



# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 8

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2025



*Ex Oriente Lux...*

**JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH*

**Cilt / Volume: 8**

**Sayı / Issue: 1**

**Yıl / Year: 2025**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Baş Editör/ Editor-in-Chief**

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Ersin IRK

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

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](mailto: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. 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, 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 indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

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



# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bilim Kurulu Members of the Science Board

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

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

**Doç. Dr. Zümral GÜLTEKİN**  
*Ondokuz Mayıs Üniversitesi*

**Doç. Dr. Oğuzhan ÖZTÜRK**  
*İzmir Bakırçay Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Salih ARSLAN**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN**  
*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Pınar MEMİŞ SAĞIR**  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi MURAT FATİH TUNA**  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi*

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<b>İçindekiler</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Table of Contents</b>	<b>Page Num.</b>
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
<b>11. Kalkınma Planı (2019-2023) ve 12. Kalkınma Planının (2024-2028) Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) Çerçevesinde Analizi</b>	
Analysis of the 11th Development Plan (2019-2023) and the 12th Development Plan (2024-2028) within the Framework of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) Approaches	<b>1 - 31</b>
<b>Muhammet Fatih TURAN, Aydan YAVUZ ÖZTÜRK, Sema YİĞİT.....</b>	
<b>Ulusal Lojistik Performans Çalışmalarına Yönelik Bibliyometrik Bir Değerlendirme</b>	
A Bibliometric Evaluation of Research on National Logistics Performance	<b>32 – 46</b>
<b>Rukiye SİRKECİ, Nihan TOMRİS KÜÇÜN .....</b>	

Geliş Tarihi/Received: 25.09.2024

Kabul Tarihi/Accepted: 25.03.2025

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2025

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1555710

## 11. KALKINMA PLANI (2019-2023) VE 12. KALKINMA PLANININ (2024-2028) BİRLEŞMİŞ MİLLETLER SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI (SKA) ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ<sup>1</sup>

ANALYSIS OF THE 11TH DEVELOPMENT PLAN (2019-2023) AND THE 12TH DEVELOPMENT PLAN (2024-2028) WITHIN THE FRAMEWORK OF THE UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Muhammet Fatih TURAN

Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye  
ORCID iD: 0000-0003-0237-9627, mfturan@hotmail.com

Aydan YAVUZ ÖZTÜRK

Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye  
ORCID iD: 0000-0003-0747-0921, aydanyavuz6110@gmail.com

Prof. Dr. Sema YİĞİT

Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Türkiye  
ORCID iD: 0000-0003-4497-7529, semayigit@odu.edu.tr

### ÖZET

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) ulaşmak, kapsamlı ve etkili bir stratejik planlama sürecinin yürütülmesiyle mümkündür. Bu nedenle, SKA'ların hayata geçirilmesinde kalkınma planları büyük öneme sahiptir. Ülkelerin SKA performansları, Birleşmiş Milletler (BM) ilgili birimleri tarafından düzenli olarak izlenmekte ve hazırlanan raporlarla ülkelerin mevcut durumları, ilerleme eğilimleri ve bölgesel-küresel karşılaştırmalar ortaya konmaktadır. BM 2023 yılı SKA Raporu, üye ülkelerin çoğunluğunun 2030 hedeflerinin oldukça gerisinde kaldığını ve bu durumun devam etmesi halinde küresel ölçekte ciddi sorunlar yaşanacağını vurgulamıştır. Raporla, Türkiye'nin SKA performansının da hedeflerden uzak olduğu belirtildiğinden, raporla gerçekleştirme ve hedef bakımından ilişkili son iki kalkınma planı, rapor verileriyle karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Yapılan incelemelerde, Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları'nın SKA'larla kısmen uyumlu olduğu, ancak tam entegrasyon sağlanamadığı tespit edilmiştir. Gelecekteki planlarda, disiplinlerarası iş birliğine önem verilmesi, kaynak/kapasite artırımına yönelik çalışmaların hızlandırılması, yerel ihtiyaçlara uygun politika geliştirilmesi, etkili izleme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal kapsayıcılık alanlarında çaba gösterilmesi gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, kalkınma, kalkınma planlaması, sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir kalkınma amaçları.

### ABSTRACT

Achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) requires the implementation of a comprehensive and effective strategic planning process. Therefore, development plans play a crucial role in the realization of the SDGs. The SDG performance of countries is regularly monitored by relevant United Nations (UN) bodies, and the reports prepared by these bodies present countries' current status, progress trends, and regional-global comparisons. The UN's 2023 SDG Report emphasized that most member states are significantly behind in meeting the 2030 targets and warned that serious global challenges will arise if this trend continues. The report noted that Türkiye's SDG performance is also far from the targets, prompting a comparative analysis of the last two development plans concerning the report's data on achievements and goals. The analysis revealed that Türkiye's 11th and 12th Development Plans are partially aligned with the SDGs but fall short of full integration. It was concluded that future plans should emphasize interdisciplinary collaboration, accelerate efforts to increase resources and capacity, develop policies aligned with local needs, establish effective monitoring and evaluation mechanisms, and intensify efforts in environmental sustainability and social inclusion.

**Keywords:** Planning, development, development planning, sustainable development, sustainable development goals.



## 1. Giriş

Kalkınma, bir ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda ilerleme kaydetmesi sürecini ifade eder. Bu süreç, yalnızca ekonomik büyümeyi değil, aynı zamanda toplumsal refahın artırılmasını, eşitsizliklerin azaltılmasını ve çevresel dengenin korunmasını da kapsar. Kalkınma, genellikle ekonomik büyüme ile ilişkilendirilse de, aslında çok daha kapsamlı bir kavramdır. Sen (1999), kalkınmayı "özgürlüklerin genişletilmesi" olarak tanımlar. Ona göre, kalkınma sadece gelir artışı değil, bireylerin yaşam kalitesini artıran ve onlara daha fazla seçenek sunan bir süreçtir. Bu süreç, eğitim, sağlık, siyasi katılım ve çevresel sürdürülebilirlik gibi alanları da kapsar. Kalkınma, aynı zamanda bir ülkenin yapısal dönüşümünü de ifade eder. Kalkınma sürecinde tarım sektöründen sanayi ve hizmetler sektörüne geçiş önem taşımaktadır. Bu geçiş, üretkenliğin artmasına ve yaşam standartlarının yükselmesine katkıda bulunur (Kuznets, 1966).

Kalkınma planlaması bu sürecin sistematik bir şekilde yönetilmesi ve hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi anlamına gelir. Kalkınma planlaması, bir ülkenin kalkınma hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, genellikle devlet tarafından yürütülür ve ekonomik, sosyal ve çevresel politikalarla desteklenir. Kalkınma planlaması, uzun vadeli bir perspektifle hazırlanır ve genellikle beş yıllık dönemler halinde uygulanır. Türkiye'de kalkınma planlaması, 1960'lardan itibaren Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yürütülmüştür. DPT, 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı'na dönüştürülmüş ve daha sonra 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesine alınmıştır. Kalkınma planları, ülkenin ekonomik ve sosyal hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli politikaları ortaya koyar. Kalkınma planlaması, sadece ekonomik büyümeyi değil, aynı zamanda sosyal adaleti ve çevresel sürdürülebilirliği de göz önünde bulundurur ki (BM, 2015) buna karşılık gelen kavram sürdürülebilir kalkınmadır.

Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tehlikeye atmama ilkesine dayanır. Bu kavram, ilk kez 1987 yılında Brundtland Raporu'nda "Ortak Geleceğimiz" başlığı altında tanımlanmıştır. Rapora göre, sürdürülebilir kalkınma, "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak" olarak ifade edilir (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal eşitlik ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere üç temel unsur üzerine kuruludur. Bu unsurlar, birbirleriyle dengeli bir şekilde ele alınmalıdır. Sürdürülebilir kalkınma, aynı zamanda küresel bir sorumluluktur. İklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi sorunlarla etkin bir şekilde mücadele, ülkelerin ortak çabasını gerektirir. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, uluslararası işbirliği ve dayanışma yolu ile gerçekleştirilebilir. Bu yollardan biri olan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında kabul edilen ve 2030 yılına kadar küresel ölçekte yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, iklim değişikliği ile mücadele ve barışçıl toplumlar inşa edilmesi gibi hedefleri içeren bir gündemdir. Bu amaçlar, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir araya getirerek dengeli ve sürdürülebilir bir kalkınma modeli öngörür. Kalkınma planları ise, bir ülkenin uzun vadeli ekonomik ve sosyal hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli politikaları ortaya koyan stratejik belgelerdir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile kalkınma planları arasında güçlü



bir ilişki bulunmaktadır. SKA'lar, kalkınma planları için bir rehber işlevi görürken, kalkınma planları da SKA'ların ulusal düzeyde uygulanmasını sağlar. Bu ilişki, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir arada ele alarak daha adil, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir kalkınma modeli sunar.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ve kalkınma planları, hem ulusal hem de küresel ölçekte birçok araştırma ve incelemenin odak noktası haline gelmiştir. Bu çalışmalar; özellikle Birleşmiş Milletler (BM), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların raporları, gönüllü ulusal değerlendirmeler ve akademik incelemeler şeklinde gruplandırılabilir. Bu araştırmalarda, SKA'ların kalkınma planlarına nasıl entegre edildiği, uygulama sürecinde karşılaşılan engelleri ve başarılı uygulama örnekleri ve belirli sektörlerdeki uygulamalarla SKA ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu çalışmanın özgün değeri ise, Türkiye özelinde 17 SKA'nın kapsamlı bir analizini sunması ve 11. ile 12. Kalkınma Planları'nı karşılaştırmalı olarak ele almasıdır. Çalışmada aynı zamanda, SKA'ların ulusal planlara entegrasyonu çok yönlü bir şekilde ele alınarak, hem akademik alana hem de politika yapıcılara katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu tür analizlerin, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda attığı adımları anlamak ve geleceğe yönelik yeni stratejiler geliştirmek için önemli referans kaynağı olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planlarını Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) çerçevesinde analiz ederek, bu planların sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile ne derece uyumlu olduğunu değerlendirmektir. Bu araştırma ile genel olarak Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma yolundaki görünümünü ortaya koymak, planların uygulanması sürecindeki eksiklikler ve iyileştirilmesi gereken alanları tespit etmek, gelecekteki kalkınma planları için politika önerileri sunmak özel olarak ise aşağıdaki araştırma sorularına cevap bulunması amaçlanmaktadır.

- Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile ne ölçüde uyumludur?
- Planlar, ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve çevresel sürdürülebilirlik arasında denge sağlayabilmiş midir?
- Planların uygulanma sürecinde hangi zorluklar ve engellerle karşılaşılmıştır?
- Planların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma konusundaki başarıları ve eksiklikleri nelerdir?
- Gelecekteki kalkınma planlarında sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmak için hangi politika önerileri sunulabilir?

Bu sorular, araştırmanın odak noktasını oluşturarak, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma yolundaki mevcut durumunu ve geleceğe yönelik stratejilerini analiz etmeyi hedeflemektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Planlama ve Kalkınma Planlaması Kavramı

Plan, genel olarak bir hedefe ulaşmak için izlenecek adımların ve kullanılacak yöntemlerin önceden belirlenmesidir. Planlama ise bu planın hazırlanması sürecini ifade



eder. Bu iki kavram birbirine yakın olsa da aralarında önemli bir fark bulunmaktadır. Plan, sonuçta ulaşılabilecek bir belge veya dokümandır; planlama ise bu belgenin oluşturulması için yapılan düşünme ve karar verme sürecidir (Ülgen & Mirze, 2018, s. 13).

Türk Dil Kurumu (TDK) tanımı, planın bir düzen veya tasarım olduğunu, bu düzenin bir işin veya eserin gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunu vurgular. Plan ile planlama farklı olup karıştırılmaması gerekir. Planlama, kaynakların nasıl ayrılacağına dair kararların alındığı bir süreçtir. Bu süreç, planın kendisinden daha geniş bir çerçevedir ve planın hazırlanmasını da içerir (Uçar, 2022). Planlama, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir role sahiptir ve etkili planlama, kaynakların verimli kullanımını sağlayarak başarının anahtarıdır. Plan, geleceğe yönelik bir yol haritası sunar ve belirli hedeflere ulaşmak için gereken adımları belirler. Planlama gelecek hakkında kararlar almayı içerir. Bu kararlar, gelecekte nereye varılmak istendiğini ve bu hedeflere ulaşmak için hangi adımların atılması gerektiğini kapsar. Bu, planlamanın yalnızca mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki durumu da dikkate alması gerektiğini gösterir (Koçel, 2020). Planlar genel olarak; süre, işlev, örgütlenme biçimi, çevreledikleri alan, bağlayıcılık açısından farklı türlere ayrılırlar. Bu ayrımlar daha da arttırılabilir, referans noktasına göre ortaya birçok farklı plan türü çıkarılabilir (Çiliz, 2019).

Planlama ülke seviyesinde ele alındığında kalkınma planlama kavramı ile karşılaşılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra az gelişmiş ülkeler gelişmiş ülkelerin seviyesine çıkabilmek için kalkınma planlarına başvurmuşlardır. Kalkınma planlaması ile ülkenin ekonomik imkanları, sosyal ve siyasal değerlerine ilişkin veri ve bilgiler toplanarak analiz edilir. Bu analizler sonucunda sosyal ve ekonomik amaç ve hedefler belirlenir. Sonra bu hedeflerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için imkân ve kaynakların harekete geçirilmesi sağlanır (Özdemir, 2014).

Kalkınma planı, bir ülkenin ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerine ulaşmak için belirli bir zaman diliminde uygulanacak stratejileri, politikaları ve projeleri içeren kapsamlı bir belgedir. Kalkınma planlaması ise, bu hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması, önceliklerin belirlenmesi ve uygulama süreçlerinin yönetilmesi sürecini ifade eder (DPT, 2019). Kalkınma planlaması, ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel sürdürülebilirlik arasında denge kurmayı amaçlar (United Nations, 2015). Bu süreç, kamu ve özel sektör iş birliği, kaynakların optimal kullanımı ve toplumsal katılım gibi unsurları içerir. Kalkınma planları, genellikle orta ve uzun vadeli bir perspektifle hazırlanır ve ülkenin kalkınma vizyonunu yansıtır. Türkiye'de kalkınma planları, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve daha sonra Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır (SBB, 2023).

### ***2.1.1. Türkiye'de Halen Uygulanmakta Olan ve Önceki Kalkınma Planı***

#### **2.1.1.1. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)**

18 Temmuz 2019 tarihinde kabul edilmiş, 23 Temmuz 2019 tarihinde Resmî Gazete'nin mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. "Daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye" vizyonu olan planda yer alan hedefler özetle aşağıda belirtilmiştir:



1. Ekonomik Kalkınma: Gayri safi yurt içi hasılanın (GSYH) yıllık ortalama %5,5 oranında artırılması, kişi başına düşen milli gelirin 2023 yılında 25.000 dolara yükseltilmesi,
2. Sosyal Kalkınma: İnsani gelişmişlik endeksinde ilk 80 ülke arasına girilmesi, yoksulluk oranının %5'e düşürülmesi,
3. Çevresel Sürdürülebilirlik: Sera gazı emisyonlarının azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması,
4. Kurumsallaşma ve Demokrasi: Hukukun üstünlüğü ve demokrasi ilkelerinin güçlendirilmesi, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması.

### 2.1.1.2. On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028)

Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 31.10.2023 tarihli 15'inci Birleşiminde onaylanmış ve 1 Kasım 2023 Çarşamba günü Resmî Gazetenin 32365 sayılı mükerrer sayısında yayımlanmıştır. Plan, 2053 vizyonu çerçevesinde hazırlanmış olup, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun 100. yılında ülkenin potansiyelini ortaya çıkararak sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme hedeflerine ulaşmak için kapsamlı bir yol haritası olarak tanımlanmış ve beş temel amaca odaklanmıştır:

1. Yüksek Katma Değerli Üretim ve İstihdam: Türkiye'nin üretim yapısını daha yüksek katma değerli ve teknolojik ürünlere dönüştürerek, istihdamı artırmak ve işsizliği azaltmak.
2. Sürdürülebilir Büyüme ve Rekabetçi Ekonomi: Ekonomik büyümeyi sürdürülebilir kılmak, rekabet gücünü artırmak ve dış ticaret dengesini iyileştirmek.
3. Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum: Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetlerde kaliteyi artırarak, insan kaynaklarının niteliğini yükseltmek ve toplumsal refahı güçlendirmek.
4. Yaşanabilir Şehirler ve Sürdürülebilir Çevre: Şehirlerin yaşam kalitesini artırmak, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve doğal kaynakları korumak.
5. Etkin ve Demokratik Kurumsal Yapı: Kamu yönetiminde etkinliği ve şeffaflığı artırmak, demokratik kurumları güçlendirmek ve hukukun üstünlüğünü tesis etmek (SBB, 2023).

### 2.2. BM Sürdürülebilir Kalkınma 2023 Raporu Türkiye Performansı

Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKA), 2030 yılına kadar yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegeni korumak ve tüm insanlar için barış ve refahı teşvik etmek için 17 hedeften oluşan bir kümedir. Türkiye de dahil olmak üzere tüm BM üye devletleri, SKA'ları benimsemiş ve uygulamaya koymayı taahhüt etmiştir.

Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'na göre Türkiye 166 ülke arasında 72. sırada yer almakta olup 70,8 puanla, SKA'lara ulaşma konusunda orta bir performans göstermektedir. Rapora göre Türkiye, SKA'lara ulaşma konusunda bazı önemli adımlar atmış olsa da, hala ilerleme kaydetmesi gereken alanlar bulunmaktadır.

BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu, Türkiye'nin 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacına (SKA) yönelik ilerlemesini değerlendirmektedir. Türkiye, SKA'lara ulaşmak için



bazı alanlarda ilerleme kaydederken, diğerlerinde zorluklarla karşılaşmaktadır. Türkiye'ye ilişkin öne çıkan veriler ve değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir:

1. Yoksulluğa Son (SKA 1): Türkiye'de aşırı yoksulluk oranı düşük seviyelerde (%0,7 civarı) ancak göreceli yoksulluk ve sosyal eşitsizlikler devam etmektedir. Sosyal yardım programları (örn. şartlı nakit transferleri) yoksulluğu azaltmada etkili olmuştur.
2. Açlığa Son (SKA 2): Gıda güvenliği ve beslenme alanında ilerleme kaydedilmiş olsa da obezite ve dengesiz beslenme sorunları artmaktadır. Tarım sektöründe sürdürülebilirlik ve verimlilik artırma çabaları devam etmektedir.
3. Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam (SKA 3): Anne ve çocuk ölüm oranlarında önemli düşüşler kaydedilmiştir. COVID-19 salgını sağlık sisteminde baskı yaratmış, aşılama ve sağlık hizmetlerine erişimde başarılı adımlar atılmıştır. Bulaşıcı olmayan hastalıklar (diyabet, kalp hastalıkları) artmaya devam etmektedir.
4. Nitelikli Eğitim (SKA 4): Temel eğitime erişimde ilerleme sağlanmıştır. Ancak eğitim kalitesinin yükseltilmesi ihtiyacı devam etmekte, eşitsizliklerin azaltılması gerekmektedir. Özellikle kız çocuklarının eğitime erişiminde iyileşmeler görülmektedir.
5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (SKA 5): Kadınların siyasi ve ekonomik hayata katılımı hala düşük seviyelerdedir. Kadına yönelik şiddet ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği önemli sorunlar olarak varlığını sürdürmektedir.
6. Temiz Su ve Sanitasyon (SKA 6): İçme suyuna erişimde büyük ilerleme kaydedilmiştir. Ancak su kalitesi ve atık su yönetimi konularında iyileştirmelere ihtiyaç vardır.
7. Erişilebilir ve Temiz Enerji (SKA 7): Rüzgar ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı artmaktadır. Enerji verimliliği ve fosil yakıtlara bağımlılık azaltma çabaları devam etmektedir.
8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (SKA 8): Genç işsizlik ve kayıt dışı istihdam önemli sorunlar olarak devam etmektedir. Ekonomik büyüme dalgalı bir seyir izlemekte, enflasyon ve döviz kuru istikrarsızlığı etkilemektedir.
9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı (SKA 9): Altyapı yatırımlarında ilerleme kaydedilmiştir. Ancak yenilikçilik ve Ar-Ge harcamaları hala düşük seviyededir.
10. Eşitsizliklerin Azaltılması (SKA 10): Gelir dağılımı eşitsizliği ve bölgesel farklılıklar devam etmektedir. Suriyeli mültecilerin entegrasyonu önemli bir sosyal ve ekonomik zorluk olarak öne çıkmaktadır.
11. Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar (SKA 11): Kentsel altyapı ve toplu taşıma sistemlerinde iyileşmeler vardır. Ancak hava kirliliği ve afet risk yönetimi konularında eksiklikler bulunmaktadır.
12. Sorumlu Tüketim ve Üretim (SKA 12): Atık yönetimi ve geri dönüşüm konularında ilerleme sağlanmıştır. Ancak daha fazla çaba gerekmektedir.
13. İklim Eylemi (SKA 13): Türkiye, Paris Anlaşması'nı onaylayıp iklim değişikliğiyle mücadele için adımlar atmaktadır. Ancak, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve yenilenebilir enerjiye geçiş hızlandırılmalıdır.
14. Sudaki Yaşam (SKA 14): Deniz kirliliği ve aşırı avlanma sorunları devam etmektedir. Deniz koruma alanlarının genişletilmesi ve sürdürülebilir balıkçılık uygulamalarının daha fazla önemseneceği gerekmektedir.



15. Karasal Yaşam (SKA 15): Ormansızlaşma ve toprak bozulması önemli sorunlar olarak varlığını sürdürmektedir. Biyolojik çeşitliliğin korunması için çabalar artırılmalıdır.
16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar (SKA 16): Yargı bağımsızlığı, şeffaflık ve yolsuzlukla mücadele konularında ilerleme sağlanması gerekmektedir. İnsan hakları ve demokratik kurumların güçlendirilmesi önemli bir hedeftir.
17. Amaçlar için Ortaklıklar (SKA 17): Uluslararası iş birliği ve kalkınma yardımları konusunda adımlar atılmaktadır. Ancak daha fazla kaynak ve koordinasyon gerekir.

Türkiye, SKA'lara ulaşmak için önemli adımlar atmış olsa da özellikle eşitsizlikler, çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal reformlar alanlarında daha fazla çaba sarfedilmesi gerekmektedir. Raporda, politika uyumunun artırılması, veri toplama sistemlerinin iyileştirilmesi ve paydaş katılımının güçlendirilmesi önerilmiştir (Sachs et al., 2023).

Türkiye raporda, bölgesel olarak OECD üye ülkeleri arasında değerlendirilmiştir. OECD ortalama performans görünümüne göre Türkiye; SKA1 (Yoksulluğa son), SKA13 (iklim eylemi), SKA15 (karasal yaşam) görünümünde aynı, SKA2 (açlığa son), SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) görünümünde yüksek, SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam), SKA4 (nitelikli eğitim), SKA5 (toplumsal cinsiyet eşitliği), SKA6 (temiz su ve sanitasyon), SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması), SKA11 (sürdürülebilir şehirler ve topluluklar), SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar), SKA17 (amaçlar için ortaklıklar) görünümünde de düşük seviyede bulunmaktadır (Sachs et al. 2023).

### 3. Yöntem

Araştırmada nitel yöntem kullanılmış olup veriler betimsel analiz yapılarak çözümlenmiştir. Kalkınma Planlarındaki sürdürülebilirlik görünümü ile Birleşmiş Milletler SKA 2023 Yılı Raporu Türkiye verileri birlikte değerlendirilerek, plan dönemi itibarıyla geçmiş amaç, hedef, politika ve gerçekleştirmeler ile gelecek dönem amaç, hedef, politikalar bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmaya, yorumlanmaya ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Nitel yöntem algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak ifade edilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 40). Araştırmada On Birinci ve On İkinci Kalkınma planlarının 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı çerçevesinde betimsel analizi yapılacağından dolayı nitel yöntem ve durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları, ülkenin ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan orta vadeli strateji belgeleridir. Bu planlar, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmıştır. 11. Kalkınma Planı (2019-2023), yüksek katma değerli üretim, istihdam artışı, sosyal refahın yükseltilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi hedefleri ön planda tutarken; 12. Kalkınma Planı (2024-2028), dijital dönüşüm, yeşil ekonomi ve iklim değişikliğiyle mücadele gibi güncel küresel eğilimlere odaklanmaktadır. Ancak, bu planların uygulanması sırasında Türkiye, küresel ekonomik belirsizlikler, enflasyon, işsizlik, döviz



kuru dalgalanmaları ve çevresel sorunlar gibi bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, planların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma konusundaki etkinliğini sorgulanır hale getirmektedir. Bu makale, 11. ve 12. Kalkınma Planlarının sürdürülebilir kalkınma amaç ve hedefleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu analiz etmeyi amaçlamaktadır.

### 3.1. Verilerin toplanması

Nitel araştırmada gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 189). Araştırma konusu olan kalkınma planlarına Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının resmi internet sayfası üzerinden ulaşılmıştır. BM 2023 yılı Sürdürülebilir Kalkınma Raporu da açık erişimli BM kaynaklarından temin edilmiştir.

### 3.2. Verilerin analizi

Amaçlı örneklem olarak belirlenmiş olan BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu Türkiye verileri ve bununla ilişkili son iki kalkınma planı verileri betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analiz;

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması,

aşamalarından oluşur (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 240).

Nitel verileri kodlama, sınıflandırma ve sayısal değerlerle ifade etme, işlemleri kolaylaştırmaktadır. Araştırmacıların bu işlemleri daha hızlı ve kolay yapmalarını sağlayan, kavram ve temalar arasındaki ilişkileri ortaya koyarak görselleştirebilen yazılımlar bulunmaktadır. Atlas.ti, Etnograph, HyperResearch, Maxqda, NVivo bu yazılımlardan başlıcalarıdır (Creswell, 2016, s. 204). Bu çalışmanın araştırma konusu olan On Birinci ve On İkinci Kalkınma planları ile BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu Maxqda 2020 programına yüklenmiştir. Sürdürülebilir kalkınma 17 amaçtan oluştuğu için bu amaçlar tema olarak belirlenmiş, bu amaçlara ait hedefler de programa aktarılmıştır. Tümdengelimsel (dedüktif) tema oluşturma ve kodlama, nitel veri analizinde önceden belirlenmiş teorik çerçeveleme, kavramsal model veya literatüre dayalı kategoriler tarafından yapılan sistematik bir analiz yöntemidir (Flick, 2009). Bu yöntem, önceden belirlenmiş teorik çerçeve veya kavramlar temelinde verilerin analiz edilmesini içerir. Flick (2009), bu süreçte mevcut literatür veya teorik bilgilerden yola çıkarak temalar ve kodlar oluşturulduğunu ve bu temaların verilere uygulanarak analiz yapıldığını belirtir. Teorik çerçevenin belirlenmesi, tema ve kodların oluşturulması, verilerin kodlanması, analiz ve yorumlama, sonuçların raporlanması sürecin adımlarıdır. Bu yaklaşımda, araştırmacı veriyi analiz ederken mevcut teorilere dayanarak belirli temaları kullanır ve bu temalar çerçeve kodlarını kullanır (Braun ve Clarke, 2006). Çalışmada, teorik çerçevenin belirlenmesi ve tema/kodların oluşturulması, verilerin kodlanması ve analizi, analiz sonuçlarının yorumlanması ve raporlanması şeklinde iş bölümü yapılmıştır. Birinci yazar tarafından her bir SKA'nın tanım ve hedeflerini



karşıl原因an bağlamlara ve anlamlara ait anahtar kavram ve kelimeler belirlenmiştir. İkinci yazar tarafından anahtar kavram ve kelimeler hedefler bağlamında taranmış, ilgili SKA'larla ilişkili anlam ve ifadeler kodlanmıştır. Örnek olarak; “SKA1 (yoksulluğa son) yoksulluk, aşırı yoksulluk, az gelir ve sosyal yardım kelimeleri ile amaç için belirlenen 7 hedefle ilişkili anlamlar kodlanmıştır.” Belirlenen bütün kodlar için frekans analizi yapılarak planlar için ayrı ayrı ve birleşik olarak matrisler oluşturulmuştur. Üçüncü yazar tarafından da anahtar kavramlar ve kodlamalar kontrol edilerek analiz sonuçları araştırma soruları çerçevesinde yorumlanarak raporlanmıştır. Kodlar arasındaki ilişkiler her iki plana göre incelenmiş ve buna göre değerlendirmeler yapılmıştır. BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu Türkiye performans görünümü ve eğilimleri; frekans analizleri, kod matris analizi, kod ilişkileri analizi sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

#### 4. Bulgular

SKA tanım ve hedefleri bağlamında On Birinci Kalkınma Planında 1638, On İkinci Kalkınma planında 1734 olmak üzere, toplam 3422 ifade kodlanmıştır.

Her iki planda da sırasıyla SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi yenilikçilik, altyapı), SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok; SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması), en düşük sıklıkta kodlanan üç amaç olmuştur. SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) On Birinci Plan frekansı 193, On İkinci Plan frekansı 111 olup amacın yeni dönem vurgusunda azalma görülmüştür. SKA6 (temiz su ve sanitasyon) On Birinci Plan frekansı 18, On İkinci Plan frekansı 43 olup amacın yeni dönem vurgusunda artış, SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) On Birinci Plan frekansı 67, On İkinci Plan frekansı 139 olup amacın yeni dönem vurgusunda artış, SKA13 (iklim eylemi) On Birinci Plan frekansı 27, On İkinci Plan frekansı 93 olup amacın yeni dönem vurgusunda artış görülmüştür.

Ağırlıklandırılmış frekans analizi Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1**

*Frekans Analizi Tablosu*

Kod Sistemi	On_Birinci_Kalkınma_Planı-...	On-İkinci-Kalkınma-Planı...	TOP...
amaç 1- yoksulluğa son	27	39	66
amaç 2- açlığa son	56	31	87
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	159	205	364
amaç 4- nitelikli eğitim	344	355	699
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	37	49	86
amaç 6- temiz su ve sanitasyon	18	43	61
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	67	139	206
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	142	133	275
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	341	341	682
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	7	16	23
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	92	94	186
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	2	12	14
amaç 13- iklim eylemi	27	93	120
amaç 14- sudaki yaşam	12	9	21
amaç 15- karasal yaşam	42	36	78
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	193	111	304
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	72	78	150
Σ TOPLAM	1638	1734	3422

Kaynak: Kalkınma plan verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.





SKA'lara göre kod yoğunluğunun her iki planda birbirine yakın olduğu görülmüştür. Kod frekanslarının şematik gösterimi Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2**

*Frekans Analizi Şematik Tablosu*

Kod Sistemi	On_Birinci_Kalkinma_Planı-...	On-ikinci-Kalkinma-Planı...	TOP...
amaç 1- yoksulluğa son	1	1	66
amaç 2- açlığa son	1	1	87
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	1	1	364
amaç 4- nitelikli eğitim	1	1	699
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	1	1	86
amaç 6- temiz su ve sanitasyon	1	1	61
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	1	1	206
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	1	1	275
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	1	1	682
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	1	1	23
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	1	1	186
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	1	1	14
amaç 13- iklim eylemi	1	1	120
amaç 14- sudaki yaşam	1	1	21
amaç 15- karasal yaşam	1	1	78
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	1	1	304
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	1	1	150
Σ TOPLAM	1638	1764	3422

Kaynak: Kalkınma plan verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kod ilişkileri matrisi, nitel veri analizinde kodlar arasındaki bağlantıları anlamak, örüntüleri keşfetmek ve bulguları görselleştirmek için güçlü bir araçtır. Bu matris, nitel veri analizinde kodların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu anlamaya yardımcı olur ve verilerdeki örüntüleri, ilişkileri veya çapraz geçişleri keşfetmek için kullanılır. Kalkınma planları sektörel bazda hazırlandığı için bir sektörteki amaç, hedef, politika ve tedbirler birden fazla SKA'yı kapsayabilmektedir. Bu nedenle SKA olarak kodlanan bir metin içeriğinde başka SKA'lara ait anlam ve bağlamlar da bulunabilmektedir. Bu bağlantılar ortak bağlam olarak ifade edilmiş, sayısal verilerle ve şekillerle görselleştirilmiştir. On Birinci Kalkınma Planında; SKA9 (sanayi, yenilikçilik, altyapı)137, SKA4 (nitelikli eğitim)117, SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam)81 en yoğun ortak bağlamda ifade edilen ilk üç amaç olmuştur. Diğer SKA'lar arasında da farklı yoğunluklarda ilişkiler olduğu görülmektedir. Kod ilişkileri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3**

*11. KP Kod İlişkileri Matrisi*

id Sistemi	amaç 1- yoksulluğa son	amaç 2- açlığa son	amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	amaç 4- nitelikli eğitim	amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	amaç 6- temiz su ve sanitasyon	amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	amaç 13- iklim eylemi	amaç 14- sudaki yaşam	amaç 15- karasal yaşam	amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	Σ TOPLAM
amaç 1- yoksulluğa son	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 2- açlığa son	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 4- nitelikli eğitim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 6- temiz su ve sanitasyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 13- iklim eylemi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 14- sudaki yaşam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 15- karasal yaşam	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Σ TOPLAM	1638	1764	3422	699	86	61	206	275	682	23	186	14	120	21	78	304	150	3422

Kaynak: Kalkınma plan verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.



"On İkinci Kalkınma Planı'nda, SKA4 (nitelikli eğitim) 129, SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) 104 ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) 79, en fazla ortak bağlamda vurgulanan ilk üç hedef olarak öne çıkmıştır. Diğer SKA'lar arasında da çeşitli yoğunluklarda ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin detayları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4**

*12.KP Kod İlişkileri Matrisi*

bid Sistemi	amaç 1	amaç 2	amaç 3	amaç 4	amaç 5	amaç 6	amaç 7	amaç 8	amaç 9	amaç 10	amaç 11	amaç 12	amaç 13	amaç 14	amaç 15	amaç 16	amaç 17	TOPLAM
amaç 1- yoksulluğa son	2	3	7	3			1	7	1	2								1
amaç 2- açlığa son	2	1	1				2	7	8	3			1	7				2
amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	3	1		34	2	1	3	4	13	2	7							1
amaç 4- nitelikli eğitim	7	1	34		11	1	6	22	21	2	2	3	6					7
amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	3				11			14	2									6
amaç 6- temiz su ve sanitasyon		2	1	1			7	1	3				1	4				1
amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	1	7	3	6			7	3	25	1	4	1	12	1	3	1	3	1
amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	7		4	22	14	1	3	10	2									2
amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	1	8	13	21	2	3	25	10		1	6							2
amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	2	2	2	2			1	2	1									2
amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar							4	5										1
amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim							1	1										2
amaç 13- İklim eylemi	3	7	2	6			4	12	1	6	2	6	2					2
amaç 14- sudaki yaşam							1											3
amaç 15- karasız yaşam							1	2	2									3
amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	1						1	3	2	2								4
amaç 17- amaçlar için ortaklıklar								1	3									4
Σ TOPLAM	30	33	79	129	32	21	77	68	104	14	27	8	63	7	19	21	16	

Kaynak: Kalkınma plan verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Sürdürülebilirliğin çok boyutlu doğası gereği sürdürülebilir kalkınma, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir arada ele almayı gerektirir. Bu nedenle, SKA'lar arasındaki güçlü ilişkiler, kalkınma planlarının bu çok boyutlu yapıyı dikkate aldığını gösterir. Her iki kalkınma planının kod ilişkilerine birlikte bakıldığında amaçlar arasında en çok SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) ile SKA4 (nitelikli eğitim) ve SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) kodları arasında yoğun bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler, farklı sektörlerin (eğitim, sağlık, sanayi, enerji) birbiriyle uyumlu politikalar geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin, temiz enerji yatırımları (SKA7) yapılırken, nitelikli eğitim (SKA4) ile bu alanda yetişmiş insan gücü sağlanmalıdır. SKA4 (nitelikli eğitim) ile SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) kodları arasında da yoğun bir ilişki bulunmaktadır. Diğer kodlar arası ilişkiler Şekil 1'de görülmektedir.

**Şekil 1**

*11.KP-12. KP Kod Haritası*



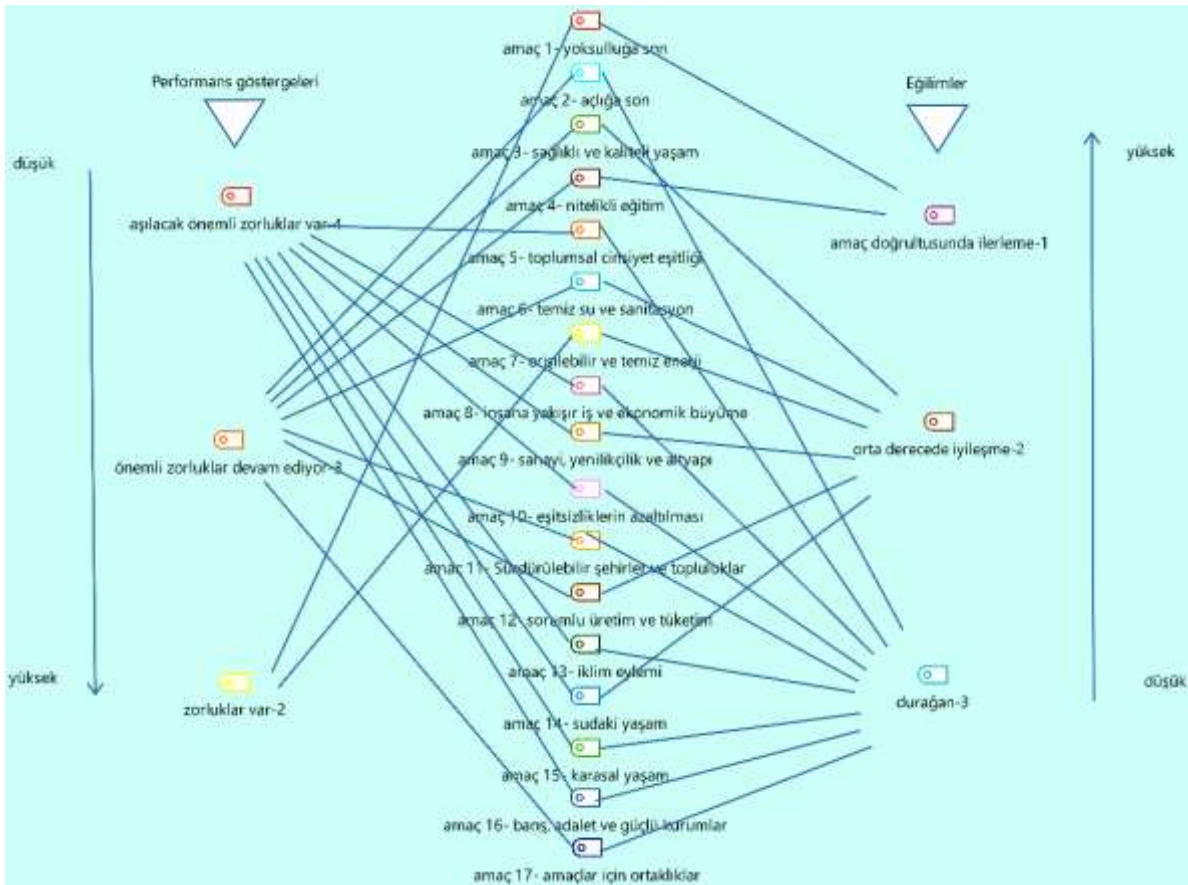
Kaynak: Kalkınma plan verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.



BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'nda ülkelerin performanslarının gösterilmesinde trafik ışığı gösterge sistemi kullanılmıştır. Buna göre performanslar en iyiden en kötüye doğru yeşil, sarı, turuncu ve kırmızı olarak kodlanmıştır. Ayrıca eğilimler de yeşil, sarı, turuncu ve kırmızı ok işaretleri ile ifade edilmiştir. Buna göre kırmızı (aşılacak önemli zorluklar var) performans düzeyinde 8 SKA, turuncu (önemli zorluklar devam ediyor) performans düzeyinde 7 SKA, sarı (zorluklar var) performans düzeyinde 2 SKA bulunmaktadır. 9 SKA'nın eğilimi turuncu (durağan), 6 SKA'nın eğilimi sarı (orta derecede iyileşme) seviyesi, 2 SKA'nın eğilimi de yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme) seviyesinde görülmüştür. BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu Türkiye performans ve eğilimleri haritası Şekil 2'de gösterilmiştir.

## Şekil 2

BM 2023 SKA Raporu Türkiye Göstergeleri



Kaynak: BM 2023 SKA Raporu Türkiye verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

BM 2023 SKA Raporu verileri On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) dönemi içinde kaldığından, raporun Türkiye performans görünümünü, planın SKA bakımından gerçekleşme görünümü, eğilim görünümünü de On İkinci Kalkınma Planının (2024-2028) hedef verileri olarak kabul etmek mümkündür. SKA'ların planlardaki frekansları bakımından yapılan sıralamaya göre SKA1(yoksulluğa son), SKA4 (nitelikli eğitim), SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) amaçların iki planda da yoğunluk sıralamasının aynı sırada olduğu, bunun dışındakilerde hem yakın ve hem de uzak farklılaşmalar olduğu görülmüştür.

On birinci Kalkınma Planındaki sıklık sıralamasına göre SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) en çok; SKA12

(sorumlu üretim ve tüketim), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması), SKA14 (sudaki yaşam) en az kodlanan amaçlar olmuştur. En iyi performans düzeyi olan yeşil düzeyde kodlanan amaç bulunmamaktadır. Görece en iyi performans düzeyi olan sarı düzeyde kodlanan amaçların vurgulanma sıklığı orta seviyede bulunmaktadır. İlk beş sırada 3 kırmızı, 2 turuncu performans düzeyinde amaç bulunmaktadır. Son beş sıralık sırasında ise 3 kırmızı, 2 turuncu performanslı amaç bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma amaçları içinde ilk, orta ve son sıralarda performansı turuncu ve kırmızı olarak belirlenmiş amaçlar bulunmaktadır. On Birinci Kalkınma Planı frekans analizi BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu performans karşılaştırması Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5**

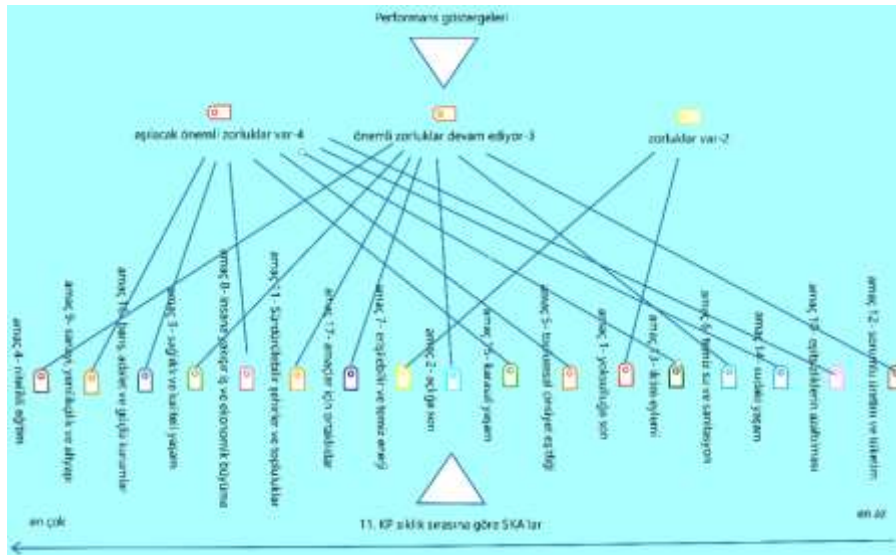
11. Kalkınma Planı frekans analizi- BM 2023 SKA raporu performans karşılaştırması

	S.NO.	SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI	FREKANS	SKA 2023 RAPORU	
				PERFORMANS	EĞİLİM
ortalama üstü	1	amaç 4- nitelikli eğitim	344	3	↑ 1 Amaç doğrultusunda ilerleme
	2	amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	341	4	↗ 2 Orta derecede iyileşme
	3	amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	193	4	→ 3 Durağan
	4	amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	159	3	↗ 2 Orta derecede iyileşme
	5	amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	142	4	→ 3 Durağan
ortalama altı	6	amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	92	3	→ 3 Durağan
	7	amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	72	3	→ 3 Durağan
	8	amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	67	2	↗ 2 Orta derecede iyileşme
	9	amaç 2- açlığa son	56	3	→ 3 Durağan
	10	amaç 15- karasal yaşam	42	4	→ 3 Durağan
	11	amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	37	4	→ 3 Durağan
	12	amaç 1- yoksulluğa son	27	2	↑ 1 Amaç doğrultusunda ilerleme
	13	amaç 13- iklim eylemi	27	4	→ 3 Durağan
	14	amaç 6- temiz su ve sanitasyon	18	3	↗ 2 Orta derecede iyileşme
	15	amaç 14- sudaki yaşam	12	4	↗ 2 Orta derecede iyileşme
	16	amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	7	4	→ 3 Durağan
	17	amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	2	3	↗ 2 Orta derecede iyileşme
<b>TOPLAM</b>			1638		

On birinci Kalkınma planı vurgu sıklığı sıralamasına göre kırmızı (aşılacak önemli zorluklar var), turuncu (önemli zorluklar devam ediyor) ve sarı (zorluklar var) performans görünümleri Şekil 3’de gösterilmiştir.

**Şekil 3**

Amaçlara Göre 11. KP Performans Görünümleri



Kaynak: 11. Kalkınma Planı ve BM 2023 SKA Raporu Türkiye verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Kırmızı (aşılacak önemli zorluklar var) performans düzeyinde 8 amaç bulunmaktadır. Bu amaçların plandaki frekans sıralamaları farklıdır. Turuncu (önemli zorluklar devam ediyor) performans düzeyinde 7 amaç bulunmaktadır. Bu amaçların frekans sıralamalarında düzgün bir dağılım bulunmamaktadır. Sarı (zorluklar var) performans düzeyinde 2 amaç bulunmaktadır. Frekans sıralaması bakımından 2 amaç da orta seviyelerde bulunmaktadır.

On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) hedefleri, BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu Türkiye performans eğilim görünümüyle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Kalkınma planlarında SKA'ların yer alma sıklığı farklıdır. On İkinci Kalkınma Planındaki sıklık sıralamasına göre SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı), SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok; SKA14 (sudaki yaşam), SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) en az kodlanan amaçlar olmuştur. Planda yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme) düzeyde 2, sarı (orta derecede iyileşme) düzeyde 6, turuncu (durağan) düzeyde 9 amaç bulunmaktadır. Sıklık sıralamasında göre amaçların performans eğilimlerinde, turuncu seviyede yoğun, sarı seviyede de orta bir gruplaşma görülmüştür.

Amaçların ilk üç sırasında yeşil ve sarı; orta sıralarında yeşil, sarı ve turuncu; son sıralarında da sarı ve turuncu performans eğilimleri görülmektedir. On İkinci Kalkınma Planı frekans analizi BM 2023 SKA Raporu performans karşılaştırması Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6**

12. Kalkınma Planı frekans analizi- BM 2023 SKA raporu performans karşılaştırması

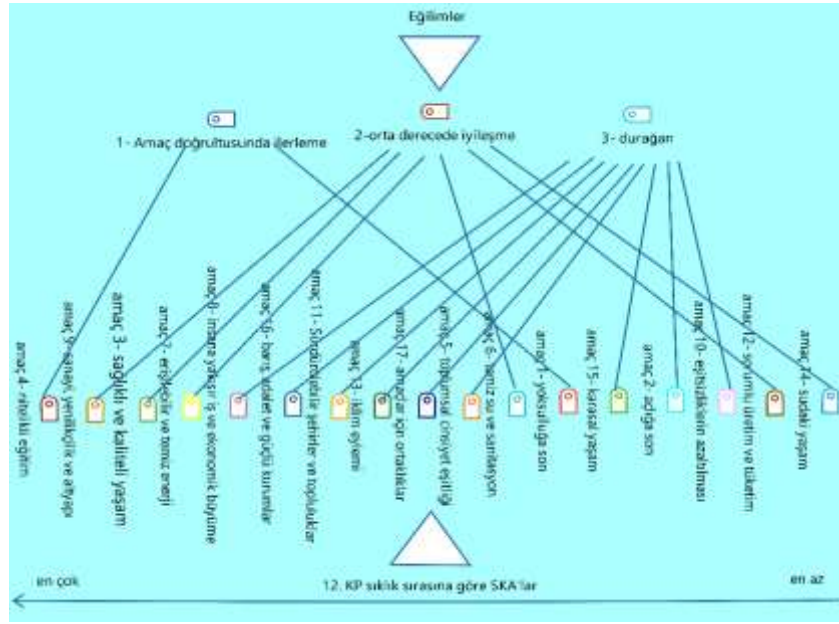
	S.NO.	SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI	FREKANS	SKA 2023 RAPORU		
				PERFORMANS	EĞİLİM	
ortalama üstü	1	amaç 4- nitelikli eğitim	355	3	↑ 1	Amaç doğrultusunda ilerleme
	2	amaç 9- sanayi, yenilikçilik ve altyapı	341	4	↗ 2	Orta derecede iyileşme
	3	amaç 3- sağlıklı ve kaliteli yaşam	205	3	↗ 2	Orta derecede iyileşme
	4	amaç 7- erişilebilir ve temiz enerji	139	2	↗ 2	Orta derecede iyileşme
	5	amaç 8- insana yakışır iş ve ekonomik büyüme	133	4	→ 3	Durağan
	6	amaç 16- barış, adalet ve güçlü kurumlar	111	4	→ 3	Durağan
ortalama altı	7	amaç 11- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	94	3	→ 3	Durağan
	8	amaç 13- iklim eylemi	93	4	→ 3	Durağan
	9	amaç 17- amaçlar için ortaklıklar	78	3	→ 3	Durağan
	10	amaç 5- toplumsal cinsiyet eşitliği	49	4	→ 3	Durağan
	11	amaç 6- temiz su ve sanitasyon	43	3	↗ 2	Orta derecede iyileşme
	12	amaç 1- yoksulluğa son	39	2	↑ 1	Amaç doğrultusunda ilerleme
	13	amaç 15- karasal yaşam	36	4	→ 3	Durağan
	14	amaç 2- açlığa son	31	3	→ 3	Durağan
	15	amaç 10- eşitsizliklerin azaltılması	16	4	→ 3	Durağan
	16	amaç 12- sorumlu üretim ve tüketim	12	3	↗ 2	Orta derecede iyileşme
	17	amaç 14- sudaki yaşam	9	4	↗ 2	Orta derecede iyileşme
<b>TOPLAM</b>			1784			

On İkinci Kalkınma planı vurgu sıklığı sıralamasına göre yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme), sarı (orta derecede iyileşme) ve turuncu (durağan) performans eğilim görünümü Şekil 7'de gösterilmiştir.



## Şekil 7

## Amaçlara Göre 12. KP Performans Eğilim Görünümleri



Kaynak: 12. Kalkınma Planı ve BM 2023 SKA Raporu Türkiye verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme) eğilim seviyesinde 2 amaç bulunmaktadır. SKA4 (nitelikli eğitim) frekans sıralamalarında ilk sırada yer alırken SKA1 (yoksulluğa son) orta sıralarda yer almıştır. Sarı (orta derecede iyileşme) eğilim seviyesinde 6 amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar frekans sıralamalarında ilk, orta ve son sıralarda da yer almıştır. Turuncu (durağan) eğilim seviyesinde 9 amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar frekans sıralamalarının orta ve son sıralarında bulunmaktadır.

## 5. Tartışma

Türkiye, SKA'lar kapsamında önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Özellikle kırmızı performans kategorisindeki 8 amaç, acil müdahale gerektiren alanlardır. Bu amaçlarda ya çok sınırlı ilerleme sağlanmış ya da hiç ilerleme olmamıştır. Turuncu ve sarı kategorilerdeki amaçlarda kısmi ilerlemeler görülmekle birlikte, durağanlık veya orta düzeyde iyileşme eğilimleri dikkat çekmektedir. Yeşil performans kategorisinde herhangi bir amacın olmaması, Türkiye'nin SKA'lar kapsamında henüz tam anlamıyla başarıya ulaşamadığını göstermektedir. SKA'ların ulusal kalkınma planlarına entegre edilmesi için politika uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bu da hedeflerin yerel önceliklerle uyumlu hale getirilmesini içerir. Tosun ve Leininger (2020), SKA'lar arasındaki bağlantıları yönetmeye ve politika entegrasyonunu sağlamaya yönelik yaklaşımları incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında; politika entegrasyonunun sağlanması için disiplinlerarası ve bütünlük yaklaşımının önemini vurgulamış ve farklı sektörler arasında koordinasyonun artırılması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Türkiye, SKA'lar için özel bir eylem planı veya politika belgesi oluşturmak yerine, SKA'ları ve göstergelerini kapsamlı bir şekilde kalkınma planları ve sektörel stratejilere entegre ederek uygulamayı ve izlemeyi bir politika yöntemi olarak benimsemiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; Türkiye'nin 11. Kalkınma Planında, Hukuk Devleti Demokratikleşme ve İyi Yönetişim



bölümünde; 12. Kalkınma Planında, Adaleti Esas Alan İyi Yönetişim bölümünde bir başlık olarak yer almıştır. Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Bakanlığı (2023) tarafından hazırlanan, SKA'lar ile ulusal kalkınma planları ve stratejileri arasındaki entegrasyon süreçlerini inceleyen raporda, bu entegrasyonun nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceğine dair kanıtlar, iyi uygulama örnekleri ve pratik adımlar sunulmaktadır. İyi uygulama örnekleri, SKA'ların ulusal önceliklerle uyumlu hale getirilmesi ve hedeflerin somut politikalara dönüştürülmesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın konusu olan son iki kalkınma planında da SKA4 (nitelikli eğitim), SKA9 (sanayi yenilikçilik, altyapı) ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) en çok kodlanan üç amaçtır. SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) ve SKA4 (nitelikli eğitim) turuncu (önemli zorluklar var), SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) kırmızı (aşılacak çok önemli zorluklar var) performans görünümündedir. SKA4 (nitelikli eğitim) yeşil (amaç doğrultusunda ilerleme) eğilim görünümünde olup SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) sarı (orta derecede iyileşme) eğilim görünümünde bulunmaktadır. En düşük sıklıkta kodlanan SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) amaçların performans görünümleri kırmızı ve turuncu seviyede bulunmaktadır. Bu amaçların eğilim görünümleri SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim) ve SKA14 (sudaki yaşam) de sarı (orta derecede iyileşme), SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) da turuncu (durağan) seviyededir. Kalkınma planlarında kırmızı ve turuncu performans görünümünde bulunan bazı SKA'ların öncelenirken bazı SKA'ların da gerektiği kadar yer almadığı görülmektedir. Nilsson, Griggs ve Visbeck (2016) çalışmalarında politika yapıcılarının, SKA'lar arasındaki etkileşimleri dikkate alarak daha bütünleşik ve tutarlı politikalar geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019) tarafından hazırlanan 2. Ulusal Gözden Geçirme Raporu'nda SKA'lar ve bağlı hedefleri arasındaki etkileşimler Türkiye özelinde ele alınarak etkileyen ve etkilenen hedefler ile buna bağlı öncelikler belirlenmiştir. Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmişlik düzeyiyle birlikte değerlendirildiğinde fiziksel, beşeri altyapının güçlendirilmesi ve hukuki-kurumsal yapının geliştirilmesi temalarını kapsayan SKA4, SKA8, SKA9, SKA13, SKA16, SKA17 öncelik verilmesi gereken amaçlar olarak mevcut durum analizinde öne çıkmıştır. SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar)'nın On İkinci Plan frekansında görülen azalma belirlenen bu öncelikle uyumlu bulunmamıştır. On İkinci Plan frekanslarındaki; SKA6 (temiz su ve sanitasyon), SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji), SKA13 (iklim eylemi) amaçlarındaki frekans artışları önceliklerle kısmen uyumludur.

Le Blanc (2015) çalışmasında; SKA'lar ve alt hedefleri arasında karmaşık bir ağ yapısı bulunduğu, bu ağ yapısı içinde bazı hedeflerin diğerlerine göre daha merkezi bir rol oynadığı; özellikle SKA 1 (yoksulluğa son), SKA 2 (açlığa son) ve SKA 8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme) gibi hedeflerin, diğer hedeflerle güçlü bağlantılar kurarak politika entegrasyonu için kritik bir rol oynadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Çalışmadaki kod ilişkilerine her iki plan ile birlikte bakıldığında; SKA3(sağlıklı yaşam), SKA4 (nitelikli eğitim), SKA7 (temiz ve erişilebilir enerji) ve SKA9 (sanayi yenilikçilik ve altyapı) kodlarının arasında güçlü ilişkiler olduğu, bu amaç ve hedeflerin merkezi rol oynadığı görülmektedir. SKA'lar arasındaki etkileşimleri haritalamayı ve bu etkileşimlerin politika yapıcılar için ne anlama geldiğini analiz etmeyi amaçlayan Nilsson, Griggs ve Visbeck (2016), SKA'ların



birbirleriyle olan karmaşık ilişkilerini anlamak ve bu ilişkilerin nasıl yönetilebileceğine dair bir çerçeve sunmaktadır. Buna göre; SKA'lar birbirleriyle karmaşık bir şekilde etkileşime girer. Bazı hedefler birbirini güçlendirirken (pozitif sinerjiler), bazıları ise çatışabilir (ödünleşimler). Örneğin, SKA 7 (temiz ve erişilebilir enerji) ile SKA13 (iklim eylemi) arasında güçlü bir sinerji bulunurken, SKA2 (açlığa son) ile SKA15 (karasal yaşam) arasında ödünleşimler olabilir. Kalkınma planlarında diğer SKA'lar arasındaki ilişkilerin zayıf olması, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel, sosyal ve ekonomik bağlamının daha etkili bir biçimde kurulması gerektiğini göstermektedir.

SKA4 (nitelikli eğitim) ve SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) alanlarında kaydedilen ilerlemeler, literatürle uyumludur. Özellikle eğitim alanında Türkiye'nin son yıllarda yaptığı yatırımlar ve reformlar, uluslararası raporlarda da belirtilmektedir (OECD, 2021). Sanayi ve altyapı alanındaki orta derecede iyileşme ise, Türkiye'nin yenilikçilik endekslerindeki yükselişle paralellik göstermektedir (Global Innovation Index, 2022).

SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) ve SKA7 (erişilebilir ve temiz enerji) alanlarındaki orta derecede iyileşme, literatürdeki bulgularla örtüşmektedir. Sağlık alanında, özellikle sağlık hizmetlerine erişim ve kalite konusunda ilerlemeler kaydedilmiştir (World Health Organization [WHO], 2020). Temiz enerji alanında ise, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik yatırımlar artmakla birlikte, bu alanda daha fazla ilerleme gerektiği vurgulanmaktadır (International Renewable Energy Agency [IRENA], 2021).

SKA 16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar), SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), ve SKA11 (sürdürülebilir şehirler ve topluluklar) gibi alanlarda durağan bir durum olması, literatürde de benzer şekilde ele alınmaktadır. Özellikle adalet ve kurumsal yapılanma konularında, Türkiye'nin uluslararası endekslerdeki sıralamasının düşük olduğu belirtilmektedir (World Justice Project, 2022). İşsizlik ve ekonomik büyüme konularında ise, yapısal reformların eksikliği nedeniyle ilerleme kaydedilemediği ifade edilmektedir (International Monetary Fund [IMF], 2021).

SKA1 (yoksulluğa son), SKA2 (açlığa son), ve SKA5 (toplumsal cinsiyet eşitliği) gibi alanlarda önemli zorlukların devam etmesi, literatürde de sıklıkla vurgulanmaktadır. Yoksulluk ve açlıkla mücadelede, sosyal yardım programlarının etkinliği konusunda tartışmalar bulunmaktadır (United Nations Development Programme [UNDP], 2020). Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda ise, Türkiye'nin cinsiyet eşitliği endekslerindeki düşük sıralaması dikkat çekmektedir (World Economic Forum [WEF], 2021).

SKA13 (iklim eylemi) ve SKA14 (südaki yaşam) gibi çevresel sürdürülebilirlikle ilgili amaçlarda orta derecede iyileşme kaydedilmesi, literatürle kısmen uyumludur. Türkiye'nin iklim değişikliğiyle mücadele konusunda attığı adımlar, uluslararası raporlarda belirtilmekle birlikte, bu alanda daha fazla çaba gerektiği vurgulanmaktadır (Climate Action Tracker, 2022). Deniz ve okyanusların korunması konusunda ise, Türkiye'nin bölgesel iş birliklerini artırması gerektiği ifade edilmektedir (United Nations Environment Programme [UNEP], 2021).

Chimhowu ve arkadaşları (2019) çalışmalarında SKA'ların, ulusal kalkınma planlarına entegre edilirken genellikle yerel bağlam ve önceliklere uyarlandığı, ancak bu uyarlama sürecinde, kaynak yetersizliği ve kapasite eksikliği gibi zorluklarla karşılaşıldığını tespit etmişlerdir. Son iki kalkınma planının SKA frekanslarının büyük oranda bir birine yakın





olması, her iki plan önceliklerinin birbirine yakın belirlendiğini göstermektedir. Oysaki her kalkınma planının kendisinden önceki plandan daha ileri hedeflere sahip olması beklenir. Bu durumu ülkede son dönemde yaşanan ekonomik zorlukların etkileriyle açıklamak mümkündür.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile kısmen uyumlu olmakla birlikte, tam anlamıyla bir entegrasyon sağlandığını söylemek zordur. Planlarda, ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve çevresel sürdürülebilirlik arasında denge kurma konusunda bazı adımlar atılmış olsa da, bu denge tam olarak sağlanamamıştır. Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kapsamındaki performansı, ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda önemli zorlukların devam ettiğini göstermektedir. BM 2023 Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'na göre, Türkiye'nin SKA'ların büyük bir kısmında kırmızı ve turuncu performans kategorilerinde yer alması, bu alanlarda acil ve etkili müdahalelere ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle SKA5 (toplumsal cinsiyet eşitliği), SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), SKA13 (iklim eylemi) ve SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) gibi amaçlarda yaşanan durağanlık veya sınırlı ilerleme, bu alanlara odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Kırmızı ve turuncu performans görünümünde ve eğiliminde olan SKA'ların, yeşil performans ve eğilim seviyesine getirilmesi için kalkınma planlarında önce sarı, sonrasında yeşil kalkınma stratejisi olarak adlandırabilecek stratejilerle aşamalı bir şekilde hedeflere doğru ilerleme sağlanabilir (Bknz. Şekil 11).

11. ve 12. Kalkınma Planları, SKA'ların kalkınma planlarına entegre edilmesi konusunda bir politika yöntemi benimsemiştir. Ancak, bu entegrasyonun etkinliği konusunda bazı soru işaretleri bulunmaktadır. Özellikle SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam), SKA4 (nitelikli eğitim) ve SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) gibi alanlarda kısmi ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, SKA12 (sorumlu üretim ve tüketim), SKA14 (sudaki yaşam) ve SKA10 (eşitsizliklerin azaltılması) gibi alanlarda ciddi zorluklar devam etmektedir. Bu durum, planların ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve çevresel sürdürülebilirlik arasında tam bir denge kuramadığını göstermektedir. Kalkınma planları ile SKA'lar arasındaki entegrasyonun tam olarak sağlanamaması planların uygulanma sürecinde karşılaşılan zorluklar ve engellerle ilişkilendirilebilir.

Planların uygulanma sürecinde karşılaşılan en büyük zorluklar arasında kaynak yetersizliği, kapasite eksikliği ve kurumlar arası koordinasyonun yetersizliği sayılabilir. Özellikle SKA'ların birbirleriyle olan karmaşık etkileşimleri, politika entegrasyonunu zorlaştırmaktadır. Tosun ve Leininger (2020) tarafından vurgulandığı üzere, disiplinlerarası ve bütünlük yaklaşımının benimsenmesi ve farklı sektörler arasında koordinasyonun artırılması gerekmektedir. Ayrıca, SKA'ların ulusal önceliklerle uyumlu hale getirilmesi ve somut politikalara dönüştürülmesi konusunda daha fazla çaba gösterilmelidir.

Planların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma konusundaki başarıları, özellikle eğitim ve sağlık alanlarında kaydedilen ilerlemelerle sınırlıdır. SKA4 (nitelikli eğitim) ve SKA3 (sağlıklı ve kaliteli yaşam) alanlarında orta derecede iyileşmeler görülmektedir. Ancak, SKA9 (sanayi, yenilikçilik ve altyapı) gibi alanlarda aşılması gereken önemli zorluklar bulunmaktadır. Ayrıca, SKA16 (barış, adalet ve güçlü kurumlar) ve SKA8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme) gibi alanlarda durağanlık devam etmektedir. Bu durum,



planların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir.

Gelecekteki kalkınma planlarında sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmak için aşağıdaki politika önerileri sunulabilir:

1. SKA'lar arasındaki karmaşık etkileşimleri yönetmek için disiplinlerarası ve bütünlük yaklaşım benimsenmelidir. Bu, farklı sektörler arasında daha güçlü bir koordinasyon sağlayacaktır.

2. SKA'ların uygulanması için gerekli kaynakların ve kapasitenin artırılması gerekmektedir. Bu, hem finansal kaynakların hem de insan kaynaklarının geliştirilmesini içermelidir.

3. SKA'ların ulusal önceliklerle daha uyumlu hale getirilmesi ve somut politikalara dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu, yerel bağlamın daha iyi anlaşılmasını ve uyarlanmasını gerektirir.

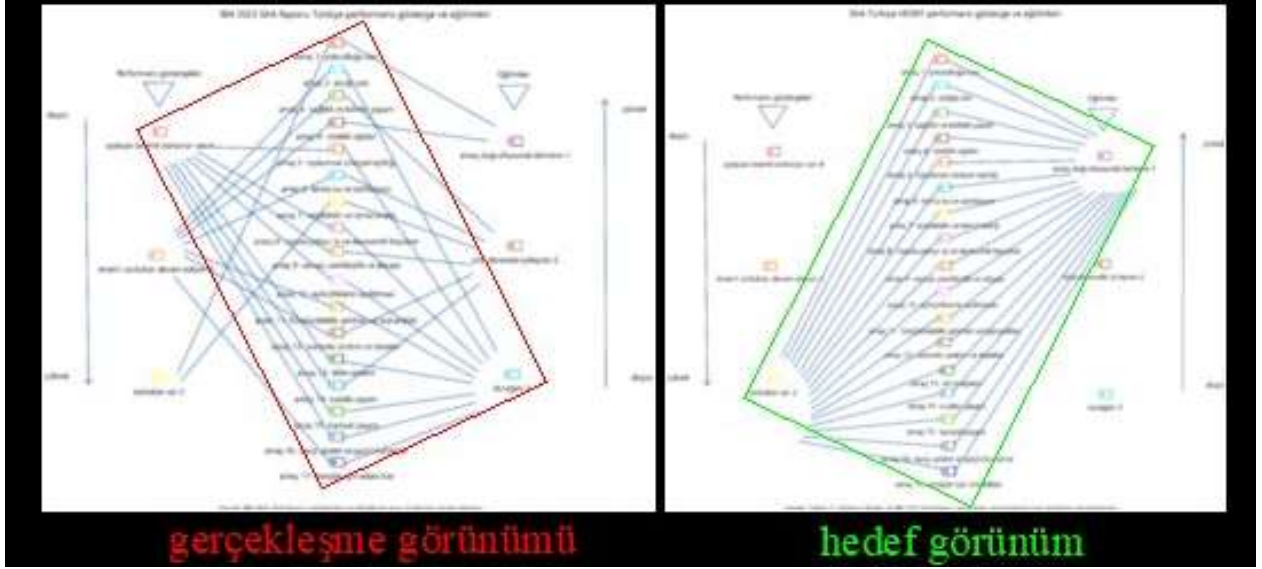
4. Planların uygulanma sürecinde daha etkili izleme ve değerlendirme mekanizmaları kurulmalıdır. Bu, ilerlemeyi düzenli olarak takip etmek ve gerektiğinde politika ayarlamaları yapmak için önemlidir. Kalkınma planlarının amaç, hedef ve politikalarının her birine karşılık gelen SKA'ların belirlenip, orta vadeli program ve yıllık programlarla ilişkilendirilerek takip edilmesi hedeflere ulaşma açısından isabetli olacaktır.

5. Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili SKA'lar (özellikle SKA13 ve SKA14) için daha fazla çaba gösterilmelidir. Bu, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik yatırımların artırılmasını ve bölgesel iş birliklerinin güçlendirilmesini içermelidir.

6. Yoksulluk, açlık ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi alanlarda daha etkili politikalar geliştirilmelidir. Bu, sosyal yardım programlarının etkinliğinin artırılmasını ve cinsiyet eşitliği konusunda daha fazla adım atılmasını gerektirir.

Sonuç olarak, Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları, SKA'lar ile kısmen uyumlu olmakla birlikte, tam anlamıyla bir entegrasyon sağlanamamıştır. Gelecekteki planlarda, disiplinlerarası yaklaşımlar, kaynak ve kapasite artırımı, yerel önceliklerle uyum, etkili izleme ve değerlendirme mekanizmaları, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal kapsayıcılık konularında daha fazla çaba gösterilmelidir. SKA'lar arasındaki etkileşimlerin dikkate alınarak stratejiler geliştirilmesi, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynayacaktır. Bu süreçte, uluslararası iş birliklerinin artırılması ve yerel kapasitenin güçlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu adımlar, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır.



**Şekil 12***SKA- Kalkınma Plan Entegrasyonu Gerçekleşme ve Hedef Haritaları*

Kaynak: 11. ve 12. Kalkınma Planı verileri ile BM 2023 SKA Raporu Türkiye verilerinden yararlanarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma, nitel bir yaklaşım benimsediği için nicel verilerden ziyade belgesel analiz ve literatür taramasına dayanmaktadır. Bu metodolojik tercih, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmakta ve sonuçların daha dar bir çerçevede değerlendirilmesine neden olmaktadır. 12. Kalkınma Planı uygulama aşamasında olduğu için, bu plana ilişkin somut verilere erişim imkanı sınırlıdır. Diğer ülkelerin kalkınma planları veya farklı kalkınma modelleri bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik şartlar, kalkınma planlarının uygulanmasını etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör, araştırmanın sonuçlarını doğrudan etkileyebilir. Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin değerlendirilmesi, yeterli ve güncel çevresel verilerin eksikliği nedeniyle kısıtlı olabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda;

1. Nicel ve Nitel Yöntemlerin Birlikte Kullanılması: Araştırmalar, nitel yaklaşımla sınırlı kalmayıp nicel verileri de içerecek şekilde genişletilebilir.
2. Karşılaştırmalı Analizler: Türkiye'nin 12. Kalkınma Planı, diğer ülkelerin kalkınma planları veya farklı kalkınma modelleriyle karşılaştırılabilir.
3. Güncel ve Kapsamlı Veri Toplama: Özellikle çevresel sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin değerlendirilmesinde güncel ve yeterli verilerle daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
4. Ekonomik Koşulların Etkisinin İncelenmesi: Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik şartların kalkınma planlarının uygulanmasına etkisi daha detaylı bir şekilde analiz edilebilir.
5. Uygulama Aşamasındaki Planların İzlenmesi: 12. Kalkınma Planı gibi uygulama aşamasındaki planların somut çıktıları izlenerek, planların etkinliği ve eksiklikleri üzerine daha net bilgiler elde edilebilir. Bu, gelecekteki planlar için daha iyi stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir.



6. Disiplinlerarası Yaklaşımlar: Kalkınma planlarının değerlendirilmesinde ekonomi, çevre bilimleri, sosyoloji gibi farklı disiplinlerin bir arada kullanılması, daha bütüncül ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesine olanak tanıyabilir.

### Kaynakça

- Bedir, A. (2019). Planlı kalkınmanın kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve Türkiye'nin 11. kalkınma planı. *Düşünce Dünyasında TÜRKİZ*.
- Birleşmiş Milletler. (2015). *Sürdürülebilir kalkınma hedefleri*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chimhowu, A. O., Hulme, D., & Munro, L. T. (2019). The 'new' national development planning and global development goals: Processes and partnerships. *World Development*, 120, 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.013>
- Ciliz, Y. (2019). *Kalkınma planlamasında stratejik planlamaya geçişin Türk kamu yönetimi üzerindeki etkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Climate Action Tracker. (2022). *Turkey country profile*. <https://climateactiontracker.org>
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On birinci kalkınma planı 2019-2023*. Erişim tarihi: 1 Nisan 2024, <https://www.sbb.gov.tr>
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On ikinci kalkınma planı 2024-2028*. Erişim tarihi: 1 Nisan 2024, <https://www.sbb.gov.tr>
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2019). *Kalkınma planları: Tarihçe ve uygulama*.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4. baskı). Sage Publications.
- Fukuda-Parr, S. (2016). From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: Shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender & Development*, 24(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>
- Global Innovation Index. (2022). *Global Innovation Index 2022: Turkey*. <https://www.globalinnovationindex.org>
- International Monetary Fund. (2021). *Turkey: 2021 Article IV consultation* (IMF Ülke Raporu No. 21/105). <https://www.imf.org>
- International Renewable Energy Agency. (2021). *Renewable energy statistics 2021*. <https://www.irena.org>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kuznets, S. (1966). *Modern economic growth: Rate, structure, and spread*. Yale University Press.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The Sustainable Development Goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176–187. <https://doi.org/10.1002/sd.1582>
- Nilsson, M., Griggs, D., & Visbeck, M. (2016). Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature*, 534(7607), 320–322. <https://doi.org/10.1038/534320a>
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: Turkey*. <https://www.oecd.org>
- Özdemir, V. (2014). Türkiye'de planlı kalkınma deneyimleri. *Marmara Üniversitesi*. [https://dumludag.files.wordpress.com/2013/09/ozdemir\\_planlama.pdf](https://dumludag.files.wordpress.com/2013/09/ozdemir_planlama.pdf)
- Sachs, J. D., LaFortune, G., & Fuller, G. (2024). *The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024*. Paris: SDSN; Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/108572>



- Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Drumm, E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris: SDSN; Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/102924>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Tosun, J., & Leininger, J. (2020). Governing the interlinkages between the Sustainable Development Goals: Approaches to attain policy integration. *Global Sustainability*, 3, e9. <https://doi.org/10.1002/gch2.201700036>
- Türk Dil Kurumu. (2023). *Güncel Türkçe Sözlük*. Erişim tarihi: 1 Nisan 2024, <https://sozluk.gov.tr>
- Uçar, S. A. (2022). *Türkiye kalkınma planlarındaki sağlık göstergelerinin Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim İndeksi ile karşılaştırmalı analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *Integrating the Sustainable Development Goals into national development plans and strategies: Evidence, good planning practices, and practical steps* (Consultancy Contract No. 2500263076). <https://www.un.org/development/desa/>
- United Nations Development Programme. (2020). *Human development report 2020: Turkey*. <http://hdr.undp.org>
- United Nations Environment Programme. (2021). *Marine litter and microplastics: Global challenges and solutions*. <https://www.unep.org>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment>
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7. baskı). Beta Yayıncılık.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. <http://www3.weforum.org>
- World Health Organization. (2020). *Health system performance assessment: Turkey*. <https://www.who.int>
- World Justice Project. (2022). *Rule of law index 2022: Turkey*. <https://worldjusticeproject.org>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.



## Extended Summary

### Background

Development refers to the comprehensive process through which a country progresses in economic, social, cultural, and political areas. This process encompasses not only economic growth but also the enhancement of societal welfare, the reduction of inequalities, and the preservation of environmental balance. Sen (1999) defines development as the "expansion of freedoms", emphasizing it as a process that improves individuals' quality of life and offers them more choices. Development also signifies a country's structural transformation, such as the shift from agriculture to industry and services, which boosts productivity and raises living standards (Kuznets, 1966).

Development planning involves the systematic management of this process and the formulation of strategies to achieve its goals. In Türkiye, development planning has been carried out by the State Planning Organization (DPT) since the 1960s. The DPT was transformed into the Ministry of Development in 2011 and later integrated into the Presidency of Strategy and Budget in 2018. Development plans outline the country's economic and social goals and propose policies to achieve them, incorporating not only economic growth but also social justice and environmental sustainability (United Nations [UN], 2015).

Sustainable development is based on the principle of meeting today's needs without compromising the ability of future generations to meet theirs. This concept was first defined in the 1987 Brundtland Report (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Sustainable development rests on three pillars: economic growth, social equity, and environmental sustainability. These elements must be balanced. For instance, economic growth should not lead to environmental degradation or exacerbate social inequalities. Sustainable development is also a global responsibility, as challenges like climate change, biodiversity loss, and resource depletion require collective action.

The Sustainable Development Goals (SDGs), adopted by the United Nations in 2015, aim to end poverty, reduce inequalities, combat climate change, and build peaceful societies by 2030. The SDGs integrate economic, social, and environmental dimensions to promote balanced and sustainable development. Development plans, on the other hand, are strategic documents that set a country's long-term economic and social goals and outline policies to achieve them. There is a strong relationship between the SDGs and development plans; as the SDGs guide development planning while development plans facilitate the national implementation of the SDGs.

Türkiye has faced significant challenges in recent years, including global economic fluctuations, inflation, unemployment, and environmental issues. These challenges hinder the country's progress toward sustainable development goals. Türkiye's 11th and 12th Development Plans aim to address these challenges and promote sustainable economic growth. However, the extent to which these plans align with the SDGs and their effectiveness under current economic conditions remains questionable. High inflation, unemployment, and exchange rate volatility threaten economic stability and deepen social inequalities, while climate change and environmental degradation complicate efforts to achieve environmental sustainability.



## Purpose

This study aims to comparatively evaluate Türkiye's 11th and 12th Development Plans within the framework of the SDGs and analyze their effectiveness in achieving sustainable development goals. It also seeks to explore the dynamics of policy alignment, stakeholder participation, and implementation challenges in integrating the SDGs into national plans. By doing so, the study aims to contribute to both academic literature and policymaking, offering valuable insights for understanding Türkiye's progress toward sustainable development and proposing future policy recommendations.

## Method

The research employs a qualitative approach, with data analyzed through descriptive analysis. The sustainability perspectives in the Development Plans are evaluated alongside Türkiye's data from the United Nations SDG 2023 Report. The study aims to present, interpret, and contextualize past and future goals, targets, and policies in a holistic manner.

Qualitative methods are used to realistically and holistically present perceptions and events in their natural context (Yıldırım & Şimşek, 2016, p. 40). Given the descriptive analysis of the 11th and 12th Development Plans in relation to the 17 SDGs, a qualitative method and case study design were chosen.

Türkiye's 11th and 12th Development Plans are medium-term strategy documents designed to achieve the country's economic, social, and environmental development goals. These plans are aligned with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). The 11th Development Plan (2019-2023) focuses on high-value-added production, employment growth, social welfare, and environmental sustainability, while the 12th Development Plan (2024-2028) emphasizes digital transformation, green economy, and climate change mitigation. However, Türkiye faces significant challenges in implementing these plans, including global economic uncertainties, inflation, unemployment, exchange rate volatility, and environmental issues. These challenges raise questions about the effectiveness of the plans in achieving sustainable development goals. This article aims to analyze the alignment of the 11th and 12th Development Plans with the SDGs.

## Findings

In the context of SDG definitions and targets, a total of 3,422 statements were coded: 1,638 in the 11th Development Plan and 1,734 in the 12th Development Plan.

In both plans, SDG4 (quality education), SDG9 (industry, innovation, and infrastructure), and SDG3 (good health and well-being) were the most frequently coded, while SDG12 (responsible consumption and production), SDG14 (life below water), and SDG10 (reduced inequalities) were the least frequently coded.

SDG16 (peace, justice, and strong institutions) had a frequency of 193 in the 11th Plan and 111 in the 12th Plan, indicating a decrease in emphasis in the new period.

SDG6 (clean water and sanitation) had a frequency of 18 in the 11th Plan and 43 in the 12th Plan, showing an increase in emphasis.

SDG7 (affordable and clean energy) had a frequency of 67 in the 11th Plan and 139 in the 12th Plan, indicating an increase in emphasis.



SDG13 (climate action) had a frequency of 27 in the 11th Plan and 93 in the 12th Plan, showing an increase in emphasis.

The code relationship matrix is a powerful tool for understanding the connections between codes, discovering patterns, and visualizing findings in qualitative data analysis. This matrix aids in comprehending the interrelatedness of codes and facilitates the identification of patterns, relationships, or cross-references within the data. Development plans, prepared sectorally, may encompass multiple SDGs through their goals, targets, policies, and measures. Therefore, a text coded under one SDG may also contain meanings and contexts related to other SDGs. We express these connections as shared contexts and visualize them with numerical data and figures.

In the 11th Development Plan, SDG9 (industry, innovation, and infrastructure) with 137, SDG4 (quality education) with 117, and SDG3 (good health and well-being) with 81 were the top three goals most frequently expressed in shared contexts. Relationships of varying intensity are also observed among other SDGs.

In the 12th Development Plan, SDG4 (quality education) with 129, SDG9 (industry, innovation, and infrastructure) with 104, and SDG3 (good health and well-being) with 79 were the top three goals most frequently emphasized in shared contexts. Relationships of varying intensity are also observed among other SDGs.

Due to the multidimensional nature of sustainability, sustainable development requires addressing economic, social, and environmental dimensions together. Therefore, the strong interlinkages between the SDGs indicate that the development plans take this multidimensional structure into account. When the code relationships in both plans are examined together, the strongest relationships are observed between SDG9 (industry, innovation, and infrastructure), SDG4 (quality education), and SDG7 (affordable and clean energy). These relationships emphasize the need for coherent policies across different sectors (education, health, industry, and energy). For example, while investing in clean energy (SDG7), qualified education (SDG4) should ensure a skilled workforce in this field. There is also a strong relationship between SDG4 (quality education) and SDG3 (good health and well-being).

The UN 2023 Sustainable Development Report uses a traffic light indicator system to display countries' performance. Accordingly, The system codes performance levels from best to worst as green, yellow, orange, and red. Trends are also indicated with green, yellow, orange, and red arrow symbols. According to this, there are 8 SDGs at the red (significant challenges to overcome) performance level, 7 SDGs at the orange (significant challenges persist) performance level, and 2 SDGs at the yellow (challenges exist) performance level. The trends for 9 SDGs are orange (stagnant), for 6 SDGs are yellow (moderate improvement), and for 2 SDGs are green (progress toward the goal).

Since the data in the UN 2023 SDG Report falls within the period of the 11th Development Plan (2019-2023), it is possible to consider the report's performance and trend indicators for Türkiye as target data for the 12th Development Plan (2024-2028).

In terms of the frequency of SDGs in the plans, SDG1 (no poverty), SDG4 (quality education), SDG8 (decent work and economic growth), and SDG9 (industry, innovation,





and infrastructure) are ranked similarly in both plans, while other SDGs show varying degrees of differentiation.

In the 11th Development Plan, SDG4 (quality education), SDG9 (industry, innovation, and infrastructure), and SDG16 (peace, justice, and strong institutions) were the most frequently coded, while SDG12 (responsible consumption and production), SDG10 (reduced inequalities), and SDG14 (life below water) were the least frequently coded. No goals are coded at the green (best) performance level. The relatively better-performing yellow-level goals are moderately emphasized. Among the top five, there are 3 red and 2 orange performance-level goals. Among the bottom five, there are 3 red and 2 orange performance-level goals. Within the sustainable development goals, there are goals with orange and red performance levels at the beginning, middle, and end of the frequency rankings.

There are 8 goals at the red (significant challenges to overcome) performance level. These goals have different frequency rankings in the plan.

There are 7 goals at the orange (significant challenges persist) performance level. These goals do not have a uniform distribution in frequency rankings.

There are 2 goals at the yellow (challenges exist) performance level. Both goals are in the middle range of frequency rankings.

The targets of the 12th Development Plan (2024-2028) were evaluated by comparing them with Türkiye's performance and trend indicators in the UN 2023 Sustainable Development Report.

The frequency of SDGs in the development plans varies. In the 12th Development Plan, SDG4 (quality education), SDG9 (industry, innovation, and infrastructure), and SDG3 (good health and well-being) were the most frequently coded, while SDG14 (life below water), SDG12 (responsible consumption and production), and SDG10 (reduced inequalities) were the least frequently coded. In the plan, there are 2 goals at the green (progress toward the goal) level, 6 goals at the yellow (moderate improvement) level, and 9 goals at the orange (stagnant) level. In terms of frequency rankings, the performance trends of the goals show a concentration at the orange level and a moderate grouping at the yellow level.

In the top three rankings, there are green and yellow trends; in the middle rankings, there are green, yellow, and orange trends; and in the lower rankings, there are yellow and orange trends.

There are 2 goals at the green (progress toward the goal) trend level. SDG4 (quality education) ranks first in frequency, while SDG1 (no poverty) is in the middle range.

There are 6 goals at the yellow (moderate improvement) trend level. These goals are ranked at the top, middle, and bottom of the frequency rankings.

There are 9 goals at the orange (stagnant) trend level. These goals are ranked in the middle and lower ranges of the frequency rankings.

### Conclusions

Türkiye's 11th and 12th Development Plans are partially aligned with the SDGs, but full integration has not been achieved. While the plans have taken steps to balance economic growth, social inclusion, and environmental sustainability, this balance remains incomplete.



Türkiye's performance under the SDGs indicates significant ongoing challenges in economic, social, and environmental areas. According to the UN's 2023 Sustainable Development Report, Türkiye's placement in the red and orange performance categories for most SDGs underscores the need for urgent and effective interventions. Stagnation or limited progress in goals such as SDG5 (gender equality), SDG8 (decent work and economic growth), SDG13 (climate action), and SDG16 (peace, justice, and strong institutions) highlights the need for focused efforts in these areas. SDGs in the red and orange performance and trend categories could be gradually advanced to green through phased strategies in the development plans, starting with yellow and then green development strategies (see Figure 11).

The 11th and 12th Development Plans have adopted a policy approach to integrate the SDGs into development planning. However, questions remain about the effectiveness of this integration. While partial progress has been made in areas such as SDG3 (good health and well-being), SDG4 (quality education), and SDG9 (industry, innovation, and infrastructure), significant challenges persist in SDG12 (responsible consumption and production), SDG14 (life below water), and SDG10 (reduced inequalities). This indicates that the plans have not fully balanced economic growth, social inclusion, and environmental sustainability. The incomplete integration between the development plans and the SDGs may be linked to the challenges and obstacles encountered during implementation.

The main challenges in implementing the plans include resource constraints, capacity gaps, and insufficient inter-institutional coordination. The complex interlinkages between the SDGs complicate policy integration. As emphasized by Tosun and Leininger (2020), interdisciplinary and integrated approaches are needed, along with enhanced coordination across sectors. Additionally, greater efforts are required to align the SDGs with national priorities and translate them into concrete policies.

The plans' success in achieving sustainable development goals is limited, with notable progress primarily in education and health. Moderate improvements are seen in SDG4 (quality education) and SDG3 (good health and well-being). However, significant challenges remain in areas such as SDG9 (industry, innovation, and infrastructure). Stagnation persists in SDG16 (peace, justice, and strong institutions) and SDG8 (decent work and economic growth), indicating that the plans fall short in achieving sustainable development goals.

To more effectively achieve sustainable development goals in future development plans, the following policy recommendations are proposed:

1. **Adopt Interdisciplinary and Integrated Approaches:** Managing the complex interlinkages between the SDGs requires interdisciplinary and integrated approaches, fostering stronger coordination across sectors.
2. **Increase Resources and Capacity:** Enhancing both financial and human resources is essential for implementing the SDGs.
3. **Align SDGs with National Priorities:** The SDGs should be more closely aligned with national priorities and translated into concrete policies, requiring a better understanding of local contexts.
4. **Strengthen Monitoring and Evaluation:** Effective monitoring and evaluation mechanisms are crucial for tracking progress and making necessary policy



adjustments. Linking the goals, targets, and policies of development plans with corresponding SDGs and tracking them through medium-term and annual programs would be beneficial.

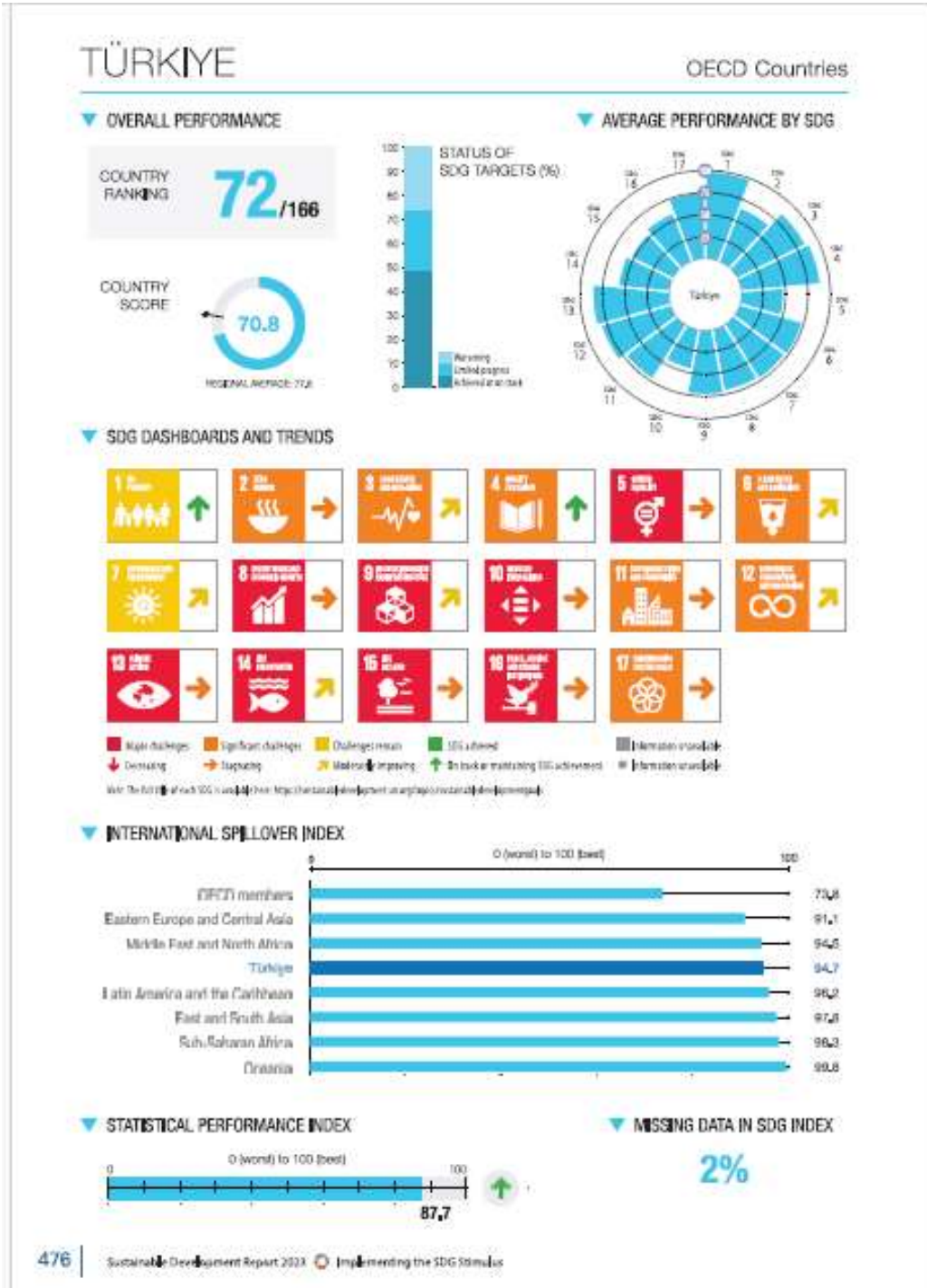
5. Enhance Environmental Sustainability: Greater efforts are needed for SDGs related to environmental sustainability, particularly SDG13 (climate action) and SDG14 (life below water), including increased investment in renewable energy and stronger regional cooperation.

6. Develop Effective Policies for Poverty, Hunger, and Gender Equality: More effective policies are needed to address poverty, hunger, and gender equality, including improving social assistance programs and advancing gender equality initiatives.

In conclusion, while Türkiye's 11th and 12th Development Plans are partially aligned with the SDGs, full integration has not been achieved. Future plans should focus on interdisciplinary approaches, resource and capacity building, alignment with local priorities, effective monitoring and evaluation, environmental sustainability, and social inclusion. Considering the interlinkages between the SDGs in strategy development will play a critical role in Türkiye's achievement of sustainable development goals. Strengthening international collaborations and local capacity will also be vital. These steps will enable Türkiye to more effectively achieve its sustainable development goals.



Ekler  
Ek-1



## Ek-2



**Ek bilgiler**

**Çıkar çatışması bilgisi:** Tüm yazarlar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik onay bilgisi:** Çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir.

**Katkı oranı bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %30, üçüncü yazarın katkı oranı %20 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 26.12.2024

Kabul Tarihi/Accepted: 28.03.2025

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2025

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1607593

**ULUSAL LOJİSTİK PERFORMANS ÇALIŞMALARINA  
YÖNELİK BİBLİYOMETRİK BİR DEĞERLENDİRME****A BIBLIOMETRIC EVALUATION OF RESEARCH ON NATIONAL LOGISTICS  
PERFORMANCE****Rukiye SİRKECİ**Uluslararası Ticaret ve Lojistik, KTO Karatay Üniversitesi, Türkiye  
ORCID ID: 0009-0000-2413-3148, rukiyesirkeci@outlook.com**Doç. Dr. Nihan TOMRİS KÜÇÜN**Uluslararası Ticaret ve Lojistik, KTO Karatay Üniversitesi, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0001-5548-6093, nihan.tomris.kucun@karatay.edu.tr**ÖZET**

Küreselleşmeyle birlikte müşteri talepleri hızla değişmiş, bu durum lojistik faaliyetlerin önemini artırmıştır. Lojistik; üretici ile nihai tüketici arasındaki süreçlerin zamanında, sorunsuz ve en uygun maliyetle tamamlanmasını sağlayarak, firmalara rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti sunar. Bu bağlamda, lojistik performansı; firmaların ve ülkelerin lojistik süreçlerindeki etkinliğini ve verimliliğini ölçen temel bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Lojistik alandaki gelişmelere paralel şekilde, bu alana yönelik akademik çalışmalar da artış göstermektedir.

Bu çalışmada, "lojistik performans" anahtar kelimesiyle 2004-2024 yılları arasında TR Dizin'de yayımlanan 39 makale bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Belirlenen parametreler doğrultusunda frekans analizleri yapılmış, öne çıkan konular belirlenmiştir. Ayrıca, VOSviewer yazılımı ile küme güçleri, çalışmalar arası etkileşim ve bağlantılar görselleştirilmiştir.

Çalışmanın sonunda ulusal literatürdeki eğilimler derlenmiş, araştırma boşlukları belirlenmiş ve gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur. Çoğu çalışmanın lojistik süreçlerin optimizasyonu, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik konularına odaklandığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik performans, lojistik, bibliyometrik analiz, VOSviewer.

**ABSTRACT**

With globalization, customer demands have rapidly evolved, increasing the importance of logistics activities. Logistics ensures that all processes between the producer and the final consumer are completed on time, smoothly, and at optimal cost. It is a critical business function for companies seeking competitive advantage and customer satisfaction. In this context, logistics performance is considered a key indicator of the efficiency and effectiveness of logistics operations at both national and firm levels. As the logistics sector has advanced, academic interest in logistics performance has also grown significantly.

This study analyzes 39 articles published between 2004 and 2024 in TR Dizin-indexed academic journals using the keyword "logistics performance." A bibliometric analysis method was applied. The studies were examined according to predefined parameters, and frequency analysis identified the main research topics. Network analysis using VOSviewer was conducted to reveal the strength of clusters, as well as the connections and interactions between studies.

The results compile national literature on logistics performance, highlight research gaps, and offer suggestions for future studies. Most studies focus on logistics process optimization, digital transformation, and sustainability. These findings are expected to contribute to further research in the field.

**Keywords:** Logistics performance, logistics, bibliometric analysis, VOSviewer.







## 1. Giriş

İnsanlığın hayatta kalma ve güvenliğini sağlama ihtiyaçları doğrultusunda paralel olarak gelişen lojistik, insanlığın varoluşu ile birlikte süregelmektedir (Koçak, 2020). Lojistik kavramının anlamsal kökeni incelendiğinde çeşitli bilgiler bulunmaktadır fakat bu çeşitli bilgilerin birbirini tamamlayan bir bütün olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Koçak, 2020). Türk Dil Kurumu, lojistik sözcüğünü “kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” şeklinde açıklamıştır (TDK, 2025). Lojistik kelimesi Latince “logisticus” ve Yunanca “logistikos” kelimesinden türediği belirtilmektedir. Lojistik kavramı “logic” mantık ve “statics” istatistik anlamına gelen kelime kökenleridir. Dolayısıyla lojistik kavramının sözlük anlamı “mantıklı hesap” şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca Yunanca “Logistikos” kelimesi ise “hesap, kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli” anlamı taşımaktadır. Kapsamlı tanım olarak “mantıklı hesaplama” biçiminde de ifade edilebilmektedir (Wassenhove 2006, 475).

Lojistik kavramı İkinci Dünya Savaşı'na kadar “ulaştırma, tedarik ve askeri birlikleri doğru yerlere uygun bir şekilde yerleştirme sanatı” olarak askeri kapsamda kullanılmıştır (Wolff ve Yıldız 2018, 188). İkinci dünya savaşı sonrasında ise iş dünyasına aktarılan lojistik; üretici ile nihai tüketici arasındaki tüm süreçlerin, en uygun maliyetle ve istenilen zamanda sorunsuz bir şekilde tamamlanmasını ifade etmeye başlamış (Koçak, 2020) ve firmalar için hem rekabet avantajı elde etmek hem de müşteri memnuniyetini sağlama konusunda kritik bir işletme fonksiyonu olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin odak noktalarından biri olan lojistik performansı, ülkelerin veya firmaların lojistik süreçlerindeki etkinlik ve verimliliğini ölçen önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Değinilen önemi doğrultusunda bu çalışmada öncelikle lojistik ve lojistik performansı kavramları teorik çerçeve ve güncel literatür ışığında incelenmekte, ardından ulusal literatürde konunun mevcut durumu bibliyometrik analiz yöntemi ile değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda literatürdeki genel eğilimler tespit edilmekte ve boşluklara yönelik öneriler geliştirilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lojistik

Lojistik kavramı ilk defa 1838 yılında Antoine Henry Jomini tarafından yayımlanan “The Art of War” isimli eserde belirtilmiştir. Öte yandan, 1898 yılı itibarıyla lojistik kavramı İngilizce literatürde kullanılmaya başlanmıştır (Robinson, 2015).

Temelde askeri disiplin çerçevesinde kullanılan lojistik kavramı, askerlerin ihtiyaç duyduğu sağlık, ulaşım, yiyecek vb. faaliyetlerin temininde destek sağlanmasını ifade etmektedir (Koçak, 2020: 2). Askeri olarak kullanılan lojistik kavramının iş dünyasında yer alması ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleşmiştir. Bu bağlamda askeri merkezli stratejiler iş merkezli stratejilere adapte edilmeye başlanmıştır (Mcginis, 1992: 25).

Tarihsel süreç boyunca askeri yöneticiler lojistiğin önemli bir konuma sahip olduğu bilincinde olmalarına rağmen iş dünyasındaki öneminin geç anlaşıldığı gözlenmektedir. Bunun sebebinin temeli lojistiğin sağladığı avantajların farkında olunmamasından



kaynaklanmaktadır ve bu farkındalığın tam anlamıyla oluşması yüz yıllık bir süreç gerektirmiştir (Christopher, 2011: 2).

1950 yılında Amerika'da üretici firmalarda yaşanan cansızlık, durgunluk durumunun üstesinden gelebilmek için lojistik süreçlerini etkin ve verimli uygulayarak mümkün olmuştur. Yaşanan bu durum lojistiğin öneminin farkındalığını arttırmıştır (Koçak, 2020: 6). 1950'li yıllarda lojistiğin ilk defa işletmelerin ayrı fonksiyonu olması firmaların kârlarına pozitif etkide yansımıştır. Buna paralel olarak lojistik faaliyetin kritik önemi daha çok vurgulanmıştır (Heskett vd. 1973). Günümüz iş dünyasında da lojistiğin birçok nedene bağlı olarak önemi oldukça belirginleşmiştir. Bu nedenler (Demir, 2013: 6-7);

- Pazarlarda meydana gelen küreselleşme ivmesinin hız kazanmasıyla birlikte üretim yerleri ile pazar arasındaki ürün depolama ve taşıma süreçlerinin yoğunlaşması
- Tedarik ve üretim süreçlerinde medyana gelen gelişmeler sonucunda depolama ve malzeme akışlarındaki gereksinimlerin artması
- İş dünyasında artan rekabet ortamı sebebiyle diğer süreçlerde ekonomik olarak avantaj elde etmenin güçleşmesi
- Dış kaynakların daha fazla kullanımından dolayı malzeme, hizmet ve bilgi akışının daha hızlı olmasına ilişkin gereksinimin meydana gelmesi
- Ürün üretim sürelerinin azalması ve alıcı taleplerinde meydana gelen değişimlerin değerinin ön plana çıkması
- Müşteri memnuniyetini elde etmek ve bu sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla ihtiyaç olunan bir takım hizmetler; kargo sürecinin hızlı olması, ürün sipariş takibinin yapılabilmesi, iade ürünü adresten geri alınabilmesi vb.

Buna dayalı olarak başarılı lojistik süreçlerin firmalara sağladığı katkıların yanı sıra ülkelere sunduğu faydalar da yadsınamaz bir gerçektir. Başarılı bir lojistik sürecin firmalara sağladığı katkılar (Erkan, 2014);

- Doğru ve hızlı süreç ile zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Doğru ve zamanında teslimat ile müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.
- Etkili stok yönetimi ile stokta meydana gelebilecek fazlalık veya eksikliklerin önüne geçmektedir
- Dinamik ve esnek yapıya sahip olması ile pazarda meydana gelebilecek değişimlere hızlı yanıt verebilmektedir.
- Etkin lojistik süreci ile firma maliyetleri düşmektedir.

Dolayısıyla, tüm bu sunduğu katkılar ile firmaların uluslararası ve yerel pazarlarda rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlamaktadır. Etkili lojistik ülkelerin ekonomik büyüme, istihdam, rekabet gücü, nitelikli personel, altyapının güçlenmesi, dış ticaret hacminin artması vb. stratejik birçok öneme sahiptir (Erkan, 2014).

Genel olarak kapsamlı bir lojistik tanımlaması Russell (2000) tarafından doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru şartlarda, doğru maliyetle ve doğru müşteri için temin edilmesi şeklinde ifade edilen lojistik; planlanma, depolama, uygulama ve kontrol gibi pek çok operasyonel adım içermektedir (CSCMP, 2006). Dolayısıyla gündeme "lojistik performans" kavramı gelmiş ve belirtilen lojistik işlem adımlarının



maksimum etkinlik ve verimlilikle gerçekleştirilebilmesi için çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.

## 2.2. Lojistik Performans

Ünlü yönetim bilimci Peter F. Drucker, “*Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz*” ifadesiyle performans ölçümünün, firmaların başarı elde etmesinde temel bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Fawcett ve Cooper, 1998: 341-357). Lojistik performans, lojistik süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçerek ürünlerin müşterilere doğru zamanda teslim edilmesini sağlayan kritik bir faktördür. Bu bağlamda, lojistik performans; müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilme kabiliyeti, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve lojistik süreçlerle sağlanan katma değer gibi unsurlarla ilişkilendirilmektedir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 4).

Lojistik firmalarının sunduğu hız, kalite, güven, müşteri memnuniyeti ve fiyat esnekliği, rekabet avantajının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, ülkelerin ulaşım altyapısı ve coğrafi konumu gibi çevresel faktörler de lojistik performansı doğrudan etkilemektedir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 98-99). Langley ve Holcomb (1992: 1), müşteri tatmininin rekabet avantajı sağlamadaki önemini vurgularken, Li vd. (2006) ise rekabet avantajının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Lojistik performans, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla yürütülen planlı lojistik faaliyetlerin nicel ve nitel sonuçlarıyla ifade edilmektedir (Deepen, 2007: 76). Güven, hız, maliyet ve kalite kavramları, lojistik faaliyetlerin başarısını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Etkin bir lojistik sürecin, güvenilir, hızlı, kaliteli ve maliyet açısından optimize edilmiş olması gerekmektedir. Uygun maliyetli ve kaliteli lojistik hizmetler, ülkeler arasındaki entegrasyonu desteklerken, işletmelerin yabancı pazarlardaki rekabet gücünü de artırmaktadır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2014: 7).

Lojistik performansı değerlendirmek için kullanılan ölçütler, performans ölçüm sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Krauth vd. (2005), yaptığı literatür incelemesi sonucunda lojistik performans ölçütlerini dört temel kategoride sınıflandırmıştır: verimlilik, etkinlik, müşteri memnuniyeti ve teknoloji kullanım kabiliyeti. Rafele (2024), lojistik performans ölçümünü kalite, süre, esneklik, fiyat ve mesafe kriterleri ile açıklarken, Kumar (2013) ise süre, kalite, verimlilik ve maliyet olmak üzere dört ana başlığa odaklanmıştır. Mentzer ve Konrad (1991: 33), verimlilik ve etkinlik kriterlerinin önemini vurgularken, Dröge ve Germain (1989) ise performans ölçümünde firma yeteneklerini analiz etmiştir.

Lojistik performansı değerlendiren diğer çalışmalar incelendiğinde, Caplice ve Sheffi (1994) lojistik süreçlerde fayda, uyum, personelin katkısı, maliyet, bütünlük ve tekrarlanabilirlik gibi ölçütleri ön plana çıkarmıştır. Gassenhelmer vd. (1989) ise lojistik hizmet süreçlerini ürünün teslim süresi, üretici firmanın teslim süresi, yapılan anlaşmalara bağlılık, talep tahminlerinin doğruluğu, stok düzeyi ve taşıma alternatifleri gibi faktörlerle tanımlamıştır. Hausman vd. (2005), dış ticarete lojistik hizmet performansını zorluk, belirsizlik, zaman ve maliyet gibi kriterlerle değerlendirirken, Gimenez ve Ventura (2005), firmanın dış ticaret faaliyetlerinin performans ölçümüne etkisini analiz etmiştir.

Literatür incelemeleri göstermektedir ki, lojistik performans farklı araştırmacılar tarafından çeşitli değişkenler ve ölçütler üzerinden ele alınmış ve geniş bir perspektifte incelenmiştir. Bu eğilimin Türkiye'deki akademik literatüre yansımalarını analiz etmek



amacıyla, ulusal literatürde lojistik performans odaklı çalışmalara yönelik bibliyometrik analiz yapılmış ve bu alandaki akademik trendler belirlenmiştir.

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

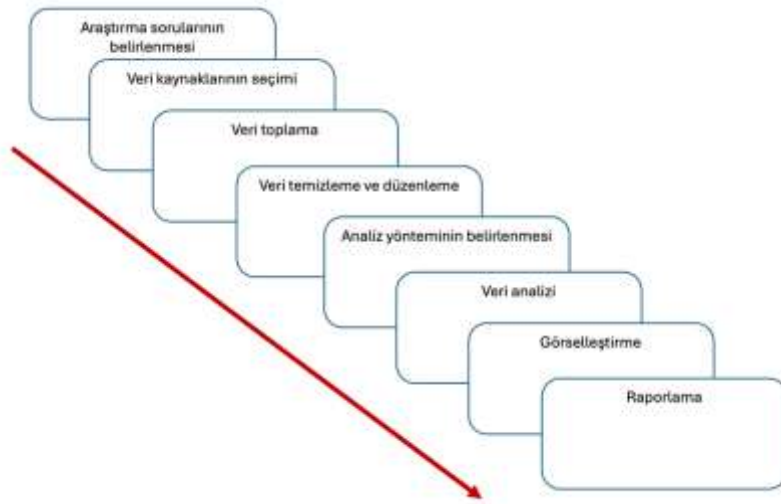
Araştırmanın temel amacı; lojistik performansına ilişkin ulusal literatürde bulunan çalışmaların incelenmesi, temel ortak noktalarının analiz edilmesi ve bu doğrultuda sonraki çalışmalar için mevcut boşlukların ortaya konmasıdır.

#### 3.2. Yöntem

Pritchard'a (1969) göre bibliyometrik analiz; bilimsel literatürün niceliksel olarak değerlendirilmesi için kullanılan bir yöntemdir; yayımlar, atıflar ve yazarlar arasındaki ilişkileri inceleyerek akademik etkinlik ve işbirliği ağlarını ortaya çıkarır. Bu yöntem, özellikle belirli bir alandaki araştırma trendlerini, etkili çalışmaları ve önemli araştırmacıları belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada da Türkiye'de lojistik performans alanındaki çalışmaların bibliyometrik analizi yapılarak, bu alandaki çalışmaların evriminin nasıl şekillendiği belirlenmiştir. Türkiye'de bu alanda gerçekleştirilen araştırmaların sayısının sınırlı olması ve çoğunlukla Web of Science veri tabanına dayalı olarak yürütülmesi, çalışmamızın özgün bir değer taşıdığını ortaya koymaktadır. Belirtilen unsurlar doğrultusunda izlenen adımlar Şekil 1'de gösterildiği gibidir:

#### Şekil 1

*İzlenen Bibliyometrik Analiz Adımları*



Bu doğrultuda ilk adım olarak belirlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- TR Dizin veri tabanında lojistik performans odağında geliştirilen kaç çalışma bulunmaktadır?
- İlgili çalışmalar hangi alt başlıklara odaklanmış, hangi değişkenler ne sıklıkla kullanılmıştır?
- İlgili çalışmalarda yazarların ortak çalışmalar meydana getirme sıklığı nedir?
- Bu çalışmalara yer veren dergiler hangileridir?



- Lojistik performans odağında yürütülen çalışmalardan en çok atıf alanlar hangileridir?

İkinci aşamada veri kaynaklarının seçimi bulunmaktadır. Araştırmamızın temel amacı lojistik performansı kavramının ulusal literatürdeki durumunu analiz etmek olduğundan TR Dizininde indekslenen dergiler veri kaynakları olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda örnekleme yönelik geliştirilen diğer kısıtlar aşağıdaki gibidir:

- Makale formatında olması,
- Sosyal Bilimler veritabanında bulunması,
- Erişime açık olması,
- Türkçe ve İngilizce dillerinde olması.

Veri kaynaklarının seçiminde örnekleme ilişkin bir zaman aralığı belirlenmemiş, tüm zamanları kapsayan bir tarama gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucunda konuyla ilgili yapılan ilk araştırmanın 2004 yılında gerçekleştirildiği tespit edildiğinden incelenen çalışmaların yayımlanma aralığı 2004- 2024 yılları arasında bulunmaktadır.

Üçüncü aşamada TR Dizin veri tabanı “lojistik performansı” anahtar kelimesi kullanarak taranmıştır. Tarama alanları başlık, özet ve anahtar kelimeler olarak kısıtlanmıştır. Yapılan tarama sonucunda 56 makaleye ulaşılmıştır.

Sonraki aşamada ilgili 56 makale incelenmiş ve hedeflenen konu olan “lojistik performansı” odağında geliştirilmemiş olan çalışmalar örneklemeden çıkarılarak 39 makaleden oluşan nihai örnekleme ulaşılmıştır.

Örneklemin analiz yöntemleri atıf ve ağ eksenleri belirlendiğinden atıflar için frekans analizi yapılmasına, ağlar için ise VOSviewer yazılımından faydalanılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda bir veri görselleştirme yazılımı olan VOSviewer (Van Eck ve Waltman, 2011) ile uyumlu bir veri seti oluşturmak amacıyla örnekleme oluşturan çalışmaların künyeleri ris formatı ile kaydedilmiş ve programa tanıtılmıştır.

Ağ analizi için lojistik performansı çalışmalarında tekrar sıklığı en az 3 olan kelime/ kelime gruplarının dâhil edilmesi sağlanmıştır. Bu adım sonrasında 52 olguya ulaşılmış, konuyla ilgisiz olanlar incelenerek analiz dışı bırakıldıktan sonra nihai olarak 15 olgu ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Görselleştirme ve raporlama adımları da benzer şekilde VOSviewer programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiş olup hedef olgulardan oluşan kümeler, aralarındaki bağlantılar ve tekrar sıklıkları tespit edilmiştir.

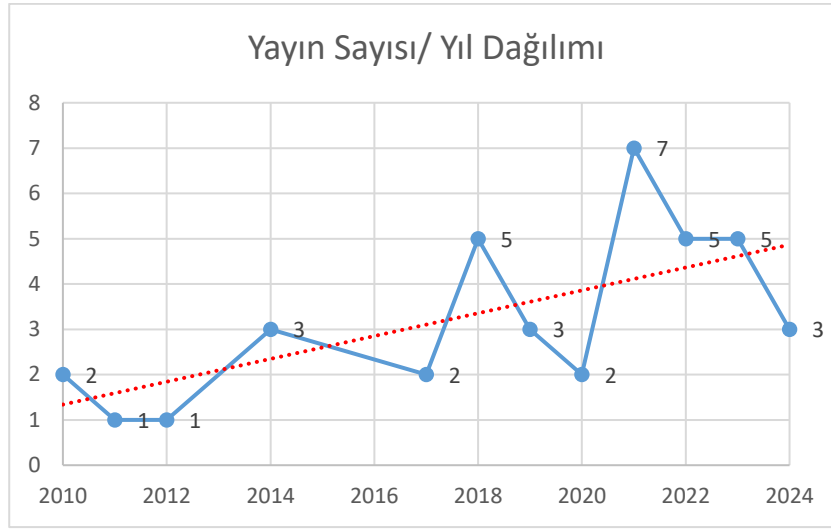
### 3.3 Bulgular

Örnekleme oluşturan çalışmalar değerlendirildiğinde lojistik performans konusunda en yüksek yayın sıklığının 2021 yılında (7), en düşük sayıda yayının ise 2021 ve 2022 yıllarında (1) gerçekleştiği görülmektedir. Çalışmaların zamana göre trend analizi yapıldığında ise alandaki araştırmaların Grafik 1’de de görüldüğü üzere artış eğiliminde olduğu, bir diğer ifadeyle konuya atfedilen önemin giderek arttığı görülmektedir.



**Grafik 1**

Lojistik Performansı Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

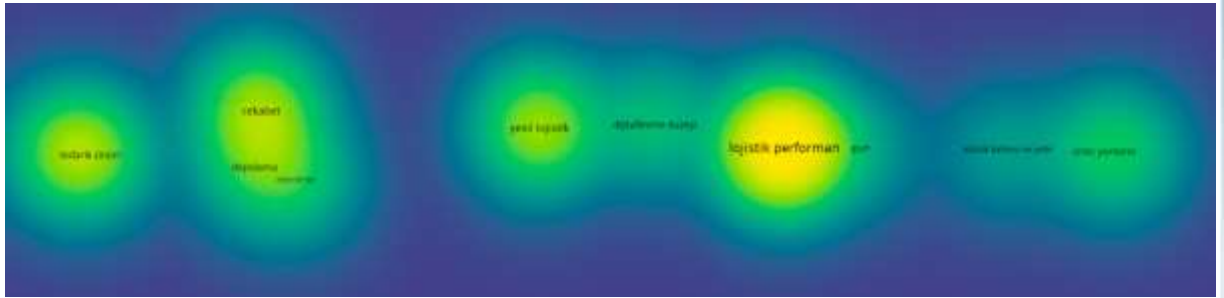


Ağ analizi sonuçlarına göre 39 makaledeki toplam 15 değişken 6 küme oluşturmaktadır. Bir diğer ifade ile bu değişkenler, ilgili kümelerde lojistik performansı odağında birlikte incelenen diğer değişkenlerdir (Şekil 2).

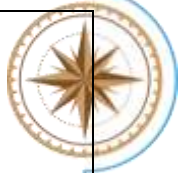
**Şekil 2**

Kümeler ve Alt Değişkenleri

- Küme 1:**  
CRITIC yöntemi, COPRAS yöntemi, Lojistik kalitesi
- Küme 2:**  
Bilişim teknolojileri, AHP, Tedarik zinciri
- Küme 3:**  
Depolama, Elleçleme, Sipariş işleme
- Küme 4:**  
Dijitalleşme düzeyi, Yeşil lojistik
- Küme 5:**  
Örgütsel iletişim, Rekabet
- Küme 6:**  
GSYH, Lojistik yetenekleri



VOSviewer verilerine göre hedef değişkenler arasında toplam bağlantı gücü 120 olan 24 bağlantı bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle Şekil 3'te de belirtildiği gibi ilgili değişkenler arasında 24 farklı bağlantı mevcuttur.



## Şekil 3

## Hedef Değişkenler Arası Bağlantılar



Ağ analizi bulgularına göre, lojistik performans odağında incelenen 15 değişken, 6 farklı kümede yoğunlaşmaktadır. Küme 1, CRITIC ve COPRAS gibi çok kriterli karar verme yöntemleri ile lojistik kalitesini vurgularken, Küme 2 ise bilişim teknolojileri ve tedarik zinciri üzerinden lojistik süreçlerin optimizasyonuna odaklanmaktadır. Küme 3, depolama, elleçleme ve sipariş işleme gibi operasyonel faaliyetleri ele alırken, Küme 4'te dijitalleşme düzeyi ve yeşil lojistik sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm ekseninde bir araya gelmiştir. Küme 5, örgütsel iletişim ve rekabet üzerinden stratejik unsurlara vurgu yaparken, Küme 6 lojistik performansını GSYH ve lojistik yetenekleri ile makroekonomik bağlamda ilişkilendirmektedir. Bu kümeler, lojistik performansı çok boyutlu bir çerçevede ele alarak hem operasyonel hem de stratejik değişkenlerin önemini ortaya koymaktadır.

Bir diğer araştırma sorusu olan yazarların ortak çalışma sıklıklarının belirlenmesi amacıyla yine VOSviewer programı kullanılmış fakat 1'den yüksek bir sıklık tespit edilememiştir. Bir diğer ifadeyle yazarların tamamı yalnızca 1 kez lojistik performans odağında birlikte çalışmışlardır.

Lojistik performansı odağında yürütülen çalışmalara en çok yer veren dergiler ise Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Business and Management Studies: An International Journal ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'dir. Tüm dergilerde yayımlanma sıklığı 2 olarak tespit edilmiştir.

Atıf eksenindeki araştırma soruları için yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 1'de verilmektedir.



**Tablo 1***En Çok Atıf Alan Çalışmalar*

Başlık	Atıf Sayısı	Yıllara Göre Atıf Ortalaması	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
OECD Ülkelerinin Lojistik Performanslarının SWARA Tabanlı EDAS Yöntemi ile Değerlendirilmesi	35	5,83	0	0	0	0	3	8	5	9	9
Ulusal inovasyon göstergeleri ile ulusal lojistik performansı arasındaki ilişki: AB ülkeleri üzerine bir araştırma	29	2,9	1	2	1	3	3	7	3	4	4
Avrupa birliği ülkelerinin lojistik performanslarının Critic tabanlı WASPAS ve COPRAS teknikleri ile analizi	8	2,67	0	0	0	0	0	0	1	2	5

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Lojistik, günümüz dünya ticaretinin ve şirketlerin sürdürülebilir gelişiminin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Başarılı lojistik süreci, doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru şartlarda, doğru maliyetle ve doğru müşteri için temin edilmesi, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında büyük role sahiptir. Lojistik performans, tüm bu süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini değerlendiren önemli bir belirleyicidir.

Bu kapsamda, çalışmada ilk olarak lojistik ve lojistik performansı kavramları, teorik bakış açısı ve mevcut literatür doğrultusunda ele alınmıştır ve daha sonra TR Dizin veri tabanında konunun mevcut durumu bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. TR Dizin veri tabanında yayımlanan ilk makalenin 2004 yılında olması, çalışmanın zaman aralığını 2004-2024 şeklinde belirlemiştir. Ayrıca, çalışmaya dâhil edilecek araştırmaların makale formatında olması, Sosyal Bilimler veri tabanında bulunması, erişime açık olması, Türkçe ve İngilizce dillerinde olması da çalışmaya dair diğer sınırlılıklardır. Tüm bu kısıtlar çerçevesinde ulaşılan 39 makaleye ilişkin inceleme gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında lojistik performansı üzerine yapılan çalışmaların, çok boyutlu ve disiplinler arası bir çerçeve sunmakta olduğunu söylemek mümkündür. Altı küme altında incelenen değişkenler, lojistik performansı operasyonel, stratejik ve makroekonomik düzeyde ele alarak önemli kavramsal bağlantılar oluşturmuştur. Buna ek olarak, değişkenler arasındaki 24 bağlantı, lojistik süreçlerin optimizasyonu, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi alanlarda güçlü bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Ancak, yazarlar arasında ortak çalışma sıklığının düşük olması, araştırma alanında iş birliğinin artırılması gerektiğine işaret etmektedir. Çalışmaların yayımlandığı dergilerdeki sınırlı sayıda tekrarlar (2 yayın) ise bu





alanda daha fazla bilimsel katkıya ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, lojistik performansı odağındaki çalışmaların gelecekteki yönelimleri ve gelişim alanları için önemli ipuçları sunmaktadır.

Sonraki çalışmalar için, lojistik performansı üzerine yapılan araştırmalarda yöntemsel çeşitliliğin artırılmasının ve disiplinler arası iş birliklerinin teşvik edilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Özellikle CRITIC, COPRAS ve AHP gibi çok kriterli karar verme yöntemlerinin yanı sıra makine öğrenmesi ve büyük veri analitiği gibi modern yöntemlerin entegrasyonu, sonuçların daha kapsamlı hale gelmesini ve uygulamacılara katkı sunabilmesini mümkün kılabilir. Ek olarak, dijitalleşme ve yeşil lojistik gibi güncel konulara odaklanan araştırmaların, sürdürülebilirlik ve teknolojik dönüşüm bağlamında derinleştirilmesinin hâlihazırda bu yönde bir gelişim gösteren literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmacılar arasındaki iş birliği ağlarının genişletilmesi ve farklı coğrafi bölgelerdeki lojistik performansının karşılaştırmalı analizleri de benzer şekilde önemli bir potansiyel taşımaktadır. Son olarak, lojistik performansını makroekonomik göstergelerle ilişkilendiren çalışmaların artırılmasının, politika yapıcılar ve uygulamacılar için yol gösterici olabileceği öngörülmektedir.

### Kaynakça

- Bayraktutan, Y., & Özbilgin, M. (2015). Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçütleri. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 95-112.
- Bayraktutan, Yusuf ve Mehmet Özbilgin (2014), Lojistik Merkezi Proje Raporu, KOTO&MARKA Y., Kocaeli.
- Caplice, C. Ve Sheffi, Y.. (1994). A Review And Evaluation Of Logistics Metrics , *The International Journal Of Logistics Management*, 5/ 2, 11 – 28
- Christopher, M. 2011. *Logistics and Supply Chain Management*. 4. Basım, Pearson: UK.
- CSMP Council of Supply Chain Management Professionals, <http://www.csmp.org>, 16.09.2006., Erişim Tarihi: 20.05.2015.
- Deepen, J.. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships; Measurement, Antecedents And Effects Of Logistics Outsourcing Performance*, Physica-Verlag, Springer Science, Contributions To Management Science
- Demir, M. H. (2013).., “Çağdaş Lojistik Uygulamaları”, *Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları*, Eskişehir, 1-31.
- Dröge, C. Ve Germain, R. (1989). *The Impact Of The Centralized Structuring Of Logistics Activities On Span Of Page 5 Of 7 Control, Formalization, And Performance*, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 17 (Winter), 83- 89.
- Erkan, B. 2014. “Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücü.” *ASSAM*, 1,45-65.
- Fawcett, S. E., & Cooper, M. B. (1998). "Logistics performance measurement and customer success." *Industrial Marketing Management*, 27/4, 341-357.
- Gassenheimer, J.B., Sterling, J.U., Robicheaux, R.A. (1996). Long-Term Channel Member Relationships , *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 26/5, 94 – 116
- Gimanez, C. Ve Ventura, E.. (2005). Logistic-Production, Logistic-Marketing And External Integration *International Journal Of Operation & Production Management*, 25/1. 20-38.
- Hausman, Warren H., Hau L. Lee and Uma Subramanian (2005), “Global Logistics Indicators, Supply Chain Metrics, and Bilateral Trade Patterns”, *Policy Research Working Paper*, No: 3773, World Bank.
- Heskett, J.L., Glaskowsky, N.A. Jr ve Ivie, R.M. 1973. *Business Logistics*. 2. basım, The Ronald Press: NewYork.
- Koçak, R. D. (2020). Lojistiğin tarihsel gelişimi: Askeri gereksinimden işletme lojistiğine ve tedarik zinciri yönetimine evrilme süreci. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 246- 258.
- Koçak, R. D., Demir S. ve Ateş, H. 2019. “Humanitarian Aid Logistics: Scope And Management.” *Sefer Yılmaz (edt.), Business and Management*, Ankara, Akademisyen Yayınevi, 41-58.



- Krauth, Elfriede, Hans Moonen, Viara Popova and Martijn Schut (2005), "Performance Measurement and Control in Logistics Service Providing", International Conference on Enterprise Information Systems, 2, 239-247.
- Kumar, Sundar S. (2013), Are You Measuring the Right Metrics to Optimize Logistics Processes?, <http://www.genpact.com/insight/are-you-measuring-the-right-metrics-to-optimize-logistics-processes/> Erişim Tarihi: 20.05.2015.
- Langley Jr, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of business logistics*, 13(2), 1.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Ve Rao, S. S. (2006). The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance , *Omega*, 34(2), 107-124.
- McGinnis, M. A., Kara, A. ve Wolfe, L. I. 2016. "An Empirically Derived Framework of Logistics Management Strategy." *Journal of Transportation Management*, 27(1),31-44.
- Mentzer, J. T., ve Konrad, B. P. (1991). An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. *Journal of business logistics*, 12(1), 33.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics?. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Rafele, C.. (2004). Logistic Service Measurement: A Reference Framework. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 15(3), 280-290.
- Robinson, A. 2015. "The Evolution and History of Supply Chain Management." <https://cerasis.com/2015/01/23/historyof-supply-chain-management/>, Erişim: 28 Mart 2025.
- Russell, S. H. (2000), Growing World of Logistics, *Air Force Journal of Logistics*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0IBO/is\\_4\\_24/ai\\_74582445/pg\\_1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0IBO/is_4_24/ai_74582445/pg_1), 14.09.2006., Erişim: 28 Mart 2025.
- Tanyaş, M. (2003), Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, *Otomasyon Dergisi*, Sayı 136
- Türk Dil Kurumu (TDK), <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim: 28 Mart 2025.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2011). VOSviewer manual. Manual for VOSviewer version, 1(0).
- Wassenhove, LN V. 2006. "Blackett Memorial Lecture Humanitarian Aid Logistics: Supply Chain Management In High Gear", *Journal of The Operational Research Society*, 57, 475-489.
- Wolff, R. A. ve Yıldız, D. 2018. "Türkiye'de Lojistik Yönetimindeki Gelişmeler: Stratejik Bir Bakış Açısı", *Social Sciences Research Journal*, 7(3),187-198, ISSN: 2147-5237



## Extended Summary

With the ever-increasing complexity of global markets and the diversification of customer demands, logistics has become a vital component of national and organizational competitiveness. Once limited to military operations, logistics has transformed into a strategic business function, ensuring the efficient flow of goods, services, and information from suppliers to end consumers. As logistics operations have become more intricate and integral to value creation, the measurement and evaluation of logistics performance have emerged as critical areas of academic and practical concern. In this context, the current study offers a comprehensive bibliometric evaluation of the research on logistics performance within the national context of Turkey. By analyzing publications indexed in the TR Dizin database from 2004 to 2024, the study aims to map the intellectual landscape of logistics performance research in Turkey, identify dominant themes and methodological trends, and propose pathways for future inquiry.

The significance of logistics performance lies in its direct impact on customer satisfaction, operational efficiency, and firm-level profitability. Furthermore, at a macro level, effective logistics contributes to national economic growth, enhances international trade capacity, and improves infrastructure planning. Recognizing its strategic importance, both scholars and practitioners have sought to explore the determinants, indicators, and outcomes of logistics performance. However, much of the existing bibliometric research in the field has focused on international sources such as Web of Science or Scopus, often overlooking the rich but fragmented body of work emerging from national academic platforms. Addressing this gap, this study centers exclusively on TR Dizin, one of Turkey's most prominent academic databases, providing a nuanced and localized understanding of the development and trajectory of logistics performance research in the country.

The research began by identifying all articles that included the keyword logistics performance in their title, abstract, or keywords. This initial search yielded 56 articles, published between 2004 and 2024. After applying inclusion criteria—such as being peer-reviewed, open access, published in Turkish or English, and indexed in the social sciences category—a final sample of 39 articles was selected for analysis. Bibliometric methods, particularly frequency analysis and co-occurrence network visualization via VOSviewer software, were employed to examine keyword patterns, thematic clusters, citation trends, and collaborative networks among authors. The research methodology followed established bibliometric analysis steps: identifying the research corpus, extracting and cleaning data, analyzing keyword co-occurrences, generating clusters based on conceptual linkages, and interpreting network structures.

The analysis revealed several compelling insights about the nature and evolution of logistics performance research in Turkey. First and foremost, there is a clear upward trend in the number of publications, with a noticeable peak in 2021. This indicates growing academic interest and recognition of logistics as a key driver of performance across multiple domains. Second, the network visualization and keyword clustering produced six distinct thematic groups. Each cluster represents a specific dimension of logistics performance, suggesting that the field is approached from multiple, often interdisciplinary, angles.

The first cluster comprises studies employing multicriteria decision-making tools such as CRITIC and COPRAS, with an emphasis on evaluating logistics quality. These methods



reflect the analytical rigor and quantitative orientation of many studies in the sample. The second cluster centers on information technologies, AHP (Analytic Hierarchy Process), and supply chain management, highlighting the integration of digital tools and strategic frameworks in improving logistics efficiency. The third cluster includes operational logistics components such as warehousing, material handling, and order processing, focusing on the day-to-day mechanics of logistics systems. The fourth cluster brings together concepts like digitalization and green logistics, signaling a strong orientation toward sustainability and technological transformation. The fifth cluster focuses on organizational communication and competition, pointing to strategic management concerns. Lastly, the sixth cluster connects macroeconomic indicators such as Gross Domestic Product (GDP) and national logistics capabilities, framing logistics performance within a broader economic and policy context.

In total, 15 unique variables were identified as being central to the discourse, and 24 strong conceptual links were observed between them. These connections demonstrate that logistics performance is not a monolithic concept but a dynamic and multifaceted area of research, influenced by both internal organizational factors and external environmental variables. For example, the link between digital transformation and green logistics suggests that sustainability goals are increasingly being pursued through technological innovation. Similarly, the connection between GDP and logistics capabilities indicates that national-level economic performance and infrastructure development are deeply intertwined with logistics efficiency.

An additional layer of analysis explored authorship patterns and collaborative networks. Unfortunately, the results indicated a low level of co-authorship among scholars in this domain. Most authors contributed to the field only once, and there was minimal evidence of ongoing collaborative efforts. This suggests a lack of academic networking and continuity, which may hinder the development of a cohesive and robust national research community in logistics performance. The limited recurrence of publication across different journals also supports this conclusion, as only a few journals—such as the *Journal of Economic and Social Research and Business and Management Studies: An International Journal*—featured multiple studies on the topic.

Citation analysis further revealed that studies employing structured, quantitative methodologies such as SWARA, EDAS, WASPAS, and COPRAS received the highest number of citations. This underscores the methodological preferences within the Turkish academic community and suggests that future studies may benefit from maintaining or expanding the use of such decision-making frameworks. However, it also points to a potential limitation: overreliance on established methods may inhibit innovation and limit the exploration of emerging paradigms in logistics performance, such as real-time analytics, machine learning, and predictive modeling.

The findings carry several implications for both theory and practice. From an academic standpoint, the study confirms that logistics performance is a rich field of inquiry that spans multiple domains—including operations management, strategic planning, environmental policy, and information systems. However, it also highlights significant gaps in the literature, particularly in terms of methodological diversity, interdisciplinary collaboration, and comparative studies. Future research would benefit from exploring logistics performance through new lenses, including behavioral science, human resource management, and



artificial intelligence. Additionally, more longitudinal studies are needed to assess how logistics performance evolves over time in response to changes in technology, policy, and global supply chain disruptions.

Practically speaking, the insights derived from this study can inform government agencies, industry stakeholders, and logistics professionals about the critical areas that influence logistics performance in Turkey. For instance, the growing emphasis on green logistics and digitalization indicates that future policy frameworks should incentivize sustainable practices and the adoption of advanced technologies. Likewise, understanding the macroeconomic factors that impact logistics performance can help policymakers design infrastructure investments and trade policies that enhance national competitiveness.

In conclusion, this bibliometric evaluation offers a panoramic view of the national academic landscape on logistics performance research in Turkey. By examining 39 studies over a 20-year period, the study identifies prevailing themes, methodological patterns, and research gaps. It finds that while logistics performance is increasingly acknowledged as a multidimensional construct, the national literature remains somewhat fragmented, with limited collaboration among scholars and a narrow concentration of publication venues. Nonetheless, the identified clusters and conceptual linkages present a valuable foundation for future research, signaling a maturing field poised for deeper exploration and interdisciplinary engagement. For logistics performance research in Turkey to reach its full potential, it must embrace innovation, foster academic partnerships, and align more closely with global trends in sustainability, digitalization, and real-time performance management.

Moreover, the integration of logistics performance studies with contemporary issues such as climate change, disaster resilience, and humanitarian logistics could open new avenues for meaningful research. As global disruptions become more frequent and complex, the agility and robustness of logistics systems will increasingly determine national and corporate resilience. Embedding such dimensions into logistics performance metrics can not only advance scholarly understanding but also provide critical guidance for practitioners and policymakers seeking to navigate uncertain futures.



## Ek bilgiler

**Çıkar Çatışması Bilgisi:** Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek Bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik Onay Bilgisi:** Çalışma etik kurul onay belgesi gerektirmemektedir.

**Katkı Oranı Bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

