak daha derin bir etkileşim sağlayabilir (Beese, 2016). Videolar, yaygın sorunları açıklamak ve ürün/hizmetin sunabileceği çözümleri göstermek için oldukça faydalıdır. Açılış sayfasına video eklemek, dönüşümleri %86 oranında arttırabilmektedir. Videoların markanızın genel imajı ve değerleriyle uyumlu olması önemlidir (Patel, 2022b). Ek olarak, tüketicilerin %67'si bir ürün görselinin kalitesinin bir ürünü seçerken ve satın alırken çok önemli olduğunu belirtmektedir (Bullas, 2017).

Başarılı bir sosyal medya pazarlama stratejisi oluşturmanın ilk adımı, amaçları ve hedefleri belirlemektir. Hedefler olmadan başarıyı ve yatırım getirisini (ROI) ölçmenin hiçbir yolu yoktur. Hedefler, özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı (S.M.A.R.T) olmalıdır. Ardından hedef kitle derinlemesine analiz edilmeli ve hangi sosyal medya aracının kullanılacağı belirlenmelidir (Newberry & LePage, 2021). Bununla birlikte, ilgi çekici içerik üretme, sosyal medya kanallarının hangilerinin çalışıp çalışmadığını inceleme ve gerekli iyileştirmeleri yapma, metrikleri (hashtag performansı, gönderilere kaç kişinin eriştiği, tıklama oranları vb.) belirleme ve diğer departmanları pazarlama kampanyasına dahil etmek diğer dikkat edilmesi gereken noktalardır (Barnhart, 2021). Ayrıca, Influencer ortaklıkları diğer dikkat edilmesi gereken noktalardır (Herhold, 2018). Bununla birlikte Newlands (2017), başarılı bir sosyal medya pazarlaması için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Newlands, 2017):

- Canlı yayınları ve podcastları kullanarak müşterilerle etkileşim kurmak, onlara ilham vermek, akılda kalıcı içerikler oluşturmak,
- Yalnızca ürünleriniz veya hizmetler hakkında bilgi vermek yerine haber değeri taşıyan bilgileri paylaşmak,
- Kullanıcılara sorular sormak, beğeniler ve paylaşımlar yoluyla gönderilerle doğrudan etkileşim kurmalarını istemek,
- Etkili bir içerik pazarlama stratejisi oluşturmak,
- Müşteriler için kişiselleştirilmiş bir deneyim yaratmak,
- Sohbet robotlarını kullanmak.

8. Sonuç

İlk kez 2004 yılında tanıtılan sosyal medya pazarlaması, günümüzde moda, sağlık, turizm ve birçok alanda faaliyet gösteren işletmeler tarafından artarak kullanılmaya devam etmektedir. Sosyal medya, çift yönlü iletişime izin vermesi, kullanıcıların oluşturulan içeriğe



katkıda bulunmasını ve çevrimiçi topluluklara katılmasını sağlaması bakımından geleneksel pazarlama iletişim metotlarından ayrılmaktadır ve en popüler çevrimiçi etkinliklerden biridir. Ayrıca sosyal medya, müşterilerin yeni ürün ve hizmetleri keşfetmeleri için de en ideal araçlar arasındadır. Bununla birlikte, en genel tanımıyla sosyal medya pazarlaması, işletmelerin Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn gibi sosyal ağ siteleri aracılığıyla yaptığı pazarlama faaliyetleridir.

Sosyal medya pazarlaması, işletmelerin; müşterileriyle daha etkileşimli ilişkiler kurmasına, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve gerçek zamanlı tepkileri/yorumlarını ölçmesine, uygun maliyetle daha fazla müşteriye ulaşabilmesine, çevrimiçi topluluklar ve sadık müşteriler oluşturabilmesine, müşterilerinin/potansiyel müşterilerinin iletişim bilgilerini daha kolay toplayabilmesine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, çalışanların sosyal medya pazarlaması için yeterli bilgiye sahip olmaması, ilgi çekici içerik oluşturma ve düzenli olarak paylaşma, sosyal medya pazarlamasının çok fazla zaman harcamayı gerektirmesi, teknik ve alt yapı eksiklikleri, uygun sosyal medya pazarlaması aracının seçimi, müşterilerin gizlilik konusundaki endişeleri de işletmelerin sosyal medya pazarlamasını kullanırken üstesinden gelmesi gereken zorluklar arasındadır.

Literatürde perakende sektöründe sosyal medya pazarlamasıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sosyal medya pazarlamasının; müşteri sadakatini ve marka bağlılığını arttırdığı, müşterilerin satın alma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, pazarlama maliyetlerini önemli ölçüde azalttığı, ürün/hizmetlere talebi, marka bilinirliği ve satışları arttırdığı görülmüştür. Öte yandan, sosyal medya pazarlamasının çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması ve kullanılması için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yapay zeka teknolojisinin sosyal medya pazarlamasında uygulanması, sosyal medya pazarlamasının müşterilerinin e-ticaret alışverişleri üzerindeki etkisi, sosyal medya pazarlaması ve veri gizliliği ilişkileri gelecekteki araştırmalar için önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmad , N., Naveed , R., Scholz, M., Irfan , M., Usman , M., & Ahmad, I. (2021). CSR communication through social media: A litmus test for banking consumers loyalty. *Sustainability*, 13 (4).
- Aji, P., Nadhila, V., & Sanny, L. (2020). Effect of social media marketing on Instagram towards purchase intention: Evidence from Indonesia's ready-to-drink tea industry. *International Journal of Data and Network Science*, 4 (2), 91-104.
- Amoah, J., & Jibril, A. B. (2021). Social media as a promotional tool towards SME's development: Evidence from the financial industry in a developing economy. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1923357.
- Ardiansyah, F., & Sarwoko, E. (2020). How social media marketing influences consumers' purchase decision? A mediation analysis of brand awareness. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 17(2) 2020, , 156-168.
- Aspasia, V., & Ourania, N. (2014). Social Media adoption and managers perceptions. *International Journal on Strategic Innovative Marketing*, 1, 61-73.
- Ather, S., Khan, N., Ur Rehman, F., & Nazneen, L. (2018). Relationship between social media marketing and consumer buying behavior. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 4 (2).
- Auxier, B., & Rainie, L. (2019). Key takeaways on Americans views about privacy, surveillance and data-sharing. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/11/15/key-takeaways-on-americans-views-about-privacy-surveillance-and-data-sharing/>, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Azhar, S., & Abeln, J. M. (2014). Investigating social media applications for the construction industry. *Procedia Engineering*, 85, 42-51.
- Bainbridge, W. (2007). The Scientific Research Potential of Virtual Worlds. *Science*, 317, 472-476.



- Barnhart, B. (2021). Building your social media marketing strategy for 2022. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/#important-metrics> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Beer, C. (2018). Social Browsers Engage with Brands. <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/social-browsers-brand/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Beese, J. (2016). 10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-challenges/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Brandtzaeg, P., & Heim, J. (2009). Why people use social networking sites. *International Conference on Online Communities and Social Computing, Springer, Berlin, Heidelberg*, 143-152.
- Bullas, J. (2017). 6 Powerful Reasons Why you Should include Images in your Marketing. <https://www.jeffbullas.com/6-powerful-reasons-why-you-should-include-images-in-your-marketing-infographic/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Byers, K. (2022). How Many Blogs Are There? (And 141 Other Blogging Stats). <https://growthbadger.com/blog-stats/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Ceci, L. (2021). YouTube - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/2019/youtube/#dossierKeyfigures> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Chen, J. (2021). 36 Essential social media marketing statistics to know for 2021. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Chikandiwa, S., Contogiannis, E., & Jembere, E. (2013). The adoption of social media marketing in South African banks. *European Business Review*, 25 (4), 365-381.
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Bonhomme, J. (2012). Memo to marketers: Quantitative evidence for change - How user-generated content really affects brands . *Journal of Advertising Research*, 52 (1).
- Cisco Consumer Privacy Survey. (2019). https://www.cisco.com/c/dam/global/en_uk/products/collateral/security/cybersecurity-series-2019-cps.pdf , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Clark, J., Algae, S., & Green, M. (2018). Social network sites and well-being: The role of social connection. *Current Directions in Psychological Science*, 27(1), 32-37.
- Clement, J. (2022). Average viewers of World of Warcraft on Twitch worldwide from January 2018 to December 2021. <https://www.statista.com/statistics/1109289/world-of-warcraft-number-viewers/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Constantinides, E. (2014). Foundations of social media marketing . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148 , 40-57.
- Costopoulou, C., Ntaliani, M., & Ntalianis, F. (2019). An analysis of social media usage in winery businesses. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 4(4), 380-387.
- Criswell, J., & Canty, N. (2014). Deconstructing social media: an analysis of Twitter and Facebook use in the publishing industry. *Publishing Research Quarterly*, 30(4), 352-376.
- Cross, M. (2014). What is Social Media? Social Media Security, <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/content-community#:~:text=Content%20communities%20are%20sites%20that%20allow%20users%20to%20share%20multimedia%20content.&text=Businesses%20can%20benefit%20from%20content,with%20> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Curiel, E. (2020). Considerations on global social media marketing. Rana N. et al. (eds) digital and social media marketing. *Advances in Theory and Practice of Emerging Markets. Springer, Cham.*, 229-237.
- Dahnil, M., Marzuki, K., Langgat, J., & Fabeil, N. (2014). Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119-126.
- Daugherty, T., Eastin, M., & Bright , L. (2008). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25.
- De Souza, I., & Ferris , S. (2015). Social media marketing in luxury retail. *International Journal of Online Marketing*, 5(2).
- Dolega, L., Rowe, F., & Branagan, E. (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102501.



- Dostaleva, M. (2012). The usage of Russian social media marketing tools for tourism companies in South Karelia Region. *Saimaa University of Applied Sciences*, Bachelor's Thesis.
- Ellison , N., Lampe , C., & Steinfield, C. (2009). Social network sites and society: Current trends and future possibilities. *Interactions*, 16(1), 6-9.
- Ezenwafor, E., Ayodele, A., & Nwaizugbo, C. (2021). Social media marketing and brand loyalty among online shoppers in Anambra State, Nigeria: Mediating effect of brand Awareness. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 19(3), 16-27.
- Ferm, L. E. C., & Thaichon, P. (2021). Customer pre-participatory social media drivers and their influence on attitudinal loyalty within the retail banking industry: A multi-group analysis utilizing social exchange theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102584.
- Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., Sivarajah, U., & Kumar, V. (2020). Examining the relationship between social media analytics practices and business performance in the Indian retail and IT industries: The mediation role of customer engagement. *International Journal of Information Management*, 52, 102069.
- Goel, N., & Jain, D. (2019). The challenges and opportunities of social media for business. *JS International Journal of Multidisciplinary Research*, 1.
- Golzadeh, F., & Gharachorloo, N. (2021). Analyzing and prioritizing the social media marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 18-24.
- Gunarathne, P., Rui, H., & Seidmann, A. (2018). When social media delivers customer service: Differential customer treatment in the airline industry. *MIS Quarterly*, 42(2), 489-520.
- Gunelius, S. (2011). 30 minutes of social media marketing. McGraw Hill Companies, https://www.aucd.org/docs/webinars/30_Minute_Social_Media_Marketing.pdf, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Ha, S., Kankanhalli, A., Kishan, S., & Huang, K.-W. (2016). Does social media marketing really work for online SMEs?: An empirical study . *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin, 1-21.
- Hajli, M. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M.-O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144.
- Hanaysha , J. (2017). Impact of social media marketing, price promotion, and corporate social responsibility on customer satisfaction. *Jindal Journal of Business Research*, 6(2), 132-145.
- Hargittai, E. (2015). Is bigger always better? Potential biases of big data derived from social network sites. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 659(1), 63-76.
- Hasan, M., & Sohail, M. (2021). The influence of social media marketing on consumers purchase decision: Investigating the effects of local and nonlocal brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(3), 350-367.
- He, W., Guo, L., Shen, J., & Akula, V. (2016). Social media-based forecasting: A case study of tweets and stock prices in the financial services industry. *Journal of Organizational and End User Computing*, 28(2), 74-91.
- Herhold, K. (2018). How to overcome top social media challenges. <https://themanifest.com/social-media/blog/top-social-media-challenges> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Hofacker, C., & Belanche, D. (2016). Eight social media challenges for marketing managers. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(2), 73-80.
- Holotescu, C., & Grosbeck, G. (2009). Using microblogging for collaborative learning. *New Technology Platforms for Learning* , 71-80.
- <http://www.ebizmba.com/articles/social-bookmarking-websites> (2021). Top 15 Best Social Bookmarking Websites, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://business.instagram.com/> (2022). See What's Trending This Season on Instagram, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/blog> (2022a). Blog. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/microblog> (2022b). Microblog. Erişim Tarihi: 22.02.2022



- https://mention.com/pardot-2/files/Mention-Instagram_Engagement_Report_2019.pdf (2019). What Your Company Needs to Know for 2019. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- https://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/undergraduate_research/community.html (2022). Content Communities. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://sproutsocial.com/insights/data/q2-2016/> (2016). The Sprout Social Index, Edition VI: Shunning Your Customers on Social?, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://sproutsocial.com/insights/index/#methodology> (2021). Sprout Social Index. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://sproutsocial.com/glossary/microblog/> (2022). Microblog. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-051315.pdf> (2015). Navigating The New Digital Divide. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/#dossierKeyfigures> (2021a). Social media marketing worldwide - statistics & facts. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/> (2021b). Leading social media platforms used by marketers worldwide as of January 2021. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/1203256/digital-marketing-channels-worldwide/> (2021c). Share of marketers using selected digital channels for their online marketing strategies worldwide as of February 2020. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/487515/blog-posts-promoting-bloggers-us/> (2021d). Ways in which bloggers worldwide promoted their blog posts as of September 2021, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/487495/bloggers-posting-frequency-us/> (2021e). Frequency with which bloggers worldwide published blog posts and content as of September 2021. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/topics/2297/twitter-marketing/#dossierKeyfigures> (2021f). Twitter marketing - statistics & facts. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/topics/7990/podcast-advertising/#dossierKeyfigures> (2021g). Podcast advertising - statistics & facts, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/610071/podcast-ad-spending-us/> (2021h). Podcast advertising spending in the United States from 2021 to 2025. Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> (2022a). Number of social network users worldwide from 2017 to 2025, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users/> (2022b). Number of Instagram users worldwide from 2016 to 2023, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/statistics/947869/facebook-product-mau/> (2022c). Cumulative number of monthly Meta (formerly Facebook Inc) product users as of 4th quarter 2021, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- <https://www.statista.com/topics/751/facebook/#dossierKeyfigures> (2022d). Facebook - Statistics & Facts, Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Il-Hyun, B., & Zamrudi, M. (2018). Challenge of social media marketing & effective strategies to engage more customers: Selected retailer case study . *International Journal of Business and Society*, 19(3), 851-869.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Asaleye, A., Obadiaru, E., & Asamu, F. (2020). Use of social media in the marketing of agricultural products and farmers' turnover in South-South Nigeria. *F1000Research*, 9(1220)
- Inversini, A., & Sykes, E. (2013). An investigation into the use of social media marketing and measuring its effectiveness in the events industry. Xiang Z., Tussyadiah I. (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer, Cham, 131-144.
- Kaplan , A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2012). Social media: back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 14 (2) , 101-104.
- Kemp, S. (2022). TikTok gains 8 new users every second (and other mind-blowing stats). https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/#Top_10_takeaways , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Khanna , U. (2022). 1000+ Social Bookmarking Sites List 2022 with High DA & PR. <https://www.expert-seo-training-institute.in/blog/social-bookmarking-websites-list/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022



- Koay, K., Ong, D., Khoo, K., & Yeoh, H. (2020). Perceived social media marketing activities and consumer-based brand equity : Testing a moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(1), 53-72.
- Koivulehto, E. (2017). Do social media marketing activities enhance customer equity? A case study of fast-fashion brand Zara?, *Aalto University*, Bachelor Thesis.
- Krishnamurthy, S., & Dou, W. (2008). Note from special issue editors: Advertising with user-generated content: A framework and research agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), , 1-4.
- Laksamana, P. (2018). Impact of social media marketing on purchase intention and brand loyalty: Evidence from Indonesia's banking industry. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), .
- Lepkowska-White, E. (2017). Exploring the challenges of incorporating social media marketing strategies in the restaurant business. *Journal of Internet Commerce*, 16(3), 323-342
- Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2015). The marketing effectiveness of social media in the hotel industry: A comparison of Facebook and Twitter. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 147-169
- Lin, K.Y., & Lu, H.P. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers in Human Behavior*, 27 (3) , 1152-1161.
- Majid, S., Lopez, C., Megicks, P., & Lim, W. (2019). Developing effective social media messages: Insights from an exploratory study of industry experts. *Psychology & Marketing*, 36(6), 551-564
- Mamonov, S., Koufaris, M., & Benbunan-Fich, R. (2016). The role of the sense of community in the sustainability of social network sites. *International Journal of Electronic Commerce* , 20(4), 470-498.
- Manap, K., & Adzharudin, N. (2013). The role of user generated content (UGC) in social media for tourism sector. *The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings*, 52-58.
- Marzouk, W. (2016). Usage and effectiveness of social media marketing in Egypt: An organization perspective. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(1), 209-238.
- Matheena, M., & Riswan, K. (2018). Social media as tool of marketing. *Shanlax International Journal of Management*, 6(S1), 87-92.
- McKenzie , H. (2008). Why bother blogging? Motivations for adults in the United States to maintain a personal journal blog . *North Carolina State University*, Master Thesis.
- Medina, J. (2022). Brain Rules. <http://brainrules.net/vision/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Meel, P., & Vishwakarma, D. (2020). Fake news, rumor, information pollution in social media and web: A contemporary survey of state-of-the-arts, challenges and opportunities. *Expert Systems With Applications*, 153, 112986, 1-26.
- Messinger, P., Stroulia, E., Lyons, K., Bone, M., Niu, R., Smirnov, K., & Perelgut, S. (2009). Virtual worlds-past, present, and future: New directions in social computing. *Decision Support Systems*, 47(3), 204-228.
- Michaelidou, N., Siamagka, N., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Millen, D., Feinberg, J., & Kerr, B. (2006). Dogear: Social bookmarking in the enterprise . *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, 111-120.
- Mohammed, A., & Al-Swidi, A. (2019). The influence of CSR on perceived value, social media and loyalty in the hotel industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(39), 373-396.
- Mohsin, M. (2021). 10 Facebook Statistics Every Marketer Should Know in 2021. <https://www.oberlo.com/blog/facebook-statistics#:~:text=In%20the%20fourth%20quarter%20of,year%2Dover%2Dyear%20increase.> Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Momany, M., & Alshboul, A. (2016). Social media marketing: Utilizing social media to advance brand awareness and increase online sales. *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 9(1), 33-54.
- Nash, J. (2018). Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(1), 82-103



- Newberry, C., & LePage, E. (2021). How to Create a Social Media Strategy in 9 Easy Steps. <https://blog.hootsuite.com/how-to-create-a-social-media-marketing-plan/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Newlands, M. (2017). 10 Social-Media Marketing Strategies for Companies. <https://www.entrepreneur.com/article/293321> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Nobar, H., Kalejahi, H., & Rostamzadeh, R. (2020). Impact of social media marketing activities on brand equity and brand commitment in the leather industry. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 191-204.
- Nwokah, N., & Aeenee, F. (2017). Social media marketing and business success of automobile dealers in Rivers State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(12).
- Oberoi, P., Patel, C., & Haon, C. (2017). Technology sourcing for website personalization and social media marketing: A study of e-retailing industry. *Journal of Business Research*, 80, 10-23.
- Octavia, A., Hasbullah, H., & Sriyudha, Y. (2020). Development model of social media marketing consumer loyalty mediated by brand equity and consumer response to fashion branded products. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(1), 20-29.
- Odongo, A. (2014). Strategic social media marketing competitive advantage A case of electronic industry in Kenya. *United States International University*, Master Thesis.
- Olenksi, S. (2012). Are Brands Wielding More Influence In Social Media Than We Thought? <https://www.forbes.com/sites/marketshare/2012/05/07/are-brands-wielding-more-influence-in-social-media-than-we-thought/?sh=fa3540d71e1b> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Orajarvi, P. (2016). Benefits and challenges of using social media in marketing strategy: Investigating small- and medium-sized companies in the Oulu region. *University of Oulu*, Master's Thesis.
- Park, J., & Oh, I.-K. (2012). A case study of social media marketing by travel agency: The salience of social media marketing in the tourism industry. *International Journal of Tourism Sciences*, 12(1), 93-106.
- Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 78-89.
- Patel, D. (2022a). 7 Social Media Challenges For Marketer And How To Solve Them. <https://www.socialpilot.co/blog/social-media-challenges-for-marketer> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Patel, N. (2022b). 6 Types of Visual Content You Need to Use in Your Marketing Campaigns. <https://neilpatel.com/blog/visual-content-you-need-to-use-in-your-marketing-campaign/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Pham, P., & Gammoh, B. (2015). Characteristics of social-media marketing strategy and customer-based brand equity outcomes: a conceptual model. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9(4), 321-337.
- Pratiwi, N., & Yasa, N. (2019). The effect of store atmosphere, social media marketing and lifestyle on purchase decisions on consumers of the Alleyway Cafe. Pratiwi. *European Journal of Management and Marketing Studies*.
- Raji, R., Rashid, S., & Ishak, S. (2019). Consumer-based brand equity (CBBE) and the role of social media communications: Qualitative findings from the Malaysian automotive industry. *Journal of Marketing Communications*, 25(5), 511-534.
- Rambe, P. (2017). Social media marketing and business competitiveness: evidence from South African tourism SMMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2 (c. 2)), 411-423.
- Rana, K., & Kumar, A. (2016). Social media marketing :Opportunities and challenges. *Journal of Commerce and Trade*, 11(1), 45-49.
- Rothschild, P. (2011). Social media use in sports and entertainment venues. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(2), 139-150.
- Salem, S., & Alanadoly, A. (2021). Personality traits and social media as drivers of word-of-mouth towards sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25 (1), 24-44.
- Salo, J., Lankinen, M., & Mantymaki, M. (2013). The use of social media for artist marketing: Music industry perspectives and consumer motivations. *International Journal on Media Management*, 15(1), 23-41.
- Salo, J., Lehtimäki, T., Simula, H., & Mantymaki, M. (2013). Social media marketing in the Scandinavian industrial markets. *International Journal of E-Business Research*, 9(4), 16-32



- Samoggia, A., Bertazzoli, A., & Ruggeri, A. (2019). Food retailing marketing management: social media communication for healthy food. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47 (9), 928-956.
- Seo, E. J., & Park, J. W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66, 36-41.
- Shankar, V., & Li, J. (2013). Leveraging social media in the pharmaceutical industry. Ding M., Eliashberg J., Stremersch S. (eds) Innovation and marketing in the pharmaceutical Industry. *International Series in Quantitative Marketing*, 20. Springer, New York, NY.
- Schaffer, V. (2015). Student mentors: Aiding tourism businesses to overcome barriers to social media. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1022-1031.
- Schröder, P. (2021). Corporate social responsibility (CSR) communication via social media sites: Evidence from the German banking industry. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 636-654.
- Sirohi, A. (2019). What is a Social Media Strategy? , <https://www.business2community.com/social-media/what-is-a-social-media-strategy-02179927> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Stockl , R., Rohrmeier , P., & Hess , T. (2008). Why customers produce user generated content. Hass B.H., Walsh G., Kilian T. (eds) *Web 2.0. Springer, Berlin, Heidelberg*, 271-287.
- Strickland, P. (2013). The importance of social media technology of Yarra Valley wineries in Australia. *Proceedings of 7th AAWE Conference*, 26-29.
- Todua, N. (2017). Social media marketing for promoting tourism industry in Georgia. *Proceedings of the 22nd International Conference on Corporate and Marketing Communications Challenges of Marketing Communications in a Globalized World*, Zaragoza (Spain).
- Todua, N., & Jashi, C. (2015). Some aspects of social media marketing (Georgian Case) . *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 9(4), 1165-1168.
- Tomazic, T. (2017). The importance of social media from the wine marketing perspective. *Lex Localis*, 15(4), 827-844.
- Utz, S. (2009). The (potential) benefits of campaigning via social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(2) 221–243.
- Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013). The effects of social media marketing on online consumer behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(14) , 66-79.
- Watson, A. (2021a). Fake news worldwide - statistics & facts. <https://www.statista.com/topics/6341/fake-news-worldwide/#dossierKeyfigures> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Watson, A. (2021b). Share of adults who use social media as a source of news in selected countries worldwide as of February 2021. <https://www.statista.com/statistics/718019/social-media-news-source/> , Erişim Tarihi: 22.02.2022
- Wawrowski, B., & Otolá, I. (2020). Social media marketing in creative industries: How to use social media marketing to promote computer games? *Information*, 11(5) , 1-13.
- Whiting, A., & Deshpand, A. (2016). Towards greater understanding of social media marketing: A review. *Journal of Applied Business and Economics*, 18(4) , 82-91.
- Yadav, M., & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1294-1307.
- Yadav, M., Kamboj, S., & Rahman, Z. (2016). Customer co-creation through social media: The case of ‘Crash the Pepsi IPL 2015. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 259–271.
- Yusuff, M., & Odubanjo, A. (2020). Effect of social media marketing and human relations management on brand loyalty in Nigerian telecommunication Industry. *Journal of Employment Relations & Human Resource Management*, 2(1), 141-157.
- Zhang,, C.B., & Li,, Y.N. (2019). How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1420-1433.
- Zywica, J., & Danowski, J. (2008). The faces of Facebookers: Investigating social enhancement and social compensation hypotheses; predicting Facebook and offline popularity from sociability and self-esteem, and mapping. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(1), 1-34.



Extended Summary

The internet, one of the greatest innovations of the last century, has created a radical change in people's lives and has enabled social media to emerge as one of the most important marketing platforms. Today, the popularity of social networking sites and social media has increased globally. Online social networks have profoundly influenced the dissemination of knowledge by making it incredibly easy to share and learn on the Internet. The digital nature of the web has allowed e-retailers to quickly collect and analyze customer data at low cost and provide unique content directly relevant to each customer. Furthermore, with regard to online retail activities, social media has caused major changes in customer behavior by introducing new approaches to searching, selecting, evaluating and purchasing products/services. With social media playing an increasingly significant role around the world, social media marketing has become one of the key areas of online marketing initiatives today.

Social media marketing, which was first introduced in 2004, continues to be increasingly used by businesses operating in fashion, health, tourism, and many fields today. Social media marketing, in its most general definition, is the marketing activities of businesses through social networking sites such as Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn. On the other hand, social media differs from traditional marketing communication methods in that it allows two-way communication, allows users to contribute content and participate in online communities, and is one of the most popular online activities. In addition, social media is among the most ideal tools for customers to discover new products and services. Social media marketing is changing the way businesses market by transforming customers from passive buyers of information into active users and distributors of information.

Social media marketing allows businesses to establish more interactive relationships with their customers, better understand their customers' needs and measure real-time reactions/comments, reach more customers at an affordable cost, build online communities and loyal customers. However, some of the difficulties that businesses must overcome when using social media marketing are as follows: Employees don't have enough knowledge for social media marketing, creating and regularly sharing interesting content, social media marketing requires a lot of time, technical and infrastructure deficiencies, selection of the appropriate social media marketing tool and customers' privacy concerns.

There are many tools that businesses use in social media marketing. However, the most commonly used tools are blogs, microblogs, co-creation, social bookmarking, content communities, social networking sites, and virtual worlds. Blogs are a regular record of thoughts, ideas, or experiences shared on the internet for others to read. Microblogging allows businesses to share shorter content faster and provide information on breaking news and other important updates. Social networking sites allow users to create a personalized profile with information such as date of birth, hobbies, preferences, educational background, interests, and communicate with others. Content communities are sites that allow users to share multimedia content. Virtual worlds are an electronic environment that visually mimics physical spaces, where people can interact with each other and with virtual objects, and where people are represented by animated characters. Social bookmarking is a very convenient way to access a compiled bookmark list from various computers, manage large volumes of bookmarks and share bookmarks with people. Social bookmarking sites help



build backlinks, improve search engine rankings of blogs or websites, and increase traffic. Co-creation is the process of engaging customers in value creation as customers transform from passive customers to active participants.

A social media strategy is a detailed plan for all the content businesses post on their social pages, answering the what, when, how and why questions. When interacting with customers, businesses should go beyond just responding to positive/negative reviews and build closer relationships with consumers. Furthermore, businesses should take care to be transparent and honest online and avoid using anonymous accounts. Photos and videos have become powerful tools for marketers who want to communicate effectively with customers. Content with relevant images gets more views than those without images. Videos are very helpful in explaining common problems and demonstrating the solutions the product/service can offer.

The first step in creating a successful social media marketing strategy is to set goals and objectives. Then, the target audience should be analyzed in depth and, it should be determined which social media tool to use. In addition, producing interesting content, examining which social media channels are working and making necessary improvements, determining metrics (hashtag performance, click-through rates, etc.) and involving other departments in the marketing campaign are other points to consider. On the other hand, when the studies on social media marketing in the retail sector are examined in the literature, it's seen that social media marketing increases product/service demand, brand awareness, sales and brand loyalty, directly affects customers' purchases and significantly reduces marketing costs. However, more research is needed or a better understanding and use of social media marketing by employees. The application of artificial intelligence technology in social media marketing, the impact of social media marketing on customers' e-commerce shopping, social media marketing and data privacy relationships are suggested are for future research.



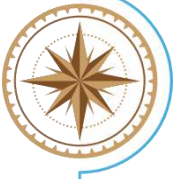
Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



USING DIGITAL GAMES AS A STRATEGIC TOOL TO REINFORCE POSITIVE HEALTH BEHAVIOUR

OLUMLU SAĞLIK DAVRANIŞI GELİŞTİRMEDE STRATEJİK BİR ARAÇ OLARAK DİJİTAL OYUNLARIN KULLANIMI

Öğr. Gör. Dr. Hakan KAÇAK

Ankara Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0001-6415-7224, hkacak@ankara.edu.tr

ÖZ

Teknoloji, sağlık sektöründe hayati bir rol oynamaktadır. Bunun sonucunda dijital sağlık hizmetleri ivme kazanmakta ve oyunlaştırmanın teşhis, koruyucu, tedavi edici ve palyatif bakım için hastalar ve hasta olmayanlar için kullanımını gündeme getirmektedir. Oyunlaştırma, sağlık sektöründe eğitim amaçlı, hasta izleme, tıbbi uyum ve mesleki eğitim için de uygulanmaktadır. Dijital sağlık oyunları, hızlı ve kolay erişilebilirlikle geniş bir kitleye hitap edebilir uygulamalar olsalar da henüz kullanıcıların uzun vadeli motivasyonunu ve katılımını sağlayacak kadar yetkin değiller. Bu çalışma dijital sağlık oyunlarının sınıflandırılmasına, uygulama alanlarına, başarılı dijital sağlık oyunlarına katkıda bulunan stratejilere ve faktörlere ve bunların sağlık davranışı değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

ABSTRACT

Technology plays a vital role in the healthcare industry. Consequently, digital healthcare is gaining momentum, which brings forth the usage of gamification for predictive/preventive care, diagnosis, therapy and palliative care for patients and non-patients. Gamification is also applied for educational purposes, patient monitoring, medical adherence and professional training in the health sector. Digital health games promise to address a broad audience with quick and easy accessibility but are not competent enough to ensure users' long-term motivation and engagement. This paper focuses on the classification of digital health games, their implementation areas, the strategies and factors that contribute to successful digital health games and their effects on health behaviour change.

Anahtar Kelimeler: Dijital Sağlık Oyunu, Oyunlaştırma, İyilik Hali, Kronik Hastalıklar, Sağlık Davranışı.

Keywords: Digital Health Game, Gamification, Well-Being, Chronic Diseases, Health Behaviour.



1. Introduction

Technology plays a vital role in the healthcare industry as we know it. It transforms the methods, techniques and procedures and perspective as well. This, being the case, the common practice of visiting a doctor just when someone is ill is gradually vanishing, and digital healthcare is gaining momentum. It would be correct to say that today's health sector is digital. There is no denying the prevalence of various imaging techniques, including x-rays, MRI, CT, ultrasound scans, and much more. In fact, modern medical imaging content is almost entirely high-tech and wholly digital (Mestress, 2017, p. 3). These advancements also bring forth the use of digital games and the term "gamification" for healthcare and well-being, which is simply defined as the use of game elements in a non-game context. Gamification appears to be a successful method in many areas of human life. It is used widely in education, enterprise, military, design and health. People's motivations are boosted by games or other entertaining components. Consequently, it becomes simpler to carry out demanding and challenging tasks via games (Maturo and Moretti, 2018, p. 1).

Health-related gamification trends have grown more quickly and extensively. On the one hand, this situation is mainly a result of changes in major health risks that have happened in recent decades at least in Western cultures where the primary health issues are no longer classic, pre-modern dangers like starvation, poor water quality, and indoor air pollution, but rather issues brought on by the modern world itself. Today the leading cause of death is chronic diseases. Sedentary behaviour, stress, excessive drinking and cigarette use, high intake of energy-dense foods other unhealthy behaviours and lifestyles are regarded as major risk factors, which result in high blood pressure, high blood glucose, high cholesterol and obesity (Johnsons et al., 2016; Maturo and Moretti, 2018, p. 1). According to the National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion (NCCDPHP) "90% of the nation's \$4.1 trillion in annual health expenditures are for people with chronic and mental health conditions". Therefore, in this case, a strategy may be to encourage the participants to adopt healthier behaviours, which digital health games can facilitate. With this aim, gamification is used to create web applications with the potential to better facilitate and incentivize self-management in people with chronic conditions. Persuasive technologies that monitor, self-track, and provide feedback on behaviour and facilitate social support are leveraged (Miller et al., 2014; Orji, 2016). Interactive video games appear to be an effective tool for promoting lifetime physical activity (Christie and Trout, 2007). In addition, digital health games also have a place in the literature on health informatics as a method of enhancing care. It is used to investigate how healthcare professionals use data to design their work for the patient, their institution and professional identity (Wallenburg and Ball, 2018).

According to 2016 data, the size of the digital health market, including health IT, mobile health wearables, EHR/EMR, personal genomics, population health management, medical imaging, telehealth and gamification in healthcare is more than 275 billion, and it is estimated that the market will exceed 710 billion dollars in 2025. The digital health market's share of gamification in healthcare was calculated as 16 billion dollars as of 2016. It is estimated that this figure will reach 40 billion dollars in 2024 (Capgemini, 2018).



2. Conceptual Framework

2.1. Digital Games and their Status in the Health Sector

Games have existed throughout human history. They are divided into two categories in the literature: traditional and digital games. While the games assessed on the traditional game idea involve more movement and physical exercise, it is evident that the games under the digital game concept involve more mental engagement than physical activity (Hazar and Hazar, 2017). Digital gaming includes various activities done using an electronic device in an online or offline setting, both alone and as a team (Esposito, 2005). In other terms, the definition of a digital game is a game that offers realistic simulation, dynamic pictures, and sound effects (Liu and Chen, 2013). It would be appropriate to look at the definition of health in order to decide whether the usage of games is beneficial in the health sector. The general definition of health is perceived as being free of illness or injury. However, World Health Organization (WHO) makes an extensive definition and defines it as: "*Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity*". Gamification's primary goal is to encourage participants to commit to and maintain engagement in desired behaviour. Gamification, in particular, piques users' interest in friendly competition and social interaction to produce motivators for making lifestyle changes. Successful products combine these game tactics for incentive with a compelling user experience (Deloitte, 2016). Thus, it may be inferred that the games dealing with healthy habits such as physical exercise may be used in e-health along with the games dealing with disease management and professional training.

The games used in the health sector may be named as "serious games". Even though there is no single definition for serious games, it is stated on the web page of Victoria State Government that:

“It is widely accepted that a serious game in an educational setting is considered to be a purposeful learning environment that targets key curriculum areas for explicit learning. Serious games are games or game-like interactive systems developed with game technology and design principles for a primary purpose other than pure entertainment.”

The lines above suggest that serious games involve pedagogical aims rather than providing fun. The designer of the game, plans to achieve cognitive and behavioural changes, which are also among the focus of e-health. Wattanasoontorn et al. (2013) explain that all games consist of five components: Rule/Gameplay, challenge, interaction, explicit objective and implicit objective. It is essential to mention that serious games have implicit objectives, whereas commercial games have an explicit objective, which may be named as entertainment. Implicit objectives include skill improvement, gaining knowledge and more experience, physical improvement and recovery (Wattanasoontorn et al., 2013).

2.2. Gamification Strategies for Promoting Behavioural Changes for Well-being in Health

Seven core ingredients of gamification have been identified to trigger behavioural changes in health, which are listed in Table 1. The first six are common strategies that are used in most fields and serious games. However, fun is neglected from time to time, which is an essential element of gamification. In other words, the mixture of components that give a product its entertaining and engaging qualities is the persuasive architecture of gamification. If you eliminate some of these essential components, the product becomes dull,



and the magic happens once they are reintroduced. Therefore, it is vital to include the fun factor among the others (Cugelman, 2013):

Table 1

The persuasive architecture of gamification and its 7 persuasive strategies

Strategy	Definition
Target setting	Committing to a target's accomplishment
The ability to overcome obstacles	Growth, learning, and development
Giving performance feedback	Constantly getting feedback from the experience
Reinforcement	Earning rewards, evading punishments
Compare improvement	Tracking one's own and other people's improvement Monitoring progress with self and others
Social interaction	Interacting with others
Fun and engagement	Acting out a different world

2.3. Key Factors Related to the Success of Gamified Products

Researchers and business professionals have identified three key factors that influence the success of gamified products (Deloitte, 2016):

The Fun factor: Effective health games should encourage patients to fulfil their objectives in a pleasant manner. Therefore, games must have objectives that players can relate to and are motivated to pursue.

The Friends factor: Games can also have features that let players challenge other competitors and enter competitions in order to incite competitive motivation.

The Feedback Factor: Individuals can actively personalize their profiles and follow their medical histories by consistently tracking their health state. The two-way messaging and fast feedback features instruct patients on good habits and the negative effects of harmful ones. Gamification software should also provide easy-to-use menus and concise explanations of difficult medical words and conditions in order to boost adoption rates and foster long-lasting interactions.

The strategies defined in section 4 and this section are complementary for ensuring the success of e-health games.

2.4. Classification of Digital Health Games

Games have different requirements, objectives, and instruments depending on how they intend to influence the patient experience. They can be applied in predictive/preventive care, diagnosis, therapy and palliative care. A taxonomy for health games was created by the Games for Health Project, a project that established a network of experts and academics in the games for the health sector. Preventative, Therapeutic, Assessment, Education and Training, Informatics, and Production are the taxonomy's primary categories. Additional details about the games for health classification are provided in Table 2. (Ben Sawyer, Digital, Inc. & Games for Health Project, as cited in Hall and Marston, 2014):



Table 2*The games for health taxonomy*

	Personal	Professional practice	Research/ academia	Public health
Preventative	Health assets: PERMA, exergaming, stress, nutrition	Patient communication	Data collection	Public health policy and social awareness campaigns
Therapeutic	PT/OT sensorimotor rehabitainment disease management	Pain distraction cyber psychology disease management	Virtual humans	First responders
Assessment	Self-ranking	Measurement	Inducement	Interface/visualization
Education and training	First aid, patient education health literacy	Skills/training	Recruitment	Management sims
Informatics	Personal health record (PHR)	Electronic medical record (EMR)	Visualization	Epidemiology
Production	Personal data collection quantified self	Biotech manufacturing and design	Biotech manufacturing and design	Large-scale data collection and monitoring

A similar taxonomy is given in Deloitte's report (2016) with a brief description of each game, which clarifies the type of the game with the appropriate healthcare area. The taxonomy is demonstrated in Table 3.

Table 3*Type of Digital Health Games and Descriptions (Deloitte, 2016)*

Type of Game	Healthcare Field	Aim	Usage and Feature
Educational	Diagnosis Palliative Care	provide information on health-related topics	spreading knowledge and educating others about certain illnesses, epidemics, symptoms, etc.
Engagement	Diagnosis	prevent unhealthy conduct	triggering healthy behaviour by holding users responsible for their choices, we can encourage promoting active engagement in the diagnosis of illnesses
Therapy	Palliative Care	assist the management of serious illnesses	enhancing the reward system and neural pathways that produce pleasant feelings in patients in order to increase their resistance to numerous chronic diseases.
Patient Monitoring	Diagnosis Palliative Care	track users' health status	competing with other users over KPIs and publicizing accomplishments on social media channels. diagnosis of disorders, mostly behavioural.
Medication Adherence	Preventive Care Palliative Care	motivate patients to follow their prescribed medication schedule	earning points for following medication schedules, responding to questions about various diseases, and having prescriptions filled.
Professional Training	Predictive/Preventive Care Diagnosis Therapy Palliative Care	tutor medical personnel	performing duties in a gamified space based on experimenting with various outcomes via trial and error. development and sharpening the skills of medical students' and practitioners' (e.g., robotics surgery).



As stated by Wattanasoontorn (2013), it is also important to mention the classification of e-health games in terms of "player", which refers to both the patient and non-patient. The difference lies in the objectives. The objectives for the patient may be listed as follows:

- Health monitoring
- Detection
- Treatment
- Rehabilitation
- Education for self/directed care

On the other hand, the objectives for the non-patient focus on two areas:

- Health and wellness: Focus on lifestyle issues
- Training and simulation: Target professionals and non-professionals.

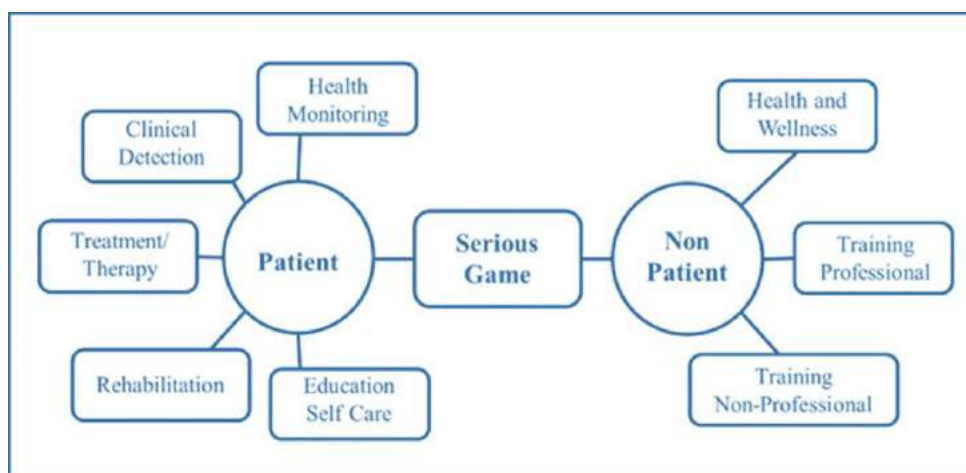


Figure 1. Classification of serious games for health by player (Wattanasoontorn et al., 2013)

2.5. Pros and Limitations of Digital Health Games

Digital health games embody significant advantages along with several limitations and disadvantages. Table 4 (Johnson et al., 2016; Deloitte, 2016) provides a brief summary of the reasons why gamification may be useful for changing health behaviours in the present as well as the limitations it carries.

Table 4

Pros and Limitations of Digital Health Games

Pros	Limitations
Provide intrinsic motivation	Sustainability of motivation is challenging: Users lose interest quickly.
Provide instant feedback	Embody extrinsic rewards: lead to short-term engagement.
Have broad accessibility through mobile technology and ubiquitous sensors	Difficult to ensure medical data security and patient privacy.
Bear broad appeal: game elements become more approachable and attainable to extensive audiences within each day.	Many obstacles occur while creating efficient IT healthcare systems: IT healthcare system certification procedures are time-consuming and expensive.
Have broad applicability: main chronic health hazards include exercise, a healthy diet and weight management, adherence to medicine, therapy, mental health, drug usage, and patient involvement in chronic diseases like diabetes or cancer.	High cost of game design



 Fit everyday life

 Support well-being: generate positive experiences and emotions; foster a feeling of accomplishment.

2.6. Health Behaviour Improvement Studies on Digital Games

As a part of the health promotion activity, health behaviour improvement is one of the main topics in healthcare. This is mainly due to increasing healthcare costs, which lead health policymakers to explore a rational way to curb costs. In this perspective, self-care is the most efficient and cheapest alternative. Since gamification is one of the most effective tools to change behaviour, it may be used in self-care and as a favourable impact on the healthcare sector as well (Hamari et al. 2014).

Several studies on digital health games/ serious games have been conducted so as to determine their scope and effectiveness in healthcare. These studies comprise professional and non-professional healthcare treatment of children and elderly, and a wide range of other healthcare areas. They may be listed as follows:

A study by Tomaselli et al. showed that gamification successfully instructs attentive, economical care to Emergency (EM) patients. The study depicts that gamification is an enjoyable and interesting option that ought to be used more frequently in EM educational formats. They developed a game named the *Price is Right* to teach cost-awareness to resident emergency physicians.

Another significant study is completed by Michmizos and Krepse (2012), who facilitated the use of serious games for children with Cerebral Palsy disease during robotic therapy. They found that serious games facilitate training of the damaged ankle in Dorsi-plantar flexion and inversion-eversion by being visually led and evoked, easy to play, and portable. The usage of serious games for the treatment of younger people is not limited to this. Parisod (2018) for instance, worked on the development and evaluation of the feasibility of a health game intervention, which supports tobacco-related health literacy in 10 to 13-year-old early adolescents. She found strong evidence between video games and promoting physical activity. In addition, Hu et al. (2014) employed serious game and gamification techniques to help the management of paediatric obesity. They created a children's social network game, in which the system primarily uses behaviour treatment, giving parents and kids access to two different types of user terminals, informing parents scientifically and teaching children about obesity within the game frame. Knöll and Moar (2012), on the other hand, looked into how digital health games encourage young diabetic users to take care of their condition on a daily basis.

As for the elderly, Hartin et al. (2014) developed a smartphone app with gamification components to motivate older persons with Alzheimer's disease and monitor their behavioural improvement. They discovered positive findings about behavioural change. Another research with regard to the physical fitness of the elderly is conducted by Brauner et al. (2013). They investigated the relationship between ExerGames (Fitness games) and physical fitness. They observed a generally positive impact on pain perception after the Exergame intervention. Physical rehabilitation via gamification is studied by Madeira et al. (2014) and Schonauer et al. (2011). They utilised Natural User Interface (NUI) tools like Microsoft Kinect as well as gamification and found that patients were optimistic about the



game and relished training with the game. Exergames can help people improve their motivation, confidence, and comprehension of physical activity. It is probable that these games will have a good impact on young people's knowledge, abilities, attitudes, and habits regarding health and physical activity (Charikleia et al., 2011). ExerGames are employed in a variety of settings, including rehabilitation programs and fitness plans similar to personal trainers (Malaka, 2014).

Management of chronic diseases, treatment of patients with motor difficulties and cervical cancer may be listed among other areas in which studies on gamification have been administered. For instance, Miller et al. (2016) concluded that gamification might be used to create applications that could better support self-management in people with chronic diseases. Furthermore, according to Martins et al. (2015) serious games are practical tools for patients with motor difficulties to motivate them to continue receiving treatment. As for cervical cancer, Nirmal et al. (2013) developed a digital health game to inform women about (HPV)/cervical cancer prevention and treatment. Ninety per cent of users thought the game was a better teaching tool than the established ones.

Aforementioned, gamification is effectively used by non-patients for prevention of diseases and enhancing health and fitness. Namely, Zhao et al. (2016) investigated the feasibility and possible benefits of using wearables to gamify health and fitness. Similarly, a smartphone application was created, which aimed at influencing users' behaviour through engagement in a group. It was built so as to demonstrate the utility of persuasive technology in altering users' eating habits and encouraging a healthy lifestyle. It also depicts how gamification can be used as a motivational trigger (Pereira et al., 2014).

According to research, games can benefit the brain. Puzzles such as jigsaws, crosswords, and number puzzles have been revealed to improve cognitive performance in the elderly. Meanwhile, numerous studies have discovered that board games, chess, checkers, and other analogue games can boost the processing of the brain and memory (Li, 2021)

A combination of proper digital game use and other play therapy interventions can significantly improve the therapeutic process's connection, relationship, treatment progression, evaluation, comprehension, motivation, and enjoyment (Stone, 2020).

Gamification may also be applied successfully for social interaction. Chen and Pu (2014) investigated the effects of gamification methods on social interaction, such as playing together. The results depicted that users engaged more in physical activities while in a group. They also found a positive correlation between physical activity and the number of messages the users exchanged in the group. Likewise, Prada-Dominguez et al. (2014) suggested an application for tracking lower member physical activity while the user engages in certain movements inside a gamified system. The system includes point incentives that rise or fall in proportion to how well or poorly the routine is carried out. It was concluded that by utilizing gaming mechanics for physical exercise, it is possible to overcome issues such as lack of motivation and subjective evaluations. In addition, the created software is easily adaptable to exercises for the upper body as well, since it defines exercise mechanics that have been verified with a healthcare professional. Lastly, Sardi (2017) examined the gamification components and functions of the available mobile blood donation applications.



3. Conclusion

It may be stated that gamification trends relating to health have expanded more quickly and significantly in the last decade. Undoubtedly they will continue to have a prominent place in the health sector with the advancements in technology and the busy and demanding lifestyle of today. The individual of the modern world either suffers from chronic diseases such as diabetes, cancer and heart disease or attempts to engage in various prevention methods. Thus, digital health games are useful for both patients and non-patients. Today, individuals do not only aim to be free from illnesses, but they also wish to attain an overall condition of mental, bodily, and social welfare. E-health games seem to address all these issues with the fields of healthcare they offer. They incorporate a large scope of areas from education and professional training to prediction, therapy, patient monitoring, medication adherence, rehabilitation and assessment. They offer significant health behaviour change; which contributes to the well-being of the person and the functioning of the health sector. Studies demonstrate that they have proved to be beneficial for all the groups in the society; the young and the elderly. They are beneficial in professional treatment as well as non-professional treatment in a wide scope of areas. Their accessibility and engaging design motivate users easily. Instant feedback and promotion of positive feelings contribute to their success as well. Nevertheless, it is challenging to establish the continual commitment of the users. If the dedication of the user is provided, digital health games may be used to increase awareness, encourage the participants to adopt healthier behaviours and develop the self-management skills of patients with chronic diseases. It would also benefit policymakers to consider digital health games in health promotion activities. Research in this area should be encouraged, and the results should be compared. When cost-effective alternatives are proposed, the governments should encourage them.

Digital games will facilitate more creative solutions to develop and adopt positive health behaviour in the near future. The important thing is to support best practices that can lead to permanent solutions.

References

- Brauner, P., Calero Valdez, A., Schroeder, U., & Ziefle, M. (2013). Increase physical fitness and create health awareness through exergames and gamification: The role of individual factors, motivation and acceptance. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 7946 LNCS, 349–362. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39062-3_22/COVER
- Charikleia, P., Antoniou, P., Batsiou, S., Bebetos, E., & Lymnioudis, A. (2011, October). Exploring the Benefits of Digital Interactive Games on People's Health. In *European Conference on Games Based Learning* (p. 750). Academic Conferences International Limited.
- Capgemini. (2018). Digital Health Transforming Healthcare. <https://www.capgemini.com/be-en/wp-content/uploads/sites/17/2018/10/Digital-health-final-paper-22.10.pdf>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2022, June 6). Health and Economic Costs of Chronic Diseases. Centers for Disease Control and Prevention. Retrieved July 8, 2022, from <https://www.cdc.gov/chronicdisease/about/costs/index.htm#:~:text=Nothing>
- Chen, Y., & Pu, P. (2014). HealthyTogether: Exploring social incentives for mobile fitness applications. *ACM International Conference Proceeding Series*, 25–34. <https://doi.org/10.1145/2592235.2592240>
- Christie, B., and Trout, J. (2007). Rather than contribute to a sedentary lifestyle, these games demand activity from the players. *Interactive Video Games in Physical Education*, 78(5), 29–45.



- Cugelman, B. (2013). Gamification: What it is and why it matters to Digital Health Behavior Change Developers. *JMIR Serious Games*, 1(1). <https://doi.org/10.2196/games.3139>
- Deloitte. (2016). Boosting Patient Empowerment and Motivational Pull Achieving the Next Level in a Gamified Health Environment. In *Monitor Deloitte* (Issue 02). Retrieved July 7, 2022, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/topic/monitor-deloitte.html>
- Esposito, N., 2005. A short and simple definition of what a videogame is. Available from <http://www.utc.fr/~nesposit/publications/esposito2005definition.pdf>.
- Hall, A. K., & Marston, H. R. (2014). Gaming and older adults in the digital age of healthcare. *Handbook of Smart Homes, Health Care and Well-Being*, 1–9. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01904-8_55-1
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hartin, P. J., Nugent, C. D., McClean, S. I., Cleland, I., Tschanz, J. T., Clark, C., & Norton, M. C. (2014). Encouraging behavioral change via everyday technologies to reduce risk of developing Alzheimer's disease. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 8868, 51–58. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13105-4_9/COVER/
- Hazar, Z. and M. Hazar, 2017. Digital game addiction scale for children. *Journal of Human Sciences*, 14(1): 203-216.
- Hu, R., Fico, G., Cancela, J., & Arredondo, M. T. (2014). Gamification system to support family-based behavioral interventions for childhood obesity. 2014 IEEE-EMBS International Conference on Biomedical and Health Informatics, BHI 2014, 181–184. <https://doi.org/10.1109/BHI.2014.6864334>
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). Gamification for Health and Wellbeing: A Systematic Review of the Literature. *Internet Interventions*, 6, 89–106. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2016.10.002>
- Knöll, M., & Moar, M. (2012). The space of digital health games. *International Journal of Computer Science in Sport*, 11(1), 61–72.
- Li, L. (2021). What Games Should You Play For Better Brain Health? Being Patient - Alzheimer's News, Advice, Stories & Support. <https://www.beingpatient.com/games-brain-health/>
- Liu, E.Z.F. and P.-K. Chen, 2013. The effect of game-based learning on students' learning performance in science learning—a case of conveyance go. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103: 1044-1051. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.430>.
- Madeira, R. N., Costa, L., & Postolache, O. (2014). PhysioMate-Pervasive physical rehabilitation based on NUI and gamification. *EPE 2014 - Proceedings of the 2014 International Conference and Exposition on Electrical and Power Engineering*, 612–616. <https://doi.org/10.1109/ICEPE.2014.6969982>
- Malaka, R. (2014). How Computer Games Can Improve Your Health and Fitness. In: Göbel, S., Wiemeyer, J. (eds) *Games for Training, Education, Health and Sports. GameDays 2014. Lecture Notes in Computer Science*, vol 8395. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05972-3_1
- Martins, T., Carvalho, V., & Soares, F. (2015). A serious game for rehabilitation of neurological disabilities: Preliminary study. *Proceedings - 2015 IEEE 4th Portuguese Meeting on Bioengineering, ENBENG 2015*. <https://doi.org/10.1109/ENBENG.2015.7088843>
- Maturo, A. F., & Moretti, V. (2018). *Digital Health and the Gamification of Life: How Apps can Promote a Positive Medicalization*. Emerald Publishing Limited.
- Mestress, J.-C. (2017). State of the Art of Healthcare: The Cubism Period. In L. Menvielle, A.-F. Audrain-Pontevia, & W. Menvielle (Eds.), *Digitization of Healthcare: New Challenges and Opportunities* (pp. 3–21). essay, Palgrave Macmillan.
- Michmizos, K. P., & Krebs, H. I. (2012). Serious Games for the Pediatric Anklebot. 2012 4th IEEE RAS & EMBS International Conference on Biomedical Robotics and Biomechanics (BioRob), 1710–1714. <https://doi.org/10.1109/BioRob.2012.6290706>
- Miller, A. S., Cafazzo, J. A., & Seto, E. (2014). A Game Plan: Gamification Design Principles in mHealth Applications for Chronic Disease Management. *Health Informatics Journal*, 22(2), 184–193. <https://doi.org/10.1177/1460458214537511>



- Miller, A. S., Cafazzo, J. A., & Seto, E. (2016). A game plan: Gamification design principles in mHealth applications for chronic disease management. *Health Informatics Journal*, 22(2), 184–193. <https://doi.org/10.1177/1460458214537511>
- Nirmal, R., Yun, C., Le, M., Paripoonnanonda, P., & Yi, J. (2013). Digital health game on cervical health and its effect on American women's cervical cancer knowledge. *IEEE Consumer Electronics Society's International Games Innovations Conference, IGIC*, 191–198. <https://doi.org/10.1109/IGIC.2013.6659134>
- Orji, R., & Moffatt, K. (2016). Persuasive Technology for Health and Wellness: State of The Art and Emerging Trends. *Health Informatics Journal*, 24(1), 66–91. <https://doi.org/10.1177/1460458216650979>
- Parisod, H. (2018). A Health game as an intervention to support tobacco-related health literacy among early adolescents. In *Turun yliopiston julkaisuja.Sarja D.Medica-Odontologica: Vol. Doctor (Issue 1357)*. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/144897/AnnalesD1357Parisod.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereira, C. v., Figueiredo, G., Esteves, M. G. P., & de Souza, J. M. (2014). We4Fit: A game with a purpose for behavior change. *Proceedings of the 2014 IEEE 18th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, CSCWD 2014*, 83–88. <https://doi.org/10.1109/CSCWD.2014.6846821>
- Prada-Dominguez, E., Valdivia-Trujillo, S., Uribe-Quevedo, A., & Perez-Gutierrez, B. (2014). Lower member complimentary exercise gaming app. *2014 IEEE Colombian Conference on Communications and Computing, COLCOM 2014 - Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/COLCOMCON.2014.6860420>
- Sardi, L., Idri, A., & Fernández-Alemán, J. L. (2017). Gamified mobile blood donation applications. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10208 LNCS, 165–176. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56148-6_14/TABLES/2
- Schonauer, C., Pintaric, T., Kaufmann, H., Jansen-Kosterink, S., & Vollenbroek-Hutten, M. (2011). Chronic pain rehabilitation with a serious game using multimodal input. *2011 International Conference on Virtual Rehabilitation, ICVR 2011*. <https://doi.org/10.1109/ICVR.2011.5971855>
- Serious games. Department of Education and Training Victoria. (2017). Retrieved July 7, 2022, from <https://www.education.vic.gov.au/about/programs/learningdev/Pages/expired/techgames.aspx>
- Stone, J. (2020). Digital Games. In J. Stone and C. E. Schaefer (Eds.), *Game play therapy: therapeutic use of games with children and adolescents* (pp. 99–120). John Wiley & Sons, Ltd.
- Tomaselli, P. J., Papanagnou, D., Karademos, J. E., Teixeira, E., & Zhang, X. C. (2018). Gamification of Hospital Utilization: Incorporating Cost-consciousness in Daily Practices. *Cureus*, 10(8). <https://doi.org/10.7759/cureus.3094>
- Victoria State Government. (2017). Serious Games. <https://www.education.vic.gov.au/about/programs/learningdev/Pages/expired/techgames.aspx>
- Wallenburg, I., & Bal, R. (2018). The Gaming Healthcare Practitioner: How Practices of Datafication and Gamification Reconfigure Care. *Health Informatics Journal*, 25(3), 549–557. <https://doi.org/10.1177/1460458218796608>
- Wattanasoontorn, V., Boada, I., García, R., & Sbert, M. (2013). Serious Games for Health. *Entertainment Computing*, 4(4), 231–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.entcom.2013.09.002>
- Woolf, S. H. (2008). The Power of Prevention and What It Requires. *JAMA*, 299(20), 2437. <https://doi.org/10.1001/jama.299.20.2437>
- World Health Organization. (n.d.). Constitution of the World Health Organization. World Health Organization. Retrieved July 7, 2022, from <https://www.who.int/about/governance/constitution>
- Zhao, Z., Ali Etemad, S., & Arya, A. (2016). Gamification of exercise and fitness using wearable activity trackers. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 392, 233–240. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24560-7_30/COVER/



Genişletilmiş Özet

Teknoloji, sağlık sektöründe hayati bir rol oynamaktadır. Bunun sonucunda dijital sağlık hizmetleri ivme kazanmakta ve oyunlaştırmanın teşhis, koruyucu, tedavi edici ve palyatif bakım için hastalar ve hatta sağlıklı bireyler için de kullanımını gündeme getirmektedir. Oyunlaştırma, sağlık sektöründe eğitim amaçlı, hasta izleme, tıbbi uyum ve mesleki eğitim için de uygulanmaktadır. Dijital sağlık oyunları, hızlı ve kolay erişilebilirlikle geniş bir kitleye hitap edebilir uygulamalar olsalar da henüz kullanıcıların uzun vadeli motivasyonunu ve katılımını sağlayacak kadar yetkin değildir. Bu çalışma dijital sağlık oyunlarının sınıflandırılmasına, uygulama alanlarına, başarılı dijital sağlık oyunlarına katkıda bulunan stratejilere ve faktörlere ve bunların sağlık davranışı değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Dijital sağlık oyunlarının kullanımını ve basitçe oyun öğelerinin oyun dışı bir bağlamda kullanımını olarak tanımlanan sağlık ve esenlik için "oyunlaştırma" terimini de gündeme getirmektedir. Oyunlaştırma, insan yaşamının birçok alanında başarılı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Eğitimde, işletmecilikte, tasarımda ve sağlıkta yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsanların motivasyonları, oyunlar veya diğer eğlenceli bileşenler tarafından artırılabilir. Sonuç olarak, oyunlar aracılığıyla hoş olmayan görevlerin üstesinde rahatlıkla gelinebilir.

Gelişen dünyamızda sağlık ile ilgili risk faktörleri de değişim göstermiştir. Artık başlıca ölüm nedenleri arasında kronik hastalıklar da sayılmaya başlanmıştır. Hareketsiz yaşam, stres, aşırı alkol ve sigara kullanımı, yüksek enerjili gıda alımı ve diğer sağlıksız davranışlar ve yaşam tarzları, yüksek tansiyon, yüksek kan şekeri, yüksek kolesterol ve obezite gibi sağlık problemlerine yol açmaktadır. Ulusal Kronik Hastalıkları Önleme ve Sağlığı Geliştirme Merkezi'ne (NCCDPHP) göre "Amerika'da yıllık 4,1 trilyon dolarlık sağlık harcamasının %90'ı kronik ve zihinsel sağlık sorunları olan kişiler için yapılmaktadır". Dolayısıyla böylesi bir durumda dijital sağlık oyunları olumlu sağlıklı davranışları kazanmaya yardımcı olabilir. 2016 verilerine göre dijital sağlık pazarının büyüklüğü 275 milyarın üzerinde olup, 2025 yılında pazarın 710 milyar doları aşacağı tahmin edilmektedir. Dijital sağlık pazarının içerisinde oyunlaştırma payınının 16 milyar dolar olduğu hesaplanmaktadır. Bu rakamın 2024 yılında 40 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Dijital oyun hem tek başına hem de ekip olarak çevrimiçi veya çevrimdışı bir ortamda elektronik bir cihaz kullanılarak yapılan çeşitli etkinlikleri içermektedir. Diğer bir deyişle dijital oyun tanımı gerçekçi simülasyon, dinamik resimler ve ses efektleri sunan oyunlardır. Oyunlaştırmanın temel amacı, kullanıcıları istenen davranışa bağlı kalmaya ve bu davranışı sürdürmeye teşvik etmektir. Özellikle oyunlaştırma, yaşam tarzı değişiklikleri sağlama ve kişileri motive etmek için rekabet ve sosyal etkileşimle kullanıcıların ilgisini çekmektedir. Böylece, hastalık yönetimi ve mesleki eğitim ile ilgili oyunların yanı sıra fiziksel egzersiz gibi olumlu sağlık davranışı geliştiren oyunların da e-sağlıkta kullanılabileceği sonucuna varılabilir. Sağlık sektöründe kullanılan oyunlar genellikle "ciddi oyunlar" olarak adlandırılır. Ciddi oyunlar, temel olarak eğlence dışında kullanılan, oyun teknolojisi ve tasarım ilkeleriyle geliştirilen oyunlar veya oyun benzeri etkileşimli sistemlerdir.

Araştırmacılar, oyunlaştırılmış ürünlerin başarısını etkileyen üç temel faktör belirlemiştir: Eğlence faktörü: Etkili sağlık oyunları, hastaları amaçlarını hoş bir şekilde gerçekleştirmeye teşvik etmelidir. Bu nedenle oyunların, oyuncuların ilişki kurabilecekleri ve takip etmeye motive oldukları hedeflere sahip olması gerekir. Arkadaş faktörü: Oyunlar, oyuncuların



diğer rakilere meydan okumasına olanak sağlamalı ve rekabetçi motivasyonu teşvik etmelidir. Geribildirim Faktörü: Bireyler, sağlık durumlarını sürekli takip ederek profillerini kişiselleştirebilmeli ve tıbbi geçmişlerini takip edebilmelidirler. İki yönlü mesajlaşma ve hızlı geri bildirim ile hastalar iyi alışkanlıkların faydaları ve kötü alışkanlıkların ise olumsuz etkileri konusunda bilgilendirilebilmelidir. Oyunlar, kullanıcı dostu menülere sahip olmalı, tıbbi kelimeler ve uygulamalar hakkında kısa bilgiler sağlamalıdır. Böylece oyunlar, kullanıcılar tarafından benimsenecek ve uzun süreli etkileşimler teşvik edilecektir. Dijital sağlık oyunları, etkilemeyi amaçladıkları gruba bağlı olarak sınıflandırılabilir. Örneğin; koruyucu bakım, teşhis, tedavi ve palyatif bakımla ilgili uygulamalar. Oyunlar ayrıca hasta ve hasta olmayanları kapsayan "oyuncular" açısından da sınıflandırılabilir. Hastaya yönelik hedefler şu şekilde sıralanabilir: Sağlığın izlenmesi, algı, tedavi, rehabilitasyon, kendi kendine bakım; hasta olmayanlar için ise hedefler iki alana odaklanır: Sağlık ve zindelik: yaşam tarzı konularına odaklanır. Eğitim ve simülasyon: sağlık profesyonelleri ve diğer çalışanlar içindir. Sağlığı geliştirme faaliyetinin bir parçası olarak, sağlık davranışlarının iyileştirilmesi, sağlık hizmetlerinde ana konulardan biridir. Bunun başlıca nedeni ise artan sağlık hizmet maliyetleri nedeniyle, sağlık politika yapımcılarının maliyetleri azaltmak için rasyonel bir yol keşfetmeye yönlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında kendi kendine bakım en verimli ve en ucuz alternatiftir. Oyunlaştırma, davranışları değiştirmede en etkili araçlardan biri olduğu için kendi kendine bakımda kullanılabilir ve bu da sağlık sektörünü de olumlu etkileyebilir.

Dijital oyunların sağlık hizmetlerindeki etkinliğini belirlemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, çocukların ve yaşlıların sağlığı, sağlık profesyonellerinin çalışması ve eğitimi ile diğer sağlık alanlarını içermektedir. Söz konusu çalışmalar şu şekilde sıralanabilir: Tomaselli ve ark. acil serviste çalışan personele hizmet maliyetleri ile ilgili farkındalık oluşturmak için Price is Right adlı bir oyun geliştirmişlerdir. Michmizos ve Krepse (2012) Serebral Palsi (beyin felci) hastası çocukların robotik terapilerini kolaylaştırmak için bir ciddi oyun geliştirmiştir. Ciddi oyunların çocuk ve gençlerin tedavisi için kullanılması bununla da sınırlı değil. Örneğin, Parisod (2018), 10-13 yaşları arasındaki çocukların tütünle ilgili sağlık okuryazarlığını destekleyen bir sağlık oyunu geliştirmişlerdir. Ayrıca Hu ve ark. (2014), pediatrik obezitenin tedavisine yardımcı olmak için ciddi oyun ve oyunlaştırma teknikleri kullanmışlardır. Knöll ve Moar (2012) ise dijital sağlık oyunlarının genç diyabet hastalarının günlük sağlık durumlarıyla ilgilenmeye nasıl teşvik ettiğini araştırdı. Yaşlılarla ilgili dijital sağlık oyunları incelendiğinde, Hartin ve ark. (2014), Alzheimer hastalığı olan yaşlı kişileri motive etmek ve davranışsal gelişimlerini izlemek için oyunlaştırma bileşenlerine sahip bir akıllı telefon uygulaması geliştirdiler ve davranış değişikliği hakkında olumlu bulgular tespit ettiler.

Oyunlaştırmanın yanı sıra Microsoft Kinect gibi Doğal Kullanıcı Arayüzü (NUI) araçlarının da kullanılması hastaların oyunlaştırılmış eğitimden keyif almalarını sağlamaktadır. Böylece Exergames benzeri oyunlar, insanların motivasyonlarını, özgüvenlerini ve fiziksel aktivite anlayışlarını geliştirmelerine yardımcı olabilir. Charikleia ve ark. (2011) göre, bu oyunların gençlerin sağlık ve fiziksel aktivite ile ilgili bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkları üzerinde iyi bir etkisi olması muhtemeldir. ExerGames, ayrıca kişisel antrenörlere benzer rehabilitasyon programları ve fitness planları gibi farklı ortamlarda kullanılabilir. Oyunlaştırma çalışmalarının yürütüldüğü diğer alanlar arasında kronik hastalıkların yönetimi, motor güçlükleri olan hastaların ve kanser tedavisi sayılabilir.



Örneğin, Miller ve ark. (2016), oyunlaştırmanın kronik hastalıkların kendi bakımlarını daha iyi sağlamalarına yardımcı olmak için oyunlaştırmanın kullanılabileceği sonucuna varmıştır. Uygun dijital oyun kullanımı, tedavi sürecini önemli ölçüde geliştirebilir. Oyunlaştırma, sosyal etkileşim için de başarılı bir şekilde uygulanabilir. Chen ve Pu (2014), oyunlaştırma yöntemlerinin birlikte oynama gibi sosyal etkileşim üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlar, kullanıcıların bir grup içindeyken daha fazla fiziksel aktiviteye katıldığını göstermiştir. Sağlıkla ilgili oyunlaştırma eğilimleri son on yılda önemli ölçüde artmıştır.

Modern dünyanın bireyleri diyabet, kanser ve kalp hastalığı gibi kronik hastalıklardan muzdariptir. Dijital sağlık oyunları hem hastalar hem de hasta olmayanlar için faydalıdır. Günümüzde bireyler sadece hastalıklardan kurtulmayı değil, aynı zamanda genel bir ruh, beden ve sosyal refah durumuna ulaşmayı da hedeflemektedir. Dijital sağlık oyunları, sundukları sağlık hizmeti alanlarıyla tüm bu sorunları ele alma gayretindedir. Hasta eğitimi ve mesleki eğitimden terapi, hasta izleme, ilaç uyumu, rehabilitasyon ve değerlendirmeye kadar geniş bir alanı kapsarlar. Dijital sağlık oyunları bireylerin sağlık davranışlarını geliştirip pozitif davranış kazandırarak; kişinin refahına ve sağlık sektörünün işleyişine katkıda bulunur. Araştırmalar, dijital sağlık oyunlarının toplumdaki tüm gruplar için faydalı olduğunu göstermektedir. Tedavi gibi sağlık ve egzersiz gibi sağlık dışı alanlarda söz konusu oyunlardan faydalanılabilmektedir. Oyunların erişilebilirlikleri ve ilgi çekici tasarımları kullanıcıları kolayca motive etmektedir. Anında geri bildirim ve olumlu duyguların teşviki de olumlu davranış geliştirmeye katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, kullanıcıların dijital sağlık oyunlarına bağlılıklarının sürekli olması oldukça zordur. Kullanıcının özverisi sağlanırsa, farkındalığı artırmak, katılımcıları daha sağlıklı davranışlar benimsemeye teşvik etmek ve kronik hastalığı olan hastaların kendi kendileri bakım sağlama becerilerini geliştirmek için dijital sağlık oyunları kullanılabilir. Politika yapımcıların sağlığı geliştirme faaliyetlerinde dijital sağlık oyunlarını dikkate almaları da faydalı olacaktır. Bu alandaki araştırmalar teşvik edilmeli ve sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Maliyet etkin alternatifler önerildiğinde, politika yapımcılar tarafından teşvik edilmelidir. Dijital sağlık oyunları, yakın bir gelecekte birey davranışlarını geliştirmek için daha yaratıcı çözümlere olanak sağlayacaktır. Önemli olan kalıcı çözümler ortaya koyabilecek en iyi uygulamaların desteklenmesidir.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

