



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

BÜTÜNSSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI
YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: IRAK
YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA
ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ameen Munaam MUSHREF MUSHREF

Niğde
Eylül, 2024

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

BÜTÜNSSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM
ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: IRAK YATIRIM TANITIM
AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Ameen Munaam MUSHREF MUSHREF

Danışman : Prof. Dr. Recep ÇİÇEK
Üye : Prof. Dr. İbrahim YALÇIN
Üye : Prof. Dr. Okyay UÇAN
Üye : Prof. Dr. Suzan ÇOBAN
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÜNSALAN

Niğde

Eylül, 2024

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**BÜTÜNSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: IRAK YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ameen Munaam MUSHREF MUSHREF

ÖNSÖZ

“Bütünsel Pazarlama Yoluyla Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Rolü: Irak Yatırım Tanıtım Ajansları Üzerine Bir Saha Çalışması” başlıklı doktora tezimi tamamlama sürecinde, kıymetli bilimsel katkı ve destekleriyle çalışmama yön veren Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Rektör Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Recep ÇİÇEK’e ve Anbar Üniversitesi’nden Sayın Doç. Dr. Irak Abud UMEIR’e en derin teşekkürlerimi sunarım. Kendilerinin özverili yaklaşımları, bilgi birikimi ve deneyimleri, çalışmamın her aşamasında benim için ilham kaynağı olmuştur.

Tezimin değerlendirilmesi sürecinde kıymetli görüş ve bilimsel önerileriyle çalışmaya katkı sunan değerli jüri üyelerine ve araştırmam kapsamında hazırlanan anketin değerlendirilmesinde destek olan tüm akademisyenlere şükranlarımı iletirim.

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin tüm öğretim üyelerine ve Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde görevli kıymetli personel ile özellikle her türlü destek ve rehberliğini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Zeynep ERDOĞAN’a içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte katkı sağlayan Irak Yatırım Ajansı yöneticilerine, birim amirlerine ve tüm çalışanlarına da teşekkürü borç bilirim.

Sevgili eşim ve canım çocuklarım, bu süreç boyunca gösterdiğiniz anlayış ve sabır benim için her şeyden değerliydi. Sizlerin sevgisi ve varlığı, her zorlukta bana güç verdi. Bu tezi, sizlerin sevgisi ve desteğiyle tamamladım. Hepinize sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, koşulsuz sevgi, destek ve fedakarlıklarıyla en büyük ilham kaynağım olan kıymetli anneme derin minnetlerimi sunarım.

Ve en özel teşekkürümü, bana her zaman rehberlik eden, sabır ve hikmetiyle yaşam basamaklarında ilerlemeyi öğreten merhum babama iletmek istiyorum. Varlığı sürecinde nasihatleriyle hayatıma yön veren değerli insanın ruhunun şad olmasını temenni ederim.

ÖZET
DOKTORA TEZİ

**BÜTÜNSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI
YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: IRAK
YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

MUSHREF MUSHREF, Ameen Munaam
İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recep ÇİÇEK

İkinci: Danışmanı: Doç. Dr. Arrak Aboud Umeir

Eylül 2024, 382 Sayfa

Doktora tezi, bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırım çekmede stratejik liderliğin rolü: irak yatırım tanıtım ajansları üzerine bir saha çalışması konusundadır. Irak'taki yatırım tanıtım ajansları örneği üzerinden, doğrudan yabancı yatırımları çekmede stratejik liderliğin bütünsel pazarlama aracılığıyla oynadığı rolü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Irak'ta yatırım olanakları mevcut olsa da bu olanaklar çeşitli yapısal ve dışsal etkenler nedeniyle yeterince cazip değildir. Bunu etkileyen arasında Irak'ın siyasi, güvenlik, ekonomik ve hukuki istikrarsızlığı, idari ve mali yolsuzluk nedeniyle yatırımlara karşı oluşan itici etki, kötü yönetim ve yetersiz pazarlama faaliyetleri ile devletin temel altyapısının yatırımcı özgürlüğünü birçok alanda kısıtlayan zayıflıklarda yer almaktadır. Çalışmada betimsel analitik yöntem kullanılmış ve çalışmanın hedeflerine ulaşması amacıyla amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Seçilen örneklem, yatırım ajanslarından üst düzey yöneticileri temsil eden 155 yöneticilerden oluşmakta olup, analiz için veri dönüş olanak 131 geçerli anket formu tamamlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın ölçekleri dikkatlice incelenerek Irak koşullarının göre uyarlanmıştır. Çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonu ve etki ilişkilerini belirlemek amacıyla SPSS ve AMOS istatistik programları ve çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Sonuçlara göre, stratejik liderliğin yatırım ajanslarında yüksek derecede mevcut olduğu, çalışma değişkenleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ve stratejik liderlik ile doğrudan yabancı yatırımı çekme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Etki düzeyi ise, bütünsel pazarlamayı kullanılmasıyla artmakta ve bu durum, doğrudan yabancı yatırımı çekmek için bütünsel pazarlama yoluyla stratejik liderliğin önemini göstermektedir. Çalışma bulgularına dayalı olarak sunulan öneriler doğrudan yabancı yatırımları iyileştirme ve çekme süreçlerinde yatırım ajanslarının stratejik liderliğinin önemine

dikkat çekmekte ve bu ajansların hem iç hem de dış gelişme kusurlarını geliştirerek rekabet gücünü artırmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, yatırım ajanslarının bütünsel pazarlama felsefesini güçlendirme, geliştirme, benimseme ve somutlaştırma süreçlerine odaklanarak, vizyon ve misyonlarını bu doğrultuda yeniden yapılandırmaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Irak, Stratejik Liderlik, Bütünsel Pazarlama, Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekme, Yatırım Tanıtım Ajansları.



ABSTRACT
DOCTORAL THESIS

**THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ATTRACTING FOREIGN
DIRECT INVESTMENT THROUGH HOLISTIC MARKETING: A FIELD
STUDY ON IRAQI INVESTMENT PROMOTION AGENCIES**

MUSHREF MUSHREF, Ameen Munaam
Department of Business Administration
Thesis Advisor: Prof. Dr. Recep ÇİÇEK
Second Advisor: LECT. ASS. DR. Arrak Aboud Umeir
September 2024, 382 Pages

The subject of the doctoral thesis is, “*The Role Of Strategic Leadership In Attracting Foreign Direct Investment Through Holistic Marketing: A Field Study On Iraqi Investment Promotion Agencies*”. It is aiming to analyse the role of strategic leadership in attracting direct foreign investments through holistic marketing via the example of investment promotion agencies in Iraq. Although investment opportunities exist in Iraq, these opportunities are not attractive enough due to various structural and external factors. Among the factors affecting this, there are Iraq's political, security, economic and legal instability, the repellent effect against investments due to administrative and financial corruption, poor management and inadequate marketing activities, and weaknesses in the state's basic infrastructure that restrict investors' freedom in many areas. Descriptive analytical method was used in the study and random sampling method is used in order to achieve the objectives of the study. The selected sample consisted of 155 managers representing senior managers from investment agencies, and 131 valid questionnaires were completed for analysis. In the study, a questionnaire was used as a data collection method. The scales of the research were carefully examined and adapted to the Iraqi conditions. SPSS and AMOS statistic softwares and various statistical methods were used to determine the correlation and effect relationships between the study variables. According to the results, it was determined that strategic leadership is highly present in investment agencies, there is a positive relationship between the study variables, and there is a statistically significant effect between strategic leadership and attracting foreign direct investment. The level of impact increases with the use of holistic marketing, which shows the importance of strategic leadership through holistic marketing to attract foreign direct investment. The recommendations presented based on the study findings draw attention to the importance of the strategic leadership of investment agencies in the processes of

improving and attracting foreign direct investments and emphasize that these agencies should increase their competitiveness by improving both internal and external working defects. In addition, it is recommended that investment agencies restructure their vision and missions in this direction by focusing on strengthening, developing, adopting and embodying the holistic marketing philosophy.

Keywords: Iraq, Strategic Leadership, Holistic Marketing, Foreign Direct Investment Attraction, Investment Promotion Agencies.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER DİZİNİ	XV
KISALTMALAR LİSTESİ	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. GİRİŞ.....	1
1.1.1. Araştırmanın Problemi ve Keşfedici Çalışma.....	4
1.1.2. Araştırmanın Önemi.....	9
1.1.3. Araştırmanın Amaçları.....	11
1.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	12
1.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	12
1.2.1. Stratejik Liderlik Değişkeni ile İlgili Çalışmalar	12
1.2.2. Bütünsel Pazarlama Değişkeni ile İlgili Çalışmalar	15
1.2.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Değişkeni ile İlgili Çalışmalar.....	19
1.2.4. Önceki Çalışmaların Yorumlanması ve Tartışılması	24
1.3. Araştırmanın Tanımlar	27
1.3.1. Stratejik Liderlik	27
1.3.2. Bütünsel Pazarlama.....	27
1.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım	28

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK LİDERLİK

2.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	29
2.2. Stratejik Liderlik Kavramı.....	31
2.3. Strateji Liderliğin Önemi.....	39
2.4. Stratejik Liderliğin Hedefleri.....	44
2.5. Strateji Liderliğin Uygulamaları.....	46
2.6. Strateji Liderliğin Rollerı.....	47
2.7. Stratejik Liderliğin Özellikleri.....	51
2.8. Stratejik Liderliğin Kabiliyet ve Yetenekleri	54
2.9. Strateji Liderliğin Tarzları	58
2.10. Stratejik Liderliğin Önündeki Engeller	60
2.11. Stratejik Liderliğin Hazırlanması ve Geliştirilmesinin Gereklikleri	62
2.12. Stratejik Liderliğin Boyutları.....	63
2.12.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi	64

2.12.2. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak	66
2.12.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi	68
2.12.4. Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek	70
2.12.5. Etik Uygulamaları Vurgulamak	72
2.12.6. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNSEL PAZARLAMA

3.1. Pazarlama Kavramı.....	77
3.1.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi	79
3.1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi	83
3.1.1.2. Ürün Anlayışı Dönemi.....	83
3.1.1.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi	85
3.1.1.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı.....	85
3.2. Bütünsel pazarlama kavramı	87
3.3. Bütünsel Pazarlamanın Önemi	92
3.4. Bütünsel Pazarlamanın Hedefleri	94
3.5. Bütünsel Pazarlamanın Boyutları	96
3.5.1. İçsel Pazarlamanın	97
3.5.1.1. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	99
3.5.1.2. İçsel Pazarlamanın Amacı ve Özellikleri	101
3.5.1.3. İçsel Pazarlamanın Boyutlar.....	102
3.5.2. Bütünleşik Pazarlama.....	106
3.5.2.1. Bütünleşik Pazarlamanın Önemi ve Özellikleri	108
3.5.2.2. Bütünleşik Pazarlamanın Boyutları.....	110
3.5.3. İlişkisel pazarlaması	113
3.5.3.1. İlişkisel Pazarlamanın Amaçları	116
3.5.3.2. İlişkisel Pazarlamanın Avantajları	117
3.5.3.3. İlişkisel Pazarlamanın Boyutları	118
3.5.4. Performans Pazarlaması- Sosyal sorumluluk.....	121
3.5.4.1. Performans Pazarlamasının Boyutları	122
3.5.4.1.1. Gönüllü Sorumluluklar.....	123
3.5.4.1.2. Ahlaki Sorumluluklar	124
3.5.4.1.3. Yasal Sorumluluklar	125
3.5.4.1.4. Ekonomik Sorumluluklar	125
3.6.Yeni Gerçekler Işığında Pazarlama Yönetiminin Görevleri	126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

4.1.Yatırım Çekme Kavramı	130
4.2. Doğrudan Yabancı Yatırım.....	132
4.3.Doğrudan Yabancı Yatırımın Önemi.....	136
4.4. Doğrudan Yabancı Yatırım Türleri.....	138
4.4.1. Amacına ve Etkenlerine Göre	138

4.4.2. Kontrol ve Denetim Standardına Göre	139
4.4.3. Süresine Göre Doğrudan Yabancı Yatırım	141
4.4.4. Yatırım Faaliyetinde Bulunana Göre	141
4.4.5. Kaynak Ülkenin Bakış Açısına Göre	141
4.5. Doğrudan Yabancı Yatırımın Hedefleri.....	142
4.5.1. Yatırım Yapılan Ülkelerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardaki En Önemli Hedefleri	143
4.5.2. Yabancı Yatırımcının Hedefleri.....	144
4.6. Doğrudan Yabancı Yatırımın Riskleri	144
4.7. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamının İklim Belirleyicileri	146
4.7.1. Ekonomi ile İlgili Belirleyiciler	146
4.7.2. Ekonomi ile İlgili Olmayan Belirleyiciler	150
4.8. Doğrudan Yabancı Yatırımı Yönelik Teoriler	155
4.8.1. Pazar Kusuru Teorisi	155
4.8.2. Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi	156
4.8.3. Konum Teorisi.....	157
4.8.4. Seçicilik Teorisi.....	158
4.9. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırım Çekilmesi.....	159
4.9.1. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırım Çekme Gerekçeleri	160
4.9.2. Irak'ta Yabancı Yatırım Yasaları ve 2003 Yılı Sonrası Gelişimi	161
4.9.3. Irak'ta Yabancı Yatırımın Önemi	162
4.9.4. Irak'ta Yatırım Ortamının Analiz ve Değerlendirmesi	165
4.9.4.1. Irak'ta Yabancı Yatırımın Mevcut Durumu	166
4.9.4.2. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırımın Gelişimi.....	168
4.9.4.3. Irak'ta Yatırım Ortamı	170
4.9.4.3.1. Devlet Politikaları.....	171
4.9.4.3.2. Ekonomi Politikaları.....	171
4.9.4.4. Irak'ta Yatırım Ortamının Uluslararası Endekslerdeki Sıralaması	172
4.9.4.4.1. İş Yapma Performans ve Uygulama Endeksleri	173
4.9.4.4.2. Barış Endeksi.....	175
4.9.4.4.3. Yatırım Çekicilik Garanti Endeksi.....	176
4.9.4.4.4. Yolsuzluk Algıları Endeksi	177
4.9.4.4.5. Kırılgan Devlet Endeksi	179
4.9.4.4.6. Bileşik Ülke Risk Endeksi.....	180
4.9.4.4.7. Irak'ta İyi Yönetişimin Endeksleri	181
4.10. Irak'ta Yabancı Yatırımın Belirleyicileri.....	183
4.11. Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmenin Boyutları	185
4.11.1. Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği.....	186
4.11.2. Yatırım Ajanslarının Tanıtım Etkinliği	188
4.11.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı.....	190
4.12. Irak'a Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek İçin Öneriler ve Politikalar ...	192
4.12.1. Siyasi Reform ve Güvenliğin Artırılması	192

4.12.2. Özelleştirme ve Piyasa Ekonomisine	193
4.12.3. Bankacılık Sektörünün Geliştirilmesi	194
4.12.4. Eğitim ve Öğretim Sisteminde Reform.....	195
4.12.5. Hukuk ve Yasama Ortamının İyileştirilmesi	196
4.12.6. Serbest Bölgelerin Kurulması	196
4.12.7. İş Ortamında Reform	197
4.12.8. İdari ve Mali Yolsuzlukla Mücadele	197
4.12.9. Anlaşma ve Protokollerin Etkinleştirilmesi ve Irak'ın Uluslararası Örgütlere Katılımı	198
4.12.10. Irak Devlet Fonunu Oluşturmak	199
4.12.11. Irak Devleti'nin Dış Politikasını Harekete Geçirmek	199
4.12.12. Vergi Sistemi Reform.....	200
4.12.13. İhracat Teşvik Politikası.....	201
4.12.14. Entegre Sanayi Bölgelerinin İnşa Edilmesi	202
4.13. Tanıtım Ajanslarının Yatırım Çekme Stratejileri Uygulamaları	203
4.13.1. Pazarlama Yatırım Çekme Ajansları ve Marka Devlet Kavramı	203
4.13.2. Yatırım Tanıtım Ajansları.....	206
4.13.3. Yatırım Tanıtım Ajanslarının Fonksiyonları	207
4.13.4. Yatırım Tanıtım Teknikleri	208
4.13.4.1. Ülke İmaj Geliştirme	209
4.13.4.2. Yatırımın Yaratma Süreci.....	210
4.13.4.3. Yatırımcılara Hizmet Sağlanması	210
4.13.4.4. Politik Süreçte Destek	211
4.14. Yatırım Tanıtım Araçlar ve Faaliyetleri	213
4.15. Irak'ta Yatırım Teşvikine Yönelik Politikaların İyileştirilmesi	217

BEŞİNCİ BOLÜM

BÜTÜNSSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ; IRAK YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	222
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	227
5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	227
5.3.1. Araştırma Alanının Tanımı ve Seçilme Gerekçesi	228
5.3.2. Araştırma Örneğinin Tanımı	229
5.3.2.1. Demografik Değişkenler	229
5.3.2.1.1. Cinsiyet.....	229
5.3.2.1.2. Yaş	230
5.3.2.1.3. Eğitim Seviyesi.....	230
5.3.2.1.4. Hizmet Süresi	231
5.3.2.1.5. Eğitim Kursları	232
5.4. Araştırmanın Yöntemi	233
5.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	234
5.6. Çalışma Ölçeğinin Testi.....	235

5.6.1. Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Testi	235
5.6.2. Çoklu Doğrusallık Testi	237
5.6.3. Araştırmanın Ölçme Aracının Geçerliliği	238
5.6.3.1. İçerik Geçerliliği	239
5.6.3.2. Tutarlılık Testi	240
5.6.3.3. Ölçeğin İç Tutarlılığı- Split-Half Reliability Tests	241
5.6.3.4. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği	243
5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi	244
5.7.1. Stratejik Liderlik Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi	245
5.7.2. Bütünsel Pazarlama Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi	246
5.7.3. Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekme Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi	247
5.8. Araştırma Örneklemine Yanıtlarının Analizi	248
5.8.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi	249
5.8.2. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak	251
5.8.3. İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	252
5.8.4. Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek	254
5.8.5. Etik uygulamaları	256
5.8.6. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması	257
5.9. Çalışma Örneklemine Bütünsel Pazarlama Değişkenine Verdiği Yanıtların Analizi	260
5.9.1. İçsel Pazarlama	260
5.9.2. Performans Pazarlaması	261
5.9.3. İlişkisel Pazarlama	263
5.9.4. Bütünleşik Pazarlama	264
5.10. Doğrudan Yabancı Yatırım Boyutları	267
5.10.1. Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği	267
5.10.2. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	269
5.10.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	272
5.11. Çalışma Hipotezlerinin Test ve Analizi	276
5.11.1. Korelasyon Hipotezleri Testi (İlişki Hipotezi)	277
5.11.2. Etki Hipotezleri Testi	284

ALTINCI BÖLÜM

6.1. SONUÇLAR.....	308
6.2. ÖNERİLER.....	311
6.3. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER	317
KAYNAKLAR	318
EKLER	373
ÖZGEÇMİŞ	382

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Liderliği Roller	50
Şekil 2. Strateji Liderlik Yetenekleri	56
Şekil 3. Strateji Liderlik Boyutları	76
Şekil 4. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi	82
Şekil 5. Bütünsel Pazarlama Boyutları	96
Şekil 6. İçsel Pazarlama Temel Odakları	100
Şekil 7. İşletmelerdeki Pazarlama Türleri	105
Şekil 8. Pazarlama Karmasının Bileşenleri	112
Şekil 9. Organizasyonların Geleneksel Oryantasyonu ve Modern Müşteri Merkezi Oryantasyon	114
Şekil 10. Sosyal sorumluluk boyutları	123
Şekil 11. Yeni Pazarlama Gerçekleri	127
Şekil 12. Doğrudan Yabancı Yatırım Kavramı	135
Şekil 13. Doğrudan Yabancı Yatırım Belirleyicileri	155
Şekil 14. Yatırım Tanıtım Teknikleri	212
Şekil 15. Doğrudan yabancı yatırımın etkili çekiciliği	216
Şekil 16. Irak'ta Yatırım Tanıtımı İçin Tercih Edilmesi Gereken Uygulamalar	219
Şekil 17. Araştırma Modeli	223
Şekil 18. Cinsiyete Göre Özellikler	230
Şekil 19. Yaşa Göre Örnek Özellikler	230
Şekil 20. Eğitim Seviyesi Göre Örnek Özellikler	231
Şekil 21. Hizmet Süresi Göre Örnek Özellikler	231
Şekil 22. Eğitim Kursları Göre Örnek Özellikler	232

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Keşifsel Çalışma Örneği İçin Kişisel Görüşmeler	5
Tablo 2. Stratejik Liderlik Kavramı	35
Tablo 3. Pazarlama Kavramının Tarihsel ve Gelişimi	80
Tablo 4. Bütünsel Pazarlama Kavramı.....	88
Tablo 5. Iraktaki Doğrudan Yabancı Yatırım Hacmi.....	167
Tablo 6. Irak'ta Doğrudan Yatırımın Gelişimi.....	168
Tablo 7. Iraktaki Yapma Performansı Endeksinin Ayrıntıları	173
Tablo 8. Irak'ın İş Yapma Kolaylığı Endeksi Alt Endekslerindeki Sıralaması.....	174
Tablo 9. Irak'ta Barış Endeksi Sıralaması.....	175
Tablo 10. Irak'ta Yatırım Çekicilik Endeksinin Sıralama ve Değer	177
Tablo 11. Irak'ta Yolsuzluk Algıları Endeksinin Sıralama.....	178
Tablo 12. Irak'ta Kırıklık Devlet Endeksi.....	180
Tablo 13. Iraktaki Bileşik Ülke Riskleri Endeksi	181
Tablo 14. Irak'ta İyi Yönetişimin Endeksleri 2020-2008 Dönemi	182
Tablo 15. Araştırma Örneğinin Demografik Değişkenleri.....	232
Tablo 16. Kolmogorov- Smirnov Testi Kullanarak Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Testi	235
Tablo 17. Çoklu Doğrusallık Testi.....	237
Tablo 18. Araştırma Aracının Görünen İçeriğinin Geçerliliği	239
Tablo 19. Araştırma Değişkenleri Cronbach Alfa Testi	240
Tablo 20. Araştırma Değişkenleri Ölçeğin İç Tutarlılığı Testi	242
Tablo 21. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliğini Testi	243
Tablo 22. Araştırma Örneklemi Yanıtlarının Analiz	248
Tablo 23. Stratejik Yönün Belirlenmesi Boyutunun Tanımlayıcı Analizi.....	250
Tablo 24. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Boyutu Tanımlayıcı Analizi....	252
Tablo 25. İnsan Sermayesinin geliştirilmesi Boyutunun Tanımlayıcı Analizi	253
Tablo 26. Etkin Örgüt Kültürünün Sürdürmek Boyutunun Tanımlayıcı Analizi	255
Tablo 27. Etik Uygulamalara Vuru Boyutunun Tanımlayıcı Analizi	257
Tablo 28. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması Boyutunun Tanımlayıcı Analizi.....	259
Tablo 29. Stratejik Liderlik Bağımsız Değişkeninin Ana Boyutlarına İlişki.....	259
Tablo 30. İçsel Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi	261

Tablo 31. Performans Pazarlaması Boyutunun Tanımlayıcı Analizi.....	262
Tablo 32. İlişkisel Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi	264
Tablo 33. Bütünleşik Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi.....	266
Tablo 34. Bütünsel Pazarlama Bağımsız Değişkeninin Ana Boyutlarına İlişki	266
Tablo 35. Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği Boyutu Tanımlayıcı Analizi	268
Tablo 36. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği Boyutunun Tanımlayıcı Analizi.	271
Tablo 37. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı Boyutunu Tanımlayıcı Analiz.....	274
Tablo 38. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Değişkenin Ana Boyutlarına İlişki ...	275
Tablo 39. Korelasyon Düzeylerini Göstermektedir	276
Tablo 40. Tüm Boyutlarıyla Stratejik Liderlik ile Tüm Boyutlarıyla Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Arasındaki Korelasyon İlişki	277
Tablo 41. Tüm Boyutlarıyla Stratejik Liderlik ile Tüm Boyutlarıyla Bütünsel Pazarlama Arasındaki Korelasyon İlişki.....	280
Tablo 42. Tüm Boyutlarıyla Bütünsel Pazarlama ile Tüm Boyutlarıyla Doğrudan Yabancı Yatırım Arasındaki Korelasyon İlişki.....	283
Tablo 43. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Etkisi	285
Tablo 44. Stratejik Liderlik Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi	287
Tablo 45. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Tanıtım Etkinliğine Etkisi	288
Tablo 46. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Ortamına Etkisi	290
Tablo 47. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünsel Pazarlamaya Etkisi.....	292
Tablo 48. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisi	294
Tablo 49. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Performansı Pazarlamasına Etkisi.	295
Tablo 50. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İlişkisel Pazarlamaya Etkisi	297
Tablo 51. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünleşik Pazarlamaya Etkisi	298
Tablo 52. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi	300
Tablo 53. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi	302
Tablo 54. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğine Etkisi	303
Tablo 55. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Ortamına Etkisi	305

Tablo 56. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderlik Etkisini Artırma Konusunda Aracı Değişken Bütünsel Pazarlama Rolü.....	306
--	-----



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Araştırma Değişkenlerinin Normal Dağılım Eğrisi.....	236
Grafik 2. Stratejik Liderlik Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	245
Grafik 3. Bütünsel Pazarlama Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi	246
Grafik 4. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekme Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	247
Grafik 5. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi	285
Grafik 6. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi	287
Grafik 7. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Tanıtım Etkinliğine Etkisi	287
Grafik 8. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etkisi	290
Grafik 9. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünsel Pazarlamaya Etkisi.....	292
Grafik 10. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisi.....	294
Grafik 11. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Performans Pazarlama Etkisi.....	296
Grafik 12. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İlişkisel Pazarlamaya Etkisi.....	297
Grafik 13. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünleşik Pazarlamaya Etkisi....	299
Grafik 14. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi	300
Grafik 15. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi.....	302
Grafik 16. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğine Etkisi	304
Grafik 17. Bütünsel Pazarlama ve Tüm boyutlarını Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etkisi	305
Grafik 18. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Etkisini Artırma Konusunda Aracı Değişken Bütünsel Pazarlama Rolü (yapısal eşitlik modeli).....	307

KISALTMALAR LİSTESİ

DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
WTO	Dünya Ticaret Örgütü
IMF	Uluslararası Para Fonu
WB	Dünya Bankası
TI	Uluslararası Şeffaflık Örgütü
GEI	Ekonomi ve Barış Enstitüsü
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
ICRI	Uluslararası Ülke Risk Endeksi
ISIS	Irak ve Şam İslam Devleti ISIS
AMA	Amerikan Pazarlama Birliği
SADC	Güney Afrika Kalkınma Topluluğu
COMESA	Doğu Afrika Ortak Pazarı
IPLC	Uluslararası Ürün Yaşam Eğrisi
GSYH	Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
YTA	Yatırım Tanıtım Ajanslar
PSR	Bileşik Ülke Risk Endeksi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
IBRD	Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası
IFC	Uluslararası Finans Kurumu
FICS	Yabancı Yatırımlar Danışmanlık Servisi
WEF	Dünya Ekonomik Forumu
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
X1	Stratejik Yönün Belirlenmesi
X2	Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak
X3	İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi
X4	Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek
X5	Etik Uygulamaları Vurgulamaklasın
X6	Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması
Z	Bütünsel Pazarlama
Z1	İçsel Pazarlama
Z2	Performans Pazarlaması
Z3	İlişkisel Pazarlama

Z4	Bütünleşik Pazarlama
Y	Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek
Y1	Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliği
Y2	Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliği
Y3	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı
H	Hipotez



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında yaşanan teknolojik, ekonomik, doğal ve sosyal değişimler, işletmelerin faaliyetlerini ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişimler, işletmelerin tüketicilere ve müşterilere yönelik faaliyetlerinde farklılaşmalar yaratmakta ve rekabet avantajı sağlama noktasında belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin rekabet koşullarına uyum sağlamak ve gelişmelere ayak uydurabilmek için uygulamalarını ve stratejilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin başarı ya da başarısızlık durumunda sorumluluk bilinci taşımaları beklenmektedir ve bu sorumluluğun en önemli taşıyıcıları strateji liderleridir. Strateji liderleri, işletmenin faaliyetlerinde elde edilen sonuçların sorumluluğunu üstlenen, vizyon ve misyon değerlerine sahip kişilerdir (Şniter ve Alualı, 2019: 241). Etkili bir strateji lideri, kurumsal vizyona bağlılık, gücün etkin kullanımı, şeffaflık, güçlü iletişim becerileri, sorun çözme yeteneği, delege edebilme becerisi, işine olan tutku, şefkat, empati ve öz farkındalık gibi niteliklere sahip olmalıdır. Strateji liderleri sadece işletme içi yönetime değil, aynı zamanda işletmenin müşterilerle olan iletişimi konusunda da önemli bilgiler sağlayarak, işletme, çalışanlar ve müşteriler arasında köprü görevi görmektedir (Al-Maghribi, 2015: 2). Strateji lideri bir vizyona sahip olan, işletme hedeflerini gerçekleştirmeye odaklıdır (Makdom, 2021: 154). Bu doğrultuda hareket eden strateji lideri, başarılı bir örgütsel değişim sağlayabileceği düşünülmektedir. Strateji lideri, işletmelerin kaynak ve olanaklarını yöneterek en uygun şekilde kullanmaktadır. Bu doğrultuda gelişmek isteyen işletmeler, strateji liderliği ile iş birlikleri gerçekleştirerek amaç ve uygulamalarının yanı sıra rekabet ortamında da başarı elde etme avantajına sahip olabilmektedir.

Stratejik liderlik, işletmelerin temel yönetim süreçlerinin önemli bir bileşeni olarak, başarısını veya başarısızlığını belirleyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler, çeşitli yönlerini etkileyen çok sayıda değişiklik karşılı karşıya kalmakta ve bu değişkenler, ekonomik, politik ve sosyal baskılarla çevrili dinamik bir ortamda stratejik düşünceye yönelik yeni zorlukların ortaya çıkmasında

önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik liderlik, özellikle büyüme ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı sağlama amacıyla, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren birçok kuruluş için doğrudan yabancı yatırım çekme konusunda önemli bir rekabet ve çatışma alanı yaratmaktadır. Aynı zamanda, stratejik liderlik işletmelere, örgütün vizyonunu gerçekleştirme yolunda doğru hedefler belirleyerek ve stratejiler geliştirerek yenilikçi ve yaratıcı bir rol üstlenme sorumluluğu yüklemektedir (Âbid, 2020: 286). Liderliğe önem veren işletmeler, yönetimde liderlik anlayışının kritik bir faktör olduğunun bilincindedir. Bununla birlikte, liderliğin yanı sıra pazarlama odaklı bir yaklaşım benimseyen işletmelerin, yönetim anlayışına bütünsel bir perspektiften bakmaları beklenmektedir. Yönetim, yalnızca işletme içinde belirli bir alanda uygulanan bir süreç olmaktan öte, stratejik bir yaklaşımla bütünsel olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Liderliğe önem veren işletmelerin, aynı zamanda pazarlama yönetiminde de bütüncül bir anlayış benimsemeleri, rekabet avantajı sağlamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, M. E. Porter'ın "pazarlama, pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemlidir" ifadesi, pazarlamanın stratejik yönetim ile entegrasyonunun gerekliliğini vurgulamakta ve bütünsel pazarlamanın işletmeler için dikkate alınması gereken önemli bir stratejik alan olduğunu göstermektedir (Al-Samoui ve Salman, 2019: 2).

Yatırım teşvik ajansları, ülkeye yabancı yatırımları çekmek ve yatırımcıların yerel iş ortamında yol almalarına yardımcı olmaktan sorumlu bir devlet kurumudur. Yatırım teşvik ajansları, ülkelerin doğrudan yabancı yatırım çekmek için en çok tercih ettiği politikalardan biri olarak öne çıkmaktadır (Basyuni, 2008: 23). Doğrudan yabancı yatırım, finansal düzeyde birçok uluslararası ekonomik dönüşümde etkin rol oynayan en önemli ekonomik ve stratejik konulardan birini temsil etmesi nedeniyle gelişmekte olan ülkeler olmak üzere diğer ülkeler içinde büyük önem taşımaktadır (Albidiri ve Alzrgani, 2022: 217). Doğrudan yabancı yatırımlar, yatırımları karşılayan ülkelerin ekonomileri için önemli bir rol oynamaktadır. Sermaye akışı sayesinde ülkelerdeki sermaye artmakta ve yeni iş fırsatları yaratılmakta aynı zamanda da işsizlik sorunu azalmaktadır. Ayrıca doğrudan yabancı yatırım, ödeme bütçesine etki ederek döviz elde etme ve maddi sermaye artışı sağlama konusunda önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Doğrudan yabancı yatırım, gelişmekte olan ülkelerin ihracat sektörünün gelişmesine

katkıda bulunmaktadır (Al-akrah, 2022: 966- 967). Diğer bir ifadeyle doğrudan yabancı yatırım, gelişmekte olan ülkeler için en önemli dış finansman kaynağıdır (Zakri ve Hassan, 2014: 6).

Doğrudan yabancı yatırımı etkinleştirmek stratejik liderlik gerektirmektedir. Bu stratejik liderlik, stratejik bir vizyona sahip olmak, organizasyon kültürü aracılığıyla işleri analiz etmek, öngörmek ve planlamak, stratejik yön belirlemek, insan sermayesini geliştirmek, etik uygulamalara bağlı kalmak, bilgi ve yetenekleriyle yatırımcıları çekmek, fırsatları değerlendirmek, programlar ve hedefler için net stratejiler çizmek, gözetlemek, uygulamak ve idari, yasal, organizasyonel ve pazarlama sorunlarını çözmek gibi becerilere sahip olmalıdır. Stratejik liderliğin yabancı yatırımları çekme kabiliyeti, bütünsel pazarlama unsurlarının kullanılmasıyla artırılması gerekmektedir.

Irak'ta yatırım fırsatları mevcut olmakla birlikte, siyasi, güvenlik, ekonomik ve hukuki istikrarsızlıklar gibi birçok faktör nedeniyle bu fırsatlar cazip hale gelememektedir. Yatırımlar üzerinde olumsuz etki yaratan faktörler arasında, idari ve mali yolsuzluk, devletin temel altyapısındaki yetersizlikler ve yatırımcıların hareket alanını kısıtlayan yapısal zayıflıklar bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bütünsel pazarlama yaklaşımıyla doğrudan yabancı yatırım çekme sürecinde stratejik liderliğin rolünü, Irak yatırım tanıtım ajansları üzerinde yapılan bir saha çalışması aracılığıyla incelemektir. Aynı zamanda, Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasındaki ilişkinin ve doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisinin doğasının açıklığa kavuşturulması da çalışmanın diğer bir hedefini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bulguları, doğrudan yabancı yatırım çekme sürecinde stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasında bir ilişki ve etki bulunduğunu, ancak bütünsel pazarlamanın aracı değişken olarak oynadığı etkinin yüksek düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, Irak'taki yatırım kurumlarının bütünsel pazarlama yaklaşımının önemine yönelik farkındalığı artırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışmanın önemi, doğrudan yabancı yatırımların Irak'a çekilmesinde ve ülkenin yatırımcılar için daha güvenli bir ortam haline getirilmesinde stratejik liderlik ve bütünsel pazarlamanın

oynadığı rolün altını çizerek, bu konularda Irak yatırım ajanslarında çalışanların bilinç düzeyini yükseltme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Bu bölüm iki ana konuyu içermektedir. İlk olarak, araştırmanın problemi, önemi, amaçları ve sınırlılıkları ele alınmakta; ikinci olarak, daha önce yapılan çalışmalar tartışılmakta, bu çalışmalardan nasıl yararlanıldığı değerlendirilmektedir. Mevcut çalışmanın, önceki araştırmalardan ayrıldığı noktalar da bu bağlamda açıklanmaktadır.

1.1.1. Araştırmanın Problemi ve Keşfedici Çalışma

Doğrudan yabancı yatırımlar, dünyanın çeşitli ülkelerindeki yatırımcılar tarafından artan bir ilgi görmektedir. Bu nedenle, yatırıma ev sahipliği yapan ülkeler, yabancı yatırımlar için çekici bir ortam yaratmaya ve mevcut yatırım fırsatlarını belirleyip pazarlamaya çalışmaktadırlar (Ahmed ve Hudayr, 2010: 138). Irak ekonomisinin 2003 yılından sonra yaşadığı istikrarsız ekonomik, siyasi ve idari koşullar birçok zorluğu beraberinde getirmiş ve bu durum ülkeye yabancı yatırım çekmenin önünde engel oluşturduğu görülmektedir (Al-Shammari, 2017: 659). Ayrıca tüm bu olumsuzluklar sektörel açıdan ekonomiyi de kötü bir şekilde etkilemektedir (Irak gerçekleri gazetesi, 2016: 3). Irak'ın yatırım kanunu 2006 yılının 13 numarası çıkarmasına ve kanunun içerdiği teşviklere rağmen, yatırım hacmi halen çok düşük olduğu belirtilmektedir (Muhammad vd. 2020: 345-346). Bu nedenle Irak'ın yabancı yatırıma yönelik teşviklerinde başarısız sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu durumun alt yapısı incelendiğinde Irak'ta yaşanan siyasi ve güvenlik istikrarsızlık, idari ve mali yozlaşma, kötü yönetim, yetersiz pazarlama faaliyetleri, devletin temel hizmetleri ve altyapıdaki zayıflıklar gibi faktörler doğrudan yabancı yatırımcının ülkeye olacak yatırımlarını birden fazla alanda sınırlayan ve başka ülkelere yatırım yapılmasına neden oluşturmaktadır.

Çalışmanın problemi uygulamalı bir nitelik taşıyıp, araştırmalarda genellikle pratik sorunların çözümüne odaklanılarak ele alınmaktadır:

Çalışmada, saha sorunlarını teşhis etmek amacıyla Irak yatırım ajanslarındaki üst düzey yöneticilerden oluşan bir basit tesadüfi örneklem üzerinde stratejik liderlik kavramı

incelenmiştir. Bu kapsamda, ajansların üst düzey yöneticilerinin konuya olan ilgisini ve stratejik liderlik düzeyini daha iyi anlamak amacıyla keşifsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen ajanslarda, bütünsel pazarlama uygulamalarının ne ölçüde benimsendiği ve doğrudan yabancı yatırım çekme kapasitesinin ne seviyede olduğu da incelenmiş, bu bağlamda en kritik sorular ilgili örneklem grubuna yöneltilmiştir.

Tablo 1. Keşifsel Çalışma Örneği İçin Kişisel Görüşmeler

Anket Soruları		Kathorum	Belirsiz	Katılmıyorum
1	Ajans geleceğe yönelik stratejik bir vizyon geliştirerek tüm çalışanların katılımını destekliyor mu?	%40	%10	%50
2	Ajans, deneyimli çalışanlarına önem veriyor ve onları yaratıcı çalışmaya teşvik ediyor mu?	%35	%15	%50
3	Ajans teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için değişim kültürünü teşvik ediyor mu?	%45	%15	%40
4	Ajans, çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmak için araştırma ve geliştirmeyi teşvik ediyor mu?	%30	%10	%60
5	Ajans, pazarlama departmanındaki çalışanların yeteneklerini geliştirmek için ileri eğitim programlarına güveniyor mu?	%60	%10	%30
6	Ajans, çalışanlar ve yatırımcılar arasında güçlü ilişkiler kurmak ve onları yatırım fırsatlarıyla tanıştırmakla ilgileniyor mu?	%25	%20	%55
7	Ajans, Irak'a doğrudan yabancı yatırımları çekmek için reklam medyasını ve büyük, etkili elektronik tanıtım kampanyalarını kullanıyor mu?	%20	%25	%55
8	Yatırım prosedürlerinin kolaylığı, yatırımcıların ilgisini çekmeye katkı sağlıyor mu?	%20	%15	%65
9	Yeni fırsatlar yaratmak için sürekli olarak çeşitli eğitim ve gelişim kursları düzenlemeye istekli misiniz?	%40	%10	%50

10	Ajans, ülke hakkındaki kamuoyu izlenimini geliştiriyor ve yatırımcıları, yatırım için ev sahibi yer olarak Irak'ı tercih etmeye ikna ediyor mu?	%20	%10	%70
11	Ajans, Irak'a doğrudan yabancı yatırım için bir pazarlama stratejisi ve tanıtım mekanizmaları hazırlıyor mu?	%20	%20	%60
12	Ajans, çalışanlarına işlerini tamamlamaları için gerekli yetki ve yetkileri vererek onları güçlendirmekle ilgileniyor mu?	%30	%10	%60

Kaynak: Sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1'de, araştırma kapsamında incelenen Irak yatırım ajanslarındaki 35 farklı bölüm ve birim başkanıyla gerçekleştirilen röportajların sonuçları sunulmaktadır. Ankete katılan bu örneklem grubunun verdiği yanıtlar aracılığıyla aşağıdaki bulgular netleşmiştir.

- Kurum liderlikleri, tüm çalışanların geleceğe yönelik stratejik yönelimlerin geliştirilmesine katılımını teşvik etmekte yetersiz kalmaktadır.
- Kurum liderlikleri, deneyimli çalışanlara ve onların yaratıcı çalışmalarına yeterli düzeyde önem vermemektedir.
- Kurum liderlikleri, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak amacıyla değişim kültürünü desteklemektedir.
- Ajans liderliği, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelini artırmak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yeterli destek sağlamamaktadır.
- Ajans liderliği, pazarlama departmanı çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek amacıyla ileri düzey eğitim programlarına başvurmaktadır.
- Ajans liderliği, çalışanlar ve yatırımcılar arasında güçlü ilişkiler kurma ve onları yatırım fırsatları hakkında bilgilendirme konusunda yeterince çaba sarf etmemektedir.
- Kurum liderlikleri, Irak'a doğrudan yabancı yatırım çekmek için etkili büyük ölçekli elektronik reklam ve tanıtım kampanyalarının kullanımını desteklememektedir.
- Yatırım prosedürlerinin karmaşıklığı, yatırımcıların çekiciliğini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Liderlik, yeni fırsatlar yaratılmasını sağlayacak iş geliştirme konularına yeterince önem vermemektedir.

- Kurum liderlikleri, ülkenin genel imajını iyileştirme ve yatırımcıları Irak'ı tercih etmeye teşvik etme konularında yeterli çaba göstermemektedir.
- Kurumların doğrudan yabancı yatırımı teşvik eden stratejik pazarlama ve tanıtım mekanizmaları zayıftır.
- Kurumlar, çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için gerekli yetki ve sorumlulukları verme konusunda yetersiz kalmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımların sağlanmasında birden fazla strateji izlenebilmektedir. Bu stratejilerden biri, stratejik liderlik yönetiminin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Stratejik liderlik, stratejik bir vizyona sahip olmayı, organizasyon kültürü aracılığıyla iş süreçlerini analiz etme, öngörme ve planlama becerilerini geliştirmeyi, stratejik yön belirleme, insan sermayesini geliştirme, etik uygulamalara bağlı kalma, bilgi ve yetenekler aracılığıyla yatırımcıları çekme, fırsatları değerlendirme ve idari, yasal, organizasyonel ve pazarlama sorunlarını çözme gibi yetkinlikleri kapsamaktadır. Stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımları çekme kabiliyeti, bütünsel pazarlama unsurlarının etkin bir şekilde kullanılmasıyla artırılmaktadır.

Bütünsel pazarlamanın stratejik liderlik alanındaki farkındalık eksikliği, bu yaklaşımın zayıflamasına neden olan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zayıflık, doğrudan yabancı yatırımların eğilimini olumsuz yönde etkilemekte ve dolayısıyla yatırım çekme süreçlerinde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bütünsel pazarlama uygulamalarının stratejik liderlik çerçevesinde yeterince benimsenmemesi, ilgili organizasyonların pazarlama stratejilerinin etkinliğini azaltmakta ve yatırımcılar nezdinde güven ve ilgi kaybına yol açmaktadır.

Çalışmanın problemi: (1) Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliği, doğrudan yabancı yatırımların çekilmesinin öneminin farkında mıdır? (2) Bütünsel pazarlama uygulamaları, doğrudan yabancı yatırımları artırma potansiyeline sahip midir?

Irak, “Devletin Yatırım Çekme Potansiyeli” endeksinde (yüksek) not alan ülkelerden biri olarak görülse de yatırım için uygun olmayan bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2012: 16). Bu konuda Irak'ın doğrudan yabancı yatırım çekme performansının 2013-2020 yılları

arasında düşük hatta negatif sıralara yani yabancı yatırımların Irak'tan çıkışına ulaştığı tespit edilmiştir, bu durum Irak'ın yatırım ortamının, *siyasi ve güvenlik, hukuki, ekonomik, idari, sosyal ve kültürel, idari ve mali yolsuzluk, bürokrasinin yayılması ve yatırım teşvik kurumları* da dahil olmak üzere devlet kurumlarının performansında genel bir düşüş ve diğer açılardan yatırımlar için güvensiz bir ortam olduğu belirtilmektedir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2018: 69; Arap Para Fonu, 2023: 20).

Uygulama boyutunda, araştırmanın problemi Iraklı yatırım kuruluşlarının bütünsel pazarlama ve stratejik liderlik arasındaki ilişkiden ne ölçüde haberdar olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler, bütünsel pazarlama unsurlarının uygulamaları ışığında doğrudan yabancı yatırımları çekebilmek için stratejik liderlik uygulamalarının analizinden elde edilen sonuçları nasıl kullanabilir? Bu bağlamda, araştırmanın problemi aşağıdaki alt sorularla daha ayrıntılı bir şekilde açıklanabilir:

1. Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderlik ve bütünsel pazarlama düzeyi nedir?
2. Irak yatırım ajansları düzeyinde doğrudan yabancı yatırım çekme düzeyi nedir?
3. Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderlik ve bütünsel pazarlama arasındaki ilişkinin doğası nedir?
4. Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve yabancı yatırım çekme arasındaki ilişkinin doğası nedir?
5. Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve yabancı yatırım çekme arasındaki etki ilişkisinin doğası nedir?
6. Irak yatırım ajansları düzeyinde bütüncül pazarlama var olduğunda, stratejik liderliğin yabancı yatırımı çekme etkisi artmakta mıdır?

Önceki araştırmalar, doğrudan yabancı yatırımları çekmedeki tamamlayıcılıklarını incelemeyen, stratejik liderlik ve pazarlamayı sıklıkla birbirinden bağımsız olarak ele almıştır. Bu durum, iki disiplinin etkileşiminin yeterince derinlemesine anlaşılmasına engel teşkil etmiştir. Stratejik liderliğin, pazarlama uygulamalarıyla birleşerek doğrudan yabancı yatırımları artırma potansiyelinin ortaya konulması hem teorik hem de pratik açıdan önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, stratejik liderlik ve

bütünsel pazarlama arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu iki faktörün doğrudan yabancı yatırımları çekme sürecindeki rolünü ortaya koymaktır. Bu araştırma, son verilere ve yeni vaka çalışmalarına dayanarak, yatırımcıları etkili bir şekilde çekecek yenilikçi pazarlama stratejileri geliştirmek için stratejik liderliğin nasıl kullanılacağına dair bir model sunmaktadır. Bu çalışma, yatırım tanıtımı ajanslarına, bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımın çekiciliğini artırmak için stratejik liderlikten nasıl yararlanılacağı konusunda yeni anlayışlar sağlamaya katkıda bulunmaktadır.

1.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin algılanan ve algılanmayan ihtiyaçlarını belirleme ile planlama süreçlerinde ve katma değeri artırma çabalarında stratejik liderliğin üstlendiği öncü rol, gelişmiş performansın sağlanmasında bütünsel pazarlamanın hayati önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, doğrudan yabancı yatırımları çekme amacına yönelik olarak işletmelerin kendi iç ve bütünsel ilişkiler ağlarını etkin bir şekilde kullanmaları, araştırmanın önemini aşağıdaki başlıklar çerçevesinde öne çıkarmaktadır:

- Geçmiş araştırmaların bu çalışmanın ortaya koyduğu değişkenleri birbiriyle ilişkilendirme noktasındaki eksikliklerini gidermeyi hedeflemektedir. Çalışma, Irak ve Türkiye bağlamında bu modern ve önemli alanı inceleyerek, ilgili ilişkileri ortaya çıkarmayı, etkilerini araştırmayı ve gelecekteki fizibilitesini öngörmeyi amaçlayan bir araştırma olarak, Irak, Arap ve Türk kütüphanesinin organizasyonel gelişim alanında zenginleşmesine katkıda bulunacaktır.
- Çevresel değişimle yüzleşen, stratejik liderlik uygulamalarını güçlendiren ve doğrudan yabancı yatırımları çekme sürecini geliştiren stratejik bir kaynak olarak bütünsel pazarlamayı çalışmayı ele alması noktasında öne çıkmaktadır.
- Irak yatırım ajanslarındaki stratejik liderlerin karşılaştıkları en önemli zorluklara ilişkin farkındalıklarını artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, kritik bir öneme sahip olan, mevcut boşlukları tespit etmek ve bu boşluklardan faydalanarak doğrudan yabancı yatırımı çekmenin getirdiği zorluklarla etkili bir şekilde yüzleşmektir.

- Irak yatırım ajansları, Irak toplumunun ihtiyaçlarına hızlı ve sürekli bir şekilde yanıt vererek, Irak'taki çalkantılı çevresel değişimlerin ışığında kurulan en önemli iş kuruluşları arasında yer almaktadır. Bu ajansların ağdaş ve gelişmiş hizmetler sunma çabaları, katma değer artışı sağlaması ve ülkenin yerli ve gayri safi yurtiçi hasılasını artırma hedefi, bu çalışmanın ekonomik önemini de vurgulamaktadır.
- Pratik uygulamaları sayesinde bu çalışma, incelenen yatırım ajanslarının karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümler sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışma, idari yöneticilerin stratejik liderliğin ve bütünsel pazarlamanın önemini anlamalarını sağlarken, komşu Arap ve bölge ülkelerindeki muadilleriyle karşılaştırıldığında bilgi açığını azaltmadaki rollerine de vurgu yapmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, yatırım ajanslarından sorumlu yöneticilere, bütünsel pazarlama yöntemleri aracılığıyla yatırım çekme sürecinde stratejik liderlik uygulamalarının analizine yönelik en belirgin modeller hakkında rehberlik etmektedir.
- Irak yatırım ajanslarına, bütünsel pazarlama yöntemi aracılığıyla etkisini artıracak doğrudan yabancı yatırımları çekme konusunda stratejik liderliğin önemine dair rehberlik etmesi ve Irak işletmelerinin karşılaştığı çeşitli sorunlara çözüm nerileri sunması, bu çalışmanın temel hedeflerinden biridir.
- Etkili bir stratejik liderliğe ulaşmaya çalışmak, stratejik başarıya ulaşabilmek için doğrudan yabancı yatırım çekme sürecinin yönetilmesini sağlamak üzere bütünsel pazarlama faktörlerinin mevcudiyetini gerektirir. Bu ise, doğrudan yabancı yatırımın çekimini kısıtlayan alanları belirlemek için araştırma ve inceleme gerektirmektedir.
- Irak yatırım ajanslarındaki stratejik liderliğin, yatırım operasyonlarında uygun kararlar alabilmeleri için gerekli olan bütünsel pazarlama faktörlerini doğru bir şekilde teşhis etme ve uygun araç ile yöntemlerin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, Irak yatırım ajansları düzeyinde doğrudan yabancı yatırımları çekmede bu değişkenlerin etkisini test etmek, özellikle bu değişkenlerin iş dünyasındaki işletmelere ve Irak toplumuna değer katma potansiyeli nedeniyle araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

- Araştırma, ilgili değişkenleri bir araya getirerek ve bu alanda uygulanan ilk çalışma olarak kabul edilmesi açısından, alana önemli bir katkı sağlamaktadır.

1.1.3. Araştırmanın Amaçları

Bu çalışmanın amacı, liderliğin rekabeti nasıl etkilediğini anlamak ve doğrudan yabancı yatırımı çekmek için etkili pazarlama stratejileri geliştirmek amacıyla bütünsel pazarlama stratejileri aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin rolünü analiz etmektir. Bu bağlamda araştırma aşağıdaki hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır:

- İşletme yönetiminde büyük önem taşıyan değişkenler olarak stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve doğrudan yabancı yatırımı çekmenin tanıtılması, bu değişkenlerle ilgili felsefi bir bilgi çerçevesi oluşturulması. Bu amacı tamamlamak için araştırmada, analitik tanımlayıcı bir çalışma çerçevesinde alandaki çalışma değişkenlerini ilişkilendirmektedir.
- Irak yatırım ajanslarındaki üst düzey yöneticilerden bu değişkenleri incelemek isteyenlere, gelecek vizyonlarını geliştirmeye katkıda bulunabilecek bir bilgi tabanı sağlamak, ayrıca, stratejik liderlik ve kapsayıcı pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımları çekme fırsatlarını arttırabilmek adına Iraklı kuruluşların yararlanabilecekleri bilgiler sağlamaktadır.
- Irak yatırım ajanslarında stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım çekme düzeylerini tespit etmektir.
- Irak yatırım ajansları düzeyinde doğrudan yabancı yatırım çekme noktasında stratejik liderlik ve bütünsel pazarlama arasındaki ilişkinin ve etkinin doğasının açıklamaktadır
- Doğrudan yabancı yatırımı çekme olgusunu etkilemek Bütünsel pazarlama ile stratejik liderlik için bu değişkenleri harekete geçirmek adına uygulamalı bir bilgi tabanına sahip olmak amacıyla, çalışmanın iki açıklayıcı değişkeninin varlığında veya yokluğunda doğrudan yabancı yatırım durumunu ortaya koymaktadır.
- Bütünsel pazarlama ile birlikte stratejik liderlik uygulandığında yabancı yatırımı çekme etkisinin ne ölçüde arttığını tespit etmektedir.

1.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- **Mekânsal Sınırlılıkları:** Araştırma, Irak'ın çeşitli valiliklerine yayılmış olan 11 yatırım ajansının tanıtımına dayanmaktadır. Bu ajanslar şunlardır: Irak Ulusal Yatırım Ajansı, Bağdat Vilayeti Ajansı, Anbar Vilayeti Ajansı, Semaver Vilayeti Ajansı, Diyala Vilayeti Ajansı, Babil Vilayeti Ajansı, Selahattin Vilayeti Ajansı, Zikar Vilayeti Ajansı, Kerkük Vilayeti Ajansı, Kerbela Vilayeti Ajansı ve Vasıt Vilayeti Ajansı. Bu ajansların tamamı 2008 yılında kurulmuş olup, o tarihten itibaren faaliyetlerine başlamışlardır.
- **Beşerî Sınırlılıkları:** Araştırma sadece Irak yatırım ajanslarındaki ulusal yatırım ajansı müdürleri, müdür asistanları, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm müdürlerinden oluşmakta olup, toplam sayıları 155 kişidir.
- **Konusal Sınırlılıkları:** Literatürde konuyla ilgili mevcut çalışmaların sınırlı olması, araştırmanın kapsamı açısından bazı kısıtlamalara yol açmaktadır. Bu bağlamda, bütünsel pazarlama aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımı çekme konusunda stratejik liderliğin rolünün açıklanması hedeflenmektedir.

1.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar

Bütünsel pazarlama aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin rolü, Irak yatırım tanıtım ajansları üzerinde gerçekleştirilen bir saha çalışması bağlamında ele alınmıştır. Bu araştırma, benzer konularda yapılmış önceki çalışmaları inceleyerek mevcut literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Özellikle, stratejik liderliğin, bütünsel pazarlama stratejileriyle entegrasyonu ve bu süreçteki etkileri üzerine odaklanarak, Irak'taki yatırım ajanslarının performansını artırma potansiyeli vurgulanmıştır. Ayrıca, geçmiş çalışmaların sunduğu bulgularla karşılaştırmalı bir analiz yapılmış, bu sayede konunun derinlemesine incelenmesi sağlanmıştır.

1.2.1. Stratejik Liderlik Değişkeni ile İlgili Çalışmalar

Al-Jadir ve Al-Sa'idi (2021), “*Stratejik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisi: Irak Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Devlet Hastanelerinde*” başlıklı çalışmada,

stratejik liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi Irak'taki devlet hastaneleri bağlamında incelemişlerdir. Araştırmacılar, bu amaçla nicel bir araştırma yöntemi benimseyerek, hastane yöneticilerinden oluşan bir örnekleme anket uygulamışlardır. Çalışmada, stratejik liderliğin çeşitli boyutlarını (stratejik vizyon, temel yetenekler, beşerî sermaye, örgütsel kültür ve etik uygulamalar) ve sosyal sorumluluğun farklı veçhelerini (ekonomik, hukuki, etik ve hayırseverlik boyutları) ölçmek için ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, sağlık çalışanlarının, kurumlarına stratejik vizyon ve temel beceriler kazandırarak etkin stratejik liderliğe önemli katkılar sağladığını ortaya koymuştur. Çalışanların, beşerî sermaye, örgütsel kültür ve etik uygulamalar alanlarındaki güçlü yönlerinin, kurumların sosyal sorumluluk algılarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca, hastanelerin sosyal sorumluluk anlayışının, etik, ekonomik, hukuki ve hayırseverlik boyutlarını kapsayacak şekilde geniş bir perspektife sahip olduğu tespit edilmiştir.

Al-Dawi ve Khawailidat (2019) tarafından gerçekleştirilen "*Stratejik Liderlik ve Girişimci Pazarlama Üzerindeki Etkisi*" başlıklı çalışmada, Cezayir'deki bir GSM şirketinde stratejik liderliğin girişimci pazarlama üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel bir araştırma yöntemi olan anket çalışmasıyla elde edilen veriler, 55 üst düzey yöneticiden toplanmıştır. Araştırmada, stratejik liderlik; stratejik yön belirleme, beşerî sermaye geliştirme, stratejik kontrol, etik uygulamaların güçlendirilmesi ve örgütsel kültürü güçlendirme boyutlarıyla; girişimci pazarlama ise, değere odaklanma, değer yaratma, risk yönetimi, yaratıcılık ve pazarlama fırsatlarını yakalama boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları, stratejik liderliğin girişimci pazarlamayı önemli ölçüde etkilediğini ve bu etkinin özellikle beşerî sermaye geliştirme ve etik liderlik uygulamalarını destekleme boyutlarında yoğunlaştığını göstermiştir. Girişimci pazarlama bağlamında ise stratejik liderliğin en büyük etkisi, katma değer yaratma ve müşteri odaklılık boyutlarında görülmüştür.

Sayyid ve Al-şih (2019) tarafından gerçekleştirilen "*Ürdün Özel Hastanelerinde Stratejik Liderliğin Pazarlama Performansına Etkisi*" başlıklı çalışmada, stratejik liderlik uygulamalarının Ürdün özel hastanelerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel bir araştırma yöntemi olan anket çalışmasıyla elde edilen veriler, Ürdün'deki özel hastanelerde görev yapan 261 üst ve orta düzey yöneticiden

toplanmıştır. Araştırmada, vizyon oluşturma, stratejiye odaklanma, yaratıcılık kabiliyeti, stratejik uygulama ve stratejik takip gibi stratejik liderlik uygulamalarının, Ürdün özel hastanelerinin pazarlama performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonuçları, Ürdün'deki özel hastanelerde stratejik liderlik kültürünün yaygınlaştırılması ve pazarlama performansının artırılması için tüm düzeylerde stratejik liderlik eğitimlerinin düzenlenmesi gerektiği yönünde önemli öneriler sunmaktadır.

Al-Douri vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen “*Stratejik Liderliğin Pazarlama Performansındaki Üstünlüğe Etkisi: Ürdün İslam Bankaları Üzerine Bir Alan Araştırması*” başlıklı çalışmada, Ürdün'deki İslami bankaların pazarlama performansındaki mükemmellik düzeyine stratejik liderliğin etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ürdün İslam Bankası, Arap İslam Bankası, Ürdün Dubai İslam Bankası ve Al-rajhi Bankası gibi önde gelen İslami bankaların katılımıyla gerçekleştirilen bu saha çalışmasında, üst ve orta düzey yöneticiler ile pazarlama ve satış departmanlarında görevli toplam 93 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, stratejik liderlik boyutlarının Ürdün'deki İslami bankaların pazarlama performansındaki mükemmellik düzeyini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Kadir vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen “*Stratejik Liderlik, Pazarlama Zekâsı ve Girişimci Pazarlama Davranışlarının Benimsenmesindeki Roller: Kürdistan Bölgesindeki Özel Bankaların Karar Vericileri Üzerine Bir Anket Çalışması*” başlıklı araştırmada, Irak Kürdistan Bölgesi'ndeki bir özel bankada stratejik liderlik, pazarlama zekâsı ve girişimci pazarlama davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada, değişkenler arasındaki yönlü ilişkileri gösteren bir kavramsal model kullanılmıştır. Nicel bir araştırma yöntemi olan tanımlayıcı analiz yaklaşımı benimsenerek, anket tekniği ile veri toplanmıştır. Dağıtılan 85 anketteki %82,4'lük yüksek yanıt oranı, verilerin güvenilirliğini artırmıştır. Verilerin analizinde çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Elde edilen bulgular, faizsiz bankaların stratejik liderlik, pazarlama zekâsı ve girişimci pazarlama davranışları bağlamında önemli bir örnek teşkil ettiğini göstermektedir. Araştırmacılar, gelecekteki çalışmalarda bağımlı değişkenlere yönelik ilginin artırılması ve bu sayede bağımsız değişkenlerin daha iyi anlaşılması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Salman (2016) tarafından gerçekleştirilen “*Yeşil Pazarlama Programlarının Etkinliğini Artırmada Stratejik Liderliğin Rolü: Bir Saha Araştırması*” başlıklı çalışmada, ISO 14001 çevre kalite belgesine sahip mısır gıda endüstrisi şirketlerinde yeşil pazarlama programlarının verimliliğini artırmada stratejik liderlik uygulamalarının rolü incelenmiştir. Çalışma, mısır gıda endüstrisi şirketlerindeki lider ve pazarlama yetkililerinden toplanan 174 anket verisi temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, yeşil pazarlamaya yönelik stratejik planlamanın, yeşil pazarlama programlarının verimliliğini artırmada en önemli stratejik liderlik uygulaması olduğunu ortaya koymuştur. Yeşil pazarlamaya yönelik stratejik planlama uygulaması, diğer stratejik liderlik uygulamaları arasında önem açısından ilk sırada yer alırken, etik önem sıralamasında ise son sırada yer almıştır. Bu bulgu, yeşil pazarlamanın etkinliğinin artırılması için stratejik planlamanın kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

1.2.2. Bütünsel Pazarlama Değişkeni ile İlgili Çalışmalar

Darasha ve Muneshwar (2021) tarafından gerçekleştirilen “*Şirketlerde Bütünsel Pazarlamanın Benimsenmesi*” başlıklı araştırmada, yüksek teknoloji şirketlerinde bütünsel pazarlamanın benimsenme ve uygulama süreçleri incelenmiştir. Nicel bir araştırma yöntemi olan anket çalışmasıyla elde edilen veriler, 100 bireyden oluşan bir örneklem üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmada, bütünsel pazarlama; iç pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama boyutlarıyla incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, yüksek teknoloji şirketlerinde bütünsel pazarlamanın benimsenme düzeyini ve bu boyutlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırma, bütünsel pazarlamanın, kurumlar için etkili bir strateji olduğunu ve toplum üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli etkilere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bütünsel pazarlamanın benimsenmesinin, şirketlerin zihinsel imajını güçlendirerek ve faaliyet gösterdikleri topluma daha fazla değer katmasına olanak tanıdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada şirketlerin bütünsel pazarlama yaklaşımını benimsemeleri ve uygulamaları için teşvik edilmesi gerektiği önerilmektedir.

Al-Sumaidi vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen “*Bütünsel Pazarlamanın Özel Sektörde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Genel Performansına Etkisi: Irak Örneği*” başlıklı

araştırmada, bütünsel pazarlamanın Irak'taki özel sektör şirketlerinin genel performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma için, şirketlerin üst ve orta düzey yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmış ve 52 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bütünsel pazarlama, iç pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama boyutları üzerinden değerlendirilerek, bu boyutların şirket performansına olan etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, bütünsel pazarlamanın Irak'taki özel sektör şirketlerinin genel performansını iyileştirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Abamu (2019) tarafından gerçekleştirilen *“Yatırım Tanıtımına Giriş: Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmeye Yönelik Bir Pazarlama Yaklaşımı”* başlıklı çalışmada, ülkelerin doğrudan yabancı yatırımı çekmek amacıyla kullandıkları yatırım teşvikleri, bir pazarlama aracı olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, yatırım tanıtımlarının ülkeler için potansiyel olarak birçok fayda sağladığını ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulguları, pazarlamanın yatırım tanıtımlarında önemli bir rol oynadığını ve yatırım teşviklerinin aslında bir pazarlama aracı olduğunu desteklemektedir.

Al-Samoui ve Salman (2019) tarafından gerçekleştirilen *“Yöneticilerin Uygulamaları ve Bütünsel Pazarlama Üzerindeki Etkileri: Bazı İmar ve İskân Bakanlığı Şirketleri ve Belediyeler Üzerinde Uygulamalı Analitik Bir Araştırma”* başlıklı çalışmada, yöneticilerin uygulamalarının bütünsel pazarlama boyutları ile organizasyon ve ortakların hedefleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, bu çalışmayla birlikte, yöneticilerin uygulamalarının bütünsel pazarlama uygulamalarına olan etkisini nicel olarak ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada, betimsel bir araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İmar ve iskân bakanlığına bağlı şirketler ve belediyelerde görev yapan 144 personelden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yöneticilerin uygulamaları, güçlendirme, geliştirme ve hesap verebilirlik boyutlarında incelenirken, bütünsel pazarlama ise iç pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin uygulamaları ile bütünsel pazarlama arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Ağa (2019) tarafından gerçekleştirilen *“Savaş Sonrası Suriye’de Yatırımların Teşvik Edilmesinde ve Çekilmesinde Elektronik Tanıtımın Rolü”* başlıklı çalışmada, elektronik tanıtım karması unsurlarının (elektronik reklam, önemli elektronik ilişkiler,

doğrudan elektronik pazarlama, web sitesi, arama motorları ve indeksler, elektronik iletişim alanları, e-posta) Suriye'ye yabancı yatırım çekmedeki rolü incelenmiştir. Araştırmada, betimsel bir analiz yöntemi benimseyerek, yatırım kurumları, hükümet bakanlıkları ve ilgili elçiliklerden toplam 14 kuruluş ve bakanlıktan 110 kişiye anket uygulamıştır. Araştırma sonuçları, Suriye'deki kalkınma projelerinin uygulanmasından sonra elektronik tanıtım ile yatırım çekme arasında zayıf ila orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Al-Ta'i ve Al-Kalabi (2017) tarafından gerçekleştirilen *“Bütünsel Pazarlamanın Pazarlama Yaratıcılığına Etkisi: Bağdat ve Necef'teki Özel Ticari Bankalardan Oluşan Örneklem Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma”* başlıklı çalışmada, bütünsel pazarlamanın pazarlama yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Betimsel bir analiz yöntemi benimseyen araştırmacılar, bütünsel pazarlamayı iç pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünlük pazarlama boyutlarıyla, pazarlama yaratıcılığını ise fırsatların tespiti, değerlendirilmesi ve pazarlama esnekliği boyutlarıyla değerlendirmişlerdir. Bağdat ve Necef'teki özel ticari bankalarda görev yapan 434 personelden elde edilen anket verileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, bütünsel pazarlamanın pazarlama yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin, modern teknolojilerin kullanımı ve açık bir vizyon ile desteklenmesi gerektiğini göstermiştir.

Senussi ve Salem (2016) tarafından gerçekleştirilen *“Uluslararası Pazarlama ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişimindeki Rolü: Pazarlama Faaliyetlerinin Dönüşümü Teorileri Açısından Bir Çalışma”* başlıklı Çalışma, uluslararası pazarlamanın doğrudan yabancı yatırım üzerindeki etkisi incelenerek, ev sahibi ülkelere yabancı sermaye girişini teşvik etmedeki rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Literatür taraması yöntemiyle yürütülen bu çalışmada, uluslararası pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım arasındaki ilişki, çeşitli araştırmalar, tez ve kitaplar üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, uluslararası pazarlamanın ev sahibi ülkeler için doğrudan yabancı yatırım çekmede önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Özellikle, yerel şirketlerin rekabet güçlerinin zayıf olması, uluslararası şirketler için yeni pazar fırsatları sunarak doğrudan yabancı yatırımı teşvik etmektedir. Ayrıca, koruma teorisi çerçevesinde, yeniliklerin korunması ihtiyacı, uluslararası şirketleri doğrudan yabancı yatırıma

yönlendirmektedir. Uluslararası şirketlerin yeniliklerini yabancı ülkelerde koruma arzusu, uluslararası pazarlamanın ev sahibi ülkelere doğrudan yabancı yatırımı artırmada etkili bir araç olduğunu göstermektedir.

Ercilasun vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen “*Uluslararası Pazarlamada Doğrudan Yabancı Yatırım Stratejisi: Türkiye Örneği*” başlıklı çalışma, dünya genelinde artan doğrudan yabancı yatırım rekabetinde Türkiye’nin uluslararası pazarlama çabalarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. 2000 yılından itibaren Türkiye ekonomisine uygulanan politikaları örnek olay incelemesi yöntemiyle analiz eden araştırma, Türkiye’nin 2001 ekonomik krizi sonrasında doğrudan yabancı yatırım kanunu çıkararak, ülkeye yabancı sermaye girişini teşvik etmek için önemli adımlar attığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, uluslararası pazarlamanın Türkiye’ye doğrudan yabancı yatırım çekmede etkili bir araç olduğunu ve finansal istikrarın bu süreçte önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir.

Baku vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen “*Uluslararası Pazarlamanın Doğrudan Yabancı Yatırımları Teşvik Etme Rolü: Bazı Cezayirli Kuruluşlar Üzerine Gerçekçi Bir Çalışma*” başlıklı çalışma, uluslararası pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmedeki etkinliğini Cezayir özelinde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar, uluslararası pazarlamanın Cezayir’deki kurumlarda ne düzeyde uygulandığını ve bu uygulamaların doğrudan yabancı yatırımları çekmedeki rolünü belirlemek için bir araştırma tasarlamışlardır. Uluslararası rekabet ortamında uluslararası pazarlamanın önemini vurgulayan çalışma, Cezayir’deki 12 kurumdan toplanan veriler üzerinden betimsel ve analitik bir yaklaşım benimsemiştir. Araştırma için kullanılan anket aracılığıyla 35 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmanın bulguları, uluslararası pazarlamanın ev sahibi ülkenin uluslararası itibarını artırarak doğrudan yabancı yatırım anlaşmalarının imzalanmasına katkı sağladığını göstermiştir. Bu durumun, rekabette üstünlük elde etmek ve doğrudan yabancı yatırım akışlarını artırmak amacıyla gerçekleştirildiği vurgulanmıştır.

Munyao (2013) tarafından gerçekleştirilen “*Kenya Yatırım Ajansının Kenya’ya Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek İçin Benimsediği Rekabetçi Pazarlama Stratejileri çalışması*”, başlıklı çalışmada, Kenya Yatırım Ajanslarının doğrudan yabancı yatırımı

çekmek için uyguladığı rekabetçi pazarlama stratejilerini detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, aynı zamanda Kenya Yatırım Otoritesinin bu süreçte karşılaştığı başlıca zorlukları da belirlemeye yöneliktir. Çalışmada, Kenya Yatırım Otoritesinin doğrudan yabancı yatırım çekme stratejilerini derinlemesine analiz etmek için vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, kurumun üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmeler yoluyla elde edilen veriler sayesinde incelenen vakaya kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Kenya hükümetinin ikili ticaret anlaşmaları imzalayarak doğrudan yabancı yatırım için elverişli bir ortam oluşturduğu belirlenmiştir. Özellikle Doğu Afrika Topluluğu (SADC) ve Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı (COMESA) gibi ticaret birlikleri, yatırımcılara yaklaşık 600 milyonluk bir pazara erişim imkânı sunmaktadır. Ayrıca, hükümetin mevzuat ve düzenlemeleri iyileştirme çabaları, lisans gerekliliklerini azaltma ve ticaret altyapısını geliştirme gibi konulara odaklanmıştır. Mombasa havaalanı gibi gelişmiş bir ticari altyapı ve diğer ulaşım ağları, pazarlara erişimi kolaylaştırarak bu çabaları desteklemektedir. Çalışma ayrıca, yatırımcıların Kenya'yı tercih etme nedenleri arasında ekonomik ortam, makroekonomik faktörler, iş kurma kolaylığı, düşük yaşam maliyeti gibi faktörlerin önemli bir yer tuttuğunu göstermiştir. Bu faktörler, Kenya'yı yatırımcılar için cazip bir iş ortamı haline getirmektedir.

1.2.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Değişkeni ile İlgili Çalışmalar

Tüylüoğlu ve Aktürk (2006) tarafından gerçekleştirilen “*Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekme çabalarının kurumsallaşması: Yatırım tanıtım ajansları*” başlıklı çalışmada, yatırım teşvik ajanslarının doğrudan yabancı yatırımları çekmedeki rolünü ve bu ajansların devletler tarafından DYY çekme stratejilerine nasıl dahil edildiğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, kapsamlı bir literatür taraması ve betimleyici bir analiz yöntemi kullanmıştır, yatırım teşvik ajanslarının kurumsal yapılarını, işlevlerini ve DYY akışları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışması sonuçları, yatırım teşvik ajanslarının, bir ülkenin yatırım iklimini iyileştirerek, yatırımcılara yönelik hizmetleri geliştirerek ve DYY çekme politikalarına siyasi destek sağlayarak önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu

ajanslar, yabancı yatırımcılar için tek bir iletişim noktası görevi görerek, bürokratik engelleri azaltmakta ve yatırım süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, yatırım teşvik ajanslarının kamu, özel sektör veya kamu-özel ortaklığı modelleriyle kurulabileceği ve her bir modelin farklı avantaj ve dezavantajlara sahip olduğu belirtilmektedir. Çalışma, yatırım teşvik ajanslarının, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için etkili bir araç olabileceğini vurgulamaktadır.

Nasır (2008) tarafından gerçekleştirilen “*Yatırım Teşvik Ajansının Filistin’de Yerli ve Yabancı Yatırımları Teşvik Etme Rolü: Gazze Sektörü Üzerine Bir Durum Çalışması*” başlıklı çalışma, Filistin Yatırım Teşvik Ajansının yerli ve yabancı yatırımları teşvik etmedeki rolünü, Gazze Şeridi özelinde bir vaka çalışması ile incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Ajans personeli ve yatırım izinleri almış yatırımcı gruplarından oluşan 68 kişilik bir örneklem üzerinde, anket yöntemi ile veri toplamıştır. Doğrudan yatırım etkinliği düzeyini ölçmek için Ajansın performans etkinliği, yatırım teşvik kanunu maddeleri ve yatırım iklimi değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, Filistin Yatırım Teşvik Ajansının yerli ve yabancı yatırımı teşvik etmede önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir. Ancak, mevcut yatırım teşvik kanununun yeterli teşvik ve garantiler sağlamadığı, Ajansın yatırımcılara yeterince destek veremediği ve yatırım süreçlerinde zayıf hizmetler sunduğu tespit edilmiştir. Çalışma ayrıca, Filistin’de yatırımı kolaylaştırmak için birleşik bir yatırım penceresi oluşturulması gerektiğini ve yüksek kredi faizleri, uzmanlaşmış bankaların eksikliği, küçük işletmelere yönelik kredi mekanizmalarının olmaması ve aktif bir sermaye piyasasının bulunmaması gibi faktörlerin ülke ekonomisinin gelişimini engellediğini vurgulamaktadır.

Harding vd. (2011) tarafından yürütülen “*Kırmızı Halıyı Göster; Gelecekler, Yatırım Teşviki ve Doğrudan Yabancı Yatırım Akışı*” başlıklı çalışma, Ford Üniversitesi’nde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, temel olarak yatırım teşvik ajanslarının gerçekleştirdiği tanıtım faaliyetlerinin, hedeflenen sektörlerde doğrudan yabancı yatırımı çekmedeki rolünü ve bu ajansların başarılı olmak için üstlenmesi gereken faaliyetleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, 1990-2004 yılları arasında dünya genelindeki 124 ülkeye yönelik Amerikan doğrudan yabancı yatırım akışlarına dair bir veri tabanı analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, yatırım teşvik ajanslarının çeşitli tanıtım

faaliyetleriyle yatırım çekmede etkili olduğunu ve gelişmekte olan ülkelerde, yatırım tanıtımında bulunan tarafa basit finansmanlar sağlanarak gerçekleştirilen yatırım teşviklerinin, öncelikli sektörlerde doğrudan yabancı yatırım akışını %155'e kadar artırdığını göstermiştir.

Buşmal (2012) tarafından gerçekleştirilen “*Uluslararası Pazarlama ve Doğrudan Yabancı Yatırım Akışına Etkisi: Cezayir Vaka Çalışması*” başlıklı araştırma, uluslararası pazarlamanın önemini ve uluslararası ticaretle olan ilişkisini belirlemeyi, ayrıca yerli ve yabancı doğrudan yatırımları cezbetmeyi teşvik etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada vaka çalışması yöntemi kullanılarak, yabancı yatırımların hedeflenmesinde pazarlama araştırmalarının eksik veya yetersiz olduğuna dair önemli bir bulguya ulaşılmıştır.

Bseiso (2013) tarafından gerçekleştirilen “*Sosyal Medya ve Yatırım Tanıtımı*” başlıklı araştırmada, sosyal medya platformlarının yatırım teşvik sürecindeki rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, yatırım teşvik ajanslarının ülkelerini tanıtmaya ve yatırım fırsatlarını sunma amacıyla çeşitli sosyal medya araçlarını ne ölçüde kullandıkları incelenmiştir. Ayrıca, yatırım tanıtımı alanında ajansların uyguladığı karma tanıtım programlarının rolünü belirlemek için bir araştırma tasarlanmıştır. Bu amaçla, yedi farklı yatırım teşvik ajansı ve on dört yatırım tanıtım uzmanına yönelik anketler yapılmıştır. Araştırma sonuçları, ajansların sosyal medya platformlarına yönelik yaklaşımlarında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Ancak, bu platformlar üzerinden yapılan reklamların yatırım faaliyetlerinin tanıtım performansı, yabancı yatırımcıların hedeflenmesi ve ülke imajının oluşturulması açısından yeterince etkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma, küresel rekabetin arttığı bir ortamda, özellikle gelişmekte olan şirketlerin hedeflendiği projelerde bu teknolojinin kullanılmasının ajanslar için yeni fırsatlar sunacağını ortaya koymaktadır.

Al-Khayr ve Al-Idlabi (2015) tarafından gerçekleştirilen “*E-Pazarlamanın Yatırım Teşvik Ajanslarının Pazar Payını Artırma Etkisi: Suriye Yatırım Ajansları Hakkında Bir Saha Çalışması*” başlıklı çalışmada, Suriye Yatırım Ajansı çalışanlarına uygulanan anketler temel veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Elektronik tanıtım değişkeni, teknik personel varlığı, bilişim teknolojileri kullanımı, internet sitesi ve elektronik tanıtım araçları kullanımı gibi faktörler üzerinden ölçülmüştür. Bu faktörlerin, elektronik tanıtımın yatırım teşvik ajanslarının pazar payını artırma üzerindeki etkisi

araştırılmıştır. Ayrıca, Suriye Yatırım Ajansı'nın doğrudan yabancı yatırımı çekmedeki etkinliğini artırmada tanıtımın rolü ve elektronik tanıtımın bu etkinlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Suriye Yatırım Ajansı'nda elektronik tanıtımın kullanılması ile doğrudan yabancı yatırım Pazar payının artışı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

El-Fadl ve El-Ramahi (2015) tarafından yürütülen “*Tek Pencere Sisteminin Yabancı ve Yerli Yatırımları Çekmedeki Rolü: Uygulamalı Bir Çalışma*” başlıklı çalışmada, tek pencere sisteminin yabancı ve yerli yatırımları çekmedeki rolünü ve bu sistem ile iç ve dış fırsatlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, Yatırım Ajansı çalışanları ve yerli ve yabancı yatırımcılardan oluşan 100 kişilik bir örneklem üzerinde anket yöntemi kullanılmıştır. Tek pencere sistemi değişkeni, idari, zamansal, hukuki, güvenlik, sosyal ve psikolojik boyutlar üzerinden ölçülürken, yatırım fırsatlarının teşviki ve dağıtımı değişkeni, dış ve iç yatırım fırsatları olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, tek pencere sisteminin idari yolsuzlukla mücadelede modern bir yaklaşım olduğunu göstermekle birlikte, hukuki süreçlerin tam olarak uygulanmaması ve farklı ajanların yetki karmaşasının yatırım süreçlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Abdul Halim vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen “*Ulusal Yatırım Biriminin Yerli ve Yabancı Yatırımları Sudan'a Çekmedeki Rolü*” başlıklı araştırmada, ulusal yatırım biriminin Sudan'a yatırım çekmedeki etkinliği incelenmiştir. Vaka çalışması yöntemiyle yürütülen araştırmada, ulusal yatırım biriminin yönetim performansı, yatırım ajanslarının tanıtım etkinliği ve yatırımla ilgili mevzuat ölçütleri olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yatırım biriminin performansı, tanıtım faaliyetleri ve yatırım mevzuatı ile yabancı yatırım çekimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, döviz kuru dalgalanmalarının yerli ve yabancı yatırımları olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hossain ve Rahman (2017) tarafından gerçekleştirilen “*Yönetişim, Gelişmekte Olan Ülkelerde Doğrudan Yabancı Yatırımı Kolaylaştırıyor Mu?*” başlıklı araştırmada, 1998-2014 yılları arasında 80 gelişmekte olan ülke üzerinde yönetim ile doğrudan yabancı yatırım arasındaki ilişki incelenmiştir. Sıradan en küçük kareler yöntemi kullanılarak yapılan analizlerde, hesap verebilirlik, hükümet etkinliği, siyasi istikrar, düzenleme

kalitesi, hukukun üstünlüğü ve yolsuzlukla mücadele gibi yönetim boyutlarındaki iyileşmelerin doğrudan yabancı yatırımı önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sathi (2018) tarafından gerçekleştirilen “*Cezayir Ajansılarının Pazarlama Karmasını İyileştirmede Doğrudan Yabancı Yatırımın Rolü*” başlıklı çalışmada, Cezayir’in mobil hizmetler sektöründeki yerel ve yabancı şirketleri (Jezzy, Ooredoo, Mobili gibi) örnek olarak alarak, doğrudan yabancı yatırımın ajansların pazarlama karmalarını geliştirmedeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları, doğrudan yabancı yatırımın, söz konusu sektördeki şirketleri rakiplerinin tekliflerini taklit etmeye veya yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye teşvik ederek pazarlama karmalarını iyileştirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Bailey (2018) tarafından gerçekleştirilen “*Kurumsal Faktörler ile Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekme Arasındaki İlişki*” başlıklı çalışmada, siyasi istikrar, demokrasi, hukuk sistemi, yolsuzluk, vergi oranları ve kültürel faktörler gibi kurumsal faktörlerin doğrudan yabancı yatırım üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonuçları, bazı kurumsal faktörlerin doğrudan yabancı yatırımı teşvik ederken, diğerlerinin ise caydırıcı etki yarattığını göstermiştir.

Khalil (2019) tarafından gerçekleştirilen “*Ulusal Yatırım Ajansı’nın Kurulmasından Sonra Irak’ta Özel Yatırımın Durumu ve Eğilimlerinin Analizi*” başlıklı çalışmada, Irak’ta ulusal yatırım ajansının kurulmasının özel sektör yatırımları üzerindeki etkisi ve sektörel yatırım eğilimleri incelenmiştir. 2008-2017 yılları arasındaki dönemde yatırım ajansı verileri kullanılarak nicel ve tümevarımsal yöntemlerle yürütülen araştırma, yabancı yatırımları teşvik etmek için yatırım ortamının iyileştirilmesi, hukuki, ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması ve yerli yatırımları destekleyecek politikaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Nhieu (2022) tarafından gerçekleştirilen “*Yerel Pazarlama, Bölgesel İlişkiler, Ev Sahibi Ülkenin Zihinsel İmajı ve Doğrudan Yabancı Yatırım Olanaklarından Memnuniyet Arasındaki İlişki: Vietnam, Long An Eyaletinde Vaka Çalışması*” başlıklı çalışmada, Vietnam’ın Long An eyaletinde yerel pazarlama faaliyetleri, bölgesel ilişkiler, ev sahibi

ülkenin yabancı yatırımcılardaki zihinsel imajı ve yabancı yatırımcıların yatırım ortamından memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Hem nicel hem de nitel yöntemlerin kullanıldığı çalışmada, doğrudan yabancı yatırım ve ihracat ajanslarındaki yöneticilerle yapılan görüşmeler ve eyalette faaliyet gösteren 491 yabancı yatırımcıyla gerçekleştirilen anketler temel alınmıştır. Araştırma sonuçları, yerel pazarlama, bölgesel ilişkiler ve ev sahibi ülkenin zihinsel imajının yabancı yatırımcıların memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Özellikle, yabancı yatırımcıların memnuniyetinin, ev sahibi ülkenin zihinsel imajından önemli ölçüde etkilendiği ve bu imajın da bölgesel ilişkiler ve yerel pazarlama faaliyetleri tarafından şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hammo (2023) tarafından gerçekleştirilen “*Ekonomik Kalkınmanın Sağlanmasında ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Çekilmesinde Kurumsal Yönetim İlkelerine Bağlılığın Rolü: Türkiye-İrak Karşılaştırması*” başlıklı çalışmada, bu çalışma, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun ekonomik büyümeyi teşvik etme ve doğrudan yabancı yatırımları (DYY) çekmedeki etkinliğini nicel olarak değerlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, Türkiye ve Irak örnekleri üzerinden DYY akışlarının ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi incelenerek karşılaştırmalı bir analiz sunulmaktadır. Dünya Bankası (WB) veri tabanından 2007-2021 yılları arasındaki veri seti çalışmada kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile DYY akışları arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kurumsal yönetimin DYY için çekici bir yatırım ortamı oluşturmada önemli bir rol oynadığını desteklemektedir. Ayrıca hem kurumsal yönetim ilkelerine uyumun hem de DYY akışlarının ekonomik büyüme üzerinde olumlu ve belirgin etkileri olduğu tespit edilmiştir.

1.2.4. Önceki Çalışmaların Yorumlanması ve Tartışılması

Mevcut çalışmanın odağındaki değişkenlerin, işletmelerin yapısal ve stratejik gelişimine, kısa ve uzun vadeli performanslarına ve kriz yönetim kapasitelerine olan etkileri, önceki araştırmalar tarafından sıklıkla vurgulanmıştır. Küreselleşmenin getirdiği çevresel ve rekabetçi dinamikler, işletmelerin karşı karşıya olduğu en önemli zorluklar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, önceki çalışmalar, işletmelerin bu değişimlere uyum sağlama ve rekabet avantajlarını sürdürme süreçlerini anlamak amacıyla stratejik

liderlik, bütünleşik pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım gibi kavramlar üzerinden inceleme yapmış ve bu alanlardaki uygulamaları derinlemesine analiz etmiştir.

1.Literatür taraması, stratejik liderliğin farklı kavram ve değişkenlerle olan ilişkilerinin sıklıkla incelendiğini göstermektedir. Bu çalışmalar, stratejik liderliği genellikle bağımsız bir değişken olarak ele alarak, rolünü, etkisini ve diğer değişkenlerle olan ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Mevcut çalışma da bu yaklaşımı benimseyerek, stratejik liderliğin üst düzey yönetici performansı üzerindeki etkisini incelemektedir.

Qadir vd. (2017) ile Al-Douri ve ekibinin (2019) yaptığı çalışmalar, stratejik karar verme süreçlerinde en yetkin ve etkili liderlerin üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Jader ve Al-Saeedi (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışma, farklı yönetim seviyelerini kapsayan bir inceleme sunarak bu bulguları desteklemektedir. Metodolojik açıdan, mevcut çalışma ve önceki araştırmaların büyük bir kısmı betimsel bir yaklaşım benimsemiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanmıştır. Ancak, uygulama alanı bakımından mevcut çalışma, Irak'taki yatırım teşvik ajanslarına odaklanmasıyla literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, Irak'taki yatırım teşvik ajanslarının rolü ve etkileri üzerine yapılan bu inceleme, mevcut literatürdeki boşlukları doldurmakta ve stratejik liderlik ile karar verme süreçlerinin somut örneklerini sunmaktadır.

2. Literatür taraması, bütünsel pazarlamanın genellikle bağımsız bir değişken olarak ele alındığı ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin incelendiğini göstermektedir (Derhash ve Manhour, 2021; Al-Sumaidaie vd. 2020; Abdel Majeed vd., 2018; Al-Taie ve Al-Ghalbi, 2017; Al-Agha, 2019). Ancak, Surface (2018) gibi bazı çalışmalar bütünleşik pazarlamayı bağımlı değişken olarak ele almıştır. Mevcut çalışma ise, bütünsel pazarlamayı aracı bir değişken olarak konumlandırarak literatüre farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Uygulama alanı açısından, Mona (2013) ve Al-Agha (2019) çalışmalarında olduğu gibi, mevcut çalışma da kamu sektörüne odaklanmıştır. Metodolojik olarak, Derhash ve Manhour (2021), Al-Sumaidaie vd. (2020), Al-Taie ve Al-Ghalbi (2017), Samoui ve Salman (2019), Al-Agha (2019) ve Abdel Hamid vd. (2018) gibi çalışmaların çoğunluğu tanımlayıcı bir yaklaşım benimsemiş ve anket veri toplama aracını kullanmıştır. Mevcut çalışma da bu yaklaşımı benimsemiş olsa da Erg Lasson vd. (2015) ve Mona (2013)

çalışmalarından farklı olarak durum çalışması yerine standart bir zaman serisi analizi yapmıştır. Uygulama ortamı açısından, mevcut çalışma Irak'taki yatırım teşvik ajanslarına odaklanarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

3. Literatür taraması, doğrudan yabancı yatırımın genellikle bağımlı bir değişken olarak modellendiğini ve çeşitli faktörlerin doğrudan yabancı yatırımı nasıl etkilediğini açıklamaya yönelik birçok çalışmanın mevcut olduğunu göstermektedir. Bu durum, Sati (2018) çalışmasındaki yaklaşımla çelişmektedir. Metodolojik olarak, mevcut çalışma Al-Khair ve Al-Adlabi (2015) gibi araştırmalarda görülen tanımlayıcı bir yaklaşımı benimsemiştir. Tüylüoğlu ve Aktürk (2006), Nasr (2008), Bseiso (2013), Al-Fadl ve Al-Rumaihi (2015), Nohi (2022) gibi diğer çalışmalar farklı araştırma yöntemleri kullanmış olsalar da mevcut çalışma genel olarak bu çalışmalarla uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Üst düzey yönetici performansı ile ilgili olarak, mevcut çalışma, Nasr (2008), Bseiso (2013), Al-Fadl ve Al-Rumaihi (2015) ve Nohi (2022) gibi araştırmalarla benzer bir yaklaşım izlemektedir. Veri toplama araçları açısından, mevcut çalışma anket yöntemini kullanarak, Nasr (2008), Bseiso (2013), Al-Khair ve Al-Adlabi (2015), Abdul Halim vd. (2016), Nohi (2022), Al-Fadl ve Al-Rumaihi (2015) gibi çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Uygulama alanı açısından, mevcut çalışma, Nasr (2008), Henkari (2011), Bseiso (2013), Al-Khair ve Al-Adlabi (2015), Al-Fadl ve Al-Rammah (2016), Abdul Halim vd. (2016), Khalil (2019) ve Nohi (2022) gibi araştırmaların çoğunda olduğu gibi, Orta Doğu ülkelerindeki örgütleri incelemektedir. Ancak, mevcut çalışma, özel ve kamu sektörlerini karşılaştırmalı olarak analiz ederek literatüre farklı bir bakış açısı kazandırmakta ve bu alandaki bilgi birikimini zenginleştirmektedir. Bu yönüyle, araştırma, doğrudan yabancı yatırımın dinamiklerini anlamak için kapsamlı bir temel oluşturmaktadır.

Literatür taraması, bu çalışmanın aşağıdaki açılardan önceki çalışmalardan ayrıştığını göstermektedir:

1. *Bütünsel Pazarlama Yoluyla Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Rolü: Irak Yatırım Tanıtım Ajansları Üzerine Bir Saha Çalışması*** başlıklı bu çalışma, önceki araştırmaların birikimli bulgularına dayanarak yeni bir araştırma alanı açmaktadır. Geçmiş çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek ve bu temel üzerine inşa

edilerek, konu hakkında daha derinlemesine bir anlayışa ulaşmayı hedeflemektedir. Bu sayede, literatüre özgün bir katkı sunarak araştırma konusunu daha ileriye taşımaktadır.

2. Bu çalışma, *stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım* gibi üç önemli değişkeni bir araya getirerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi Irak bağlamında incelemektedir. Literatürde bu üç değişkeni birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu özelliğiyle çalışma, mevcut literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Irak'ın özel koşullarını göz önünde bulundurarak, pratik çözümler önermesi açısından da değerlidir.

3. Bu çalışma, stratejik liderliğin bütünsel pazarlama yaklaşımıyla doğrudan yabancı yatırımı teşvik etme konusundaki rolünü ilk kez sistematik olarak incelemektedir. Geçmiş çalışmalar genellikle stratejik liderliği farklı değişkenlerle ilişkilendirmeye odaklanmıştır. Bu çalışma ise, stratejik liderliğin bütünsel pazarlama perspektifinden incelenmesi gerektiğini vurgulayarak literatüre yeni bir bakış açısı getirmektedir.

1.3. Araştırmanın Tanımlar

Bu bölümde, Stratejik liderlik, bütünsel pazarlama, doğrudan yabancı yatırım, açıklamaktadır.

1.3.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyon doğrultusunda işletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak organizasyon ve çevreyi bütünleştiren ve koordine eden esnek bir anlayışla hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Stratejik liderlik, aynı zamanda yetkinlikleri gerçekleştirmeye yönelik çabalar içerisinde olan ve organizasyonu liderliğe taşımak amacıyla yaratıcılık ve yenilikçilik ilkelerini benimseyen bir liderlik yöntemidir (Younis, 2012: 39).

1.3.2. Bütünsel Pazarlama

İçsel pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama kavramları ve ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar, disiplin ve

pazarlama istikrarının sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, pazarlama planlarının uygulanmasını etkileyen pazarlama operasyonları ile yaratıcı uygulamaların geliştirilmesi, st yönetim tarafından belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesini sağlamaktadır (Al-Ta'i, ve Al-Kalabi, 2017: 1002).

1.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

lke dışından gelen ve geçmişte başka bir ekonomiye bağlı olan sermaye ile gerçekleştirilen yatırım projeleri aracılığıyla farklılık gösteren sermaye türüdür. Bu tür yatırımlar hem ülke hem de işletmeler için çeşitli iş fırsatları yaratma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, doğrudan yabancı yatırımlar, teknolojik dönüşümü teşvik ederek, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yönetim ve modern pazarlama yöntemleri anlayışının aktarılmasına olanak tanımaktadır (İbrh, 2011: 112).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

Bu bölümde, stratejik liderlik olgusu kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Bu kapsamda, stratejik liderliğin tarihsel süreçteki evrimi, kavramsal çerçevesi, önemi, hedefleri, uygulama alanları, rolleri, özellikleri, gerekli kabiliyet ve yetenekleri, farklı liderlik tarzları, karşılaşılabileceği engeller, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekenler ile çok boyutlu yapısı gibi temel konular ele alınmaktadır.

2.1. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Stratejik terimi, kökenini Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yönlendirmek) kelimelerinin birleşiminden alır ve belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanan eylem planı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, stratejik terimi özellikle askeri bağlamda, bir düşmanın askeri veya endüstriyel kapasitesini direkt olarak hedef alan ve böylece düşmanın savaşma yeteneğini zayıflatmaya yönelik operasyonları ifade etmek için kullanılmaktadır (Ahmet, 2023: 15).

Strateji kavramının bilimsel bir disiplin olarak kabul görmesinde askeri alanın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Askeri amaçların genellikle zafer üzerine odaklanması, stratejinin de bu hedefe ulaşmak için tasarlanan ve uygulanan bir müdahale yöntemi olarak tanımlanmasına neden olmaktadır. Askeri terminolojiden işletme dünyasına geçen strateji kavramı, 1950’lerden itibaren modern işletme ve yönetim literatüründe bulunmaktadır. Örgütlerin dinamik ve sürekli değişen bir çevre içerisinde faaliyet göstermeleri, işletmeler arasındaki rekabet ortamını daha da yoğunlaştırarak stratejik yönetimin önemini artırmaktadır (Özsağlam, 2019: 31-32). Strateji, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için belirlediği yöntem, fikir ve modellerin etkili, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanmasına yönelik kapsamlı bir planlama sürecidir. Bu süreç, işletmenin mevcut kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek, gelecekteki gelişmeleri öngörmesini, iç ve dış çevredeki değişimlere karşı duyarlı olmasını ve böylece rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Sert, 2015: 6). Stratejik liderlik

kavramı, liderlik kavramıyla yakından ilişkilidir. Liderlik, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır (Rashid vd. 2016: 423).

Liderlik, belirli davranışsal göstergelerle ifade edilen örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanları ortak bir çabaya yönlendiren ve motive eden bir süreçtir. Lider, çalışanlarına eşit ve adil davranarak, strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinde aktif bir rol almaktadır. Stratejik yönetimle örgütsel vizyon arasındaki bağlantıyı kurarken, lider aynı zamanda örgüt kültürü içerisinde yer alan değerlerin benimsenmesini teşvik etmektedir (Jabbar, 2017: 103-104).

Liderlik kavramı, İngilizce ‘to lead’ fiilinden türetilmiş olup, yönlendirme, uyum ve bağlılık gibi temel unsurları içerir. Sosyal bir süreç olarak tanımlanan liderlik, bireylerin ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışarak, tek başlarına ulaşamayacakları sonuçlara imza atmalarını sağlar. Örgütler içerisinde liderlik, yalnızca belirli bir kişi veya pozisyonla sınırlı kalmayıp, tüm üyelerin katılımıyla gerçekleşen bir süreçtir. Güven, sorumluluk ve ortak bir vizyon gibi değerlere dayalı olarak şekillenen liderlik, bireyleri motive ederek, yetkinliklerini artırarak ve birlikte hareket etmelerini sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır. Tehdit veya şiddet kullanmadan başkalarını etkileme becerisi olarak da tanımlanabilen liderlik, vizyon belirleme, değerleri somutlaştırma ve başarı için gerekli ortamı oluşturma gibi işlevleri de yerine getirmektedir. Kültürel değişim süreçlerinde öncü bir rol üstlenen liderlik, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkararak performanslarını artırır ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca liderlik, insanların ortak amaçlar etrafında birleşerek anlam bulmalarını sağlayan bir süreçtir. Günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı için yönlendirici, farkındalığı yüksek, uzman ve girişimci liderlere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Çiloğlu, 2023: 8).

Liderlik kavramı, 1920’lerin başlarından itibaren bilimsel çalışmaların odak noktası haline gelmiş ve çok çeşitli tanımlarla ifade edilmiştir. 20. yüzyılda liderlik ve lider kavramına ilişkin 5000’in üzerinde çalışma ve 350’den fazla tanım ortaya konulmuştur (Tankış, 2018: 8). 1980’lerden itibaren liderlik araştırmalarında yenilik ve değişime yönelik bir eğilim ortaya çıkmış, özellikle 1980’lerin ortalarından itibaren çalışmalar yönetsel liderlikten stratejik liderlik ve üst düzey yönetici profillerine

odaklanmaya başlamıştır (Uğuroğlu ve Çelik, 2009: 124). Liderler, toplulukları belirlenen hedeflere ulaştırma amacıyla yönlendiren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Sert, 2015: 9). Bir kişinin örgütsel başarıya katkı sağlamak amacıyla çalışanları motive etme yeteneği, liderlik kavramının temelini oluşturmaktadır (Maczynsk ve Sulkowski, 2017: 308). Liderlik, destek ve yönlendirme olmak üzere iki temel boyuta sahiptir. Destek, liderin çalışanlarla etkili bir iletişim kurarak güven ve saygıya dayalı ilişkiler geliştirmesini ifade ederken; yönlendirme, liderin çalışanları hedeflere ulaştırmak amacıyla onları yönlendirmesi ve desteklemesi anlamına gelir (Thompson ve Glaso, 2018: 2). Liderlerin rolleri, çalışanları etkileme, ilham verme ve potansiyellerini ortaya çıkarma gibi daha geniş bir kapsama dahildir. Etkili liderler, açık bir vizyon oluşturarak, yenilikçi düşünceyi teşvik eder ve çalışanların hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerini destekleyerek takımlarını ortak amaçlara yönlendirmektedir (Golensky ve Hager, 2020: 1). Ayrıca, liderler değişime açık bir tutum sergileyerek, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak adına değişim süreçlerine uyum sağlamaya teşvik etmektedir (Guzman vd. 2020: 545).

2.2. Stratejik Liderlik Kavramı

Stratejik liderlik kavramı, 20. yüzyılın başlarından itibaren literatüre girmiştir. Kavram, başlangıçta yöneticilerle eş anlamlı olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Kotter, 1982; Mintzberg, 1984; Al-Qurashi, 2020: 5). Günümüzde ise, stratejik liderlik, yöneticilerin yaratıcı problem çözme becerileri ve stratejik vizyonları sayesinde, ekip üyelerini ve organizasyonu uzun vadeli hedeflere ulaştırma sürecinde aktif bir rol oynamaları olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik liderler, değişen iş ortamına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla farklı liderlik stilleri benimseyerek, organizasyonlarına yön veren bireylerdir (Madu vd. 2023: 4). Bu vizyonu hayata geçirmek için liderler, çalışanları motive eder, aralarında sinerji yaratır ve organizasyonel değişimleri yönetirler (Calabrò vd. 2021: 145). Stratejik liderlik, aynı zamanda yönetimde stratejiyi etkin bir şekilde kullanma becerisini ifade etmektedir. Stratejik liderler, organizasyonel yapıyı oluşturma, kaynakları uygun şekilde tahsis etme ve stratejik vizyonu belirleme gibi kritik görevleri üstlenmektedir. Bu süreçte, belirsiz ve

karmaşık bir ortamda çalışarak organizasyonun hem iç hem de dış dinamiklerini analiz etmektedir (Hassan ve Aja, 2020: 556). Stratejik liderliğin temel amacı, organizasyonları bulunduğu noktadan daha üst düzey bir noktaya taşımak, stratejik üretkenliği artırmak ve çalışanların proaktif bir yaklaşım benimsemelerini sağlamaktır (Kara, 2018: 425). Bu amaçla, çalışanların fikirlerini değerlendirerek, performanslarını iyileştirmek için ödüllendirme sistemleri oluştururlar (Madu vd. 2023: 5).

Stratejik liderlik, günümüz organizasyonlarında yönetimin temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu, stratejik liderliğin örgütsel hedeflere ulaşmada, rekabet koşullarında etkinliği artırmada ve kaynakların optimal kullanımını sağlamada daha etkili olduğunu ortaya koyan bir gerçeklikle açıklanabilir (Al Thani ve Obeid, 2020: 2020: 308). Stratejik liderlik, örgütün tüm faaliyetlerini kapsayan ve uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Bu bağlamda stratejik lider, vizyon sahibi, esnek, stratejik düşünceye sahip ve iş birliğine açık bir profil sergileyerek, organizasyonda dönüştürücü değişimleri başlatır (Sayf vd. 2021: 91-92; Sosik vd. 2005: 47). Stratejik liderlik, bir kişinin öngörme, vizyon yaratma, esnekliği sürdürme, stratejik düşünme ve organizasyon için daha iyi bir gelecek getirebilecek değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışma yeteneğidir (Hitt vd. 2016: 108).

Stratejik liderliğin temel amaçları arasında; süreçlerin optimizasyonu, stratejik üretkenliğin artırılması, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve çalışanların proaktif ve yaratıcı bir çalışma ortamında desteklenmesi yer almaktadır. Stratejik liderler, çalışanların motivasyonunu artırmak ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak amacıyla çeşitli ödül ve teşvik sistemleri uygulayabilmektedir (Bajaj, 2022: 792). İşlevsel stratejik liderlik, bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yaratıcılık, algı ve planlama becerilerini bir araya getirmektedir. Stratejik liderler, geleceği öngörme ve karmaşık iş ortamlarını anlama yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Nesnel bir bakış açısıyla ve geniş bir perspektifle hareket ederek, organizasyonlarına uzun vadeli bir vizyon sunmaktadır. Bu sayede, değişen iş koşullarına uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlarlar. Stratejik liderler, bu vizyonu çalışanlarına ilham vererek, birlik duygusu oluşturarak ve organizasyonel değişimleri yöneterek hayata geçirmektedir (Nahak ve Ellitan, 2022: 1442).

Stratejik liderlik, stratejik dönüşümün gerekli olduğu durumlarda, öngörü, sezi, esneklik ve yetkilendirme gibi yetkinlikleri gerektiren bir liderlik tarzıdır (Ghulab, 2011: 514). Stratejik liderlerden, derin düşünme, esneklik, stratejik düşünce, örgütsel uyum, kaynak yönetimi ve operasyonel verimlilik gibi çok yönlü yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir. Liderler bu sayede organizasyon için gerekli olan sürdürülebilir bir gelecek inşa edecek değişimleri başlatmaktadır (Scheepersk ve Hougl, 2008: 18). Stratejik liderler, organizasyonel yapıyı inşa ederken, kaynakları dağıtırken ve stratejik vizyonu şekillendirirken belirsizlik ve karmaşıklık içeren bir ortamda faaliyet gösterirler. Küresel ekonomideki dalgalanmaların insan davranışları üzerindeki etkilerini değerlendirerek, organizasyonun çıkarlarını korumak adına geleceği öngörebilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Husin ve Ajil, 2021: 49).

Stratejik liderlik, kurumsal etkinliği ve gelişimi artırma noktasında ve stratejilerin hayata geçirilmesinde merkezi bir konumdadır. Bu rol, çalışanlarda değişim bilinci oluşturarak stratejik vizyona ulaşma hedefini benimsetme ve bu doğrultuda stratejilerin uygulanmasını teşvik etme çabasıyla özdeşleşir. Strateji yürütme sürecinde stratejik liderler, stratejik yön belirleme, kurum inşa etme, etkili bir kurum kültürü oluşturma ve kaynakların etkin yönetimi gibi kritik görevleri üstlenmektedir. Ayrıca, etik ilkelere uygun hareket etme, stratejiyi tüm paydaşlara aktarma, kısa vadeli hedefler ve operasyonel planlar geliştirme ile dengeli kurumsal kontrol mekanizmaları oluşturma gibi önemli sorumluluklar da taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, liderlerin eylem planı ve değişim için belirleyecekleri yoğunluk ve hız, uygulama sürecinin niteliğini belirleyerek ilerleyişi doğrudan etkilemektedir (Madu vd. 2023: 13). Stratejik liderlik, bir topluluğu belirlenen hedeflere ulaştırma konusunda etkileme kapasitesidir (Harris vd. 2006: 397). Bu nedenle, başarılı strateji uygulaması, iş birliği, organizasyon, motivasyon, kültür inşa etme, stratejik kontrol mekanizmaları oluşturma ve nihayetinde kurumsal hedeflere ulaşmak için iş süreçlerinin stratejiyle uyumlu hale getirilmesi gibi liderlik becerilerine dayanmaktadır (Strickland 2008; Nahak ve Ellitan, 2022: 1443).

George ve Jones (2008) tarafından ortaya konulan stratejik liderlik ilkeleri, örgütsel etkinlik ve sürekli gelişim sağlama konusunda merkezi bir rol oynamaktadır. Bu ilkeler, aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

- **Sorumluluğun Dağıtımı:** Stratejik liderler, uygulamalı deneyim yoluyla yetkinliklerini geliştirerek belirli bir düzeyde özerklik kazanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, yetkiyi örgüt içinde aşağıya delege ederek tüm kademelerde çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, potansiyel stratejik liderlerin risk alarak öğrenmelerine olanak tanır ve örgütün kolektif zekasını, uyum yeteneğini ve dayanıklılığını artırmaktadır.
- **Bilgi Şeffaflığı:** Geleneksel örgütlerde bilgiye erişim sınırlı tutulsa da stratejik liderlik bilgi paylaşımını ön planda tutmaktadır. Bilgiye erişim, çalışanların daha bilinçli kararlar almalarını sağlar ve örgütün stratejik hedefleri hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- **Fikir Üretimi ve Test Edilmesi:** Stratejik liderler, yeni fikirler üretme ve bunları değerlendirme konusunda yetkindirler. Örgütlerde yaratıcılığı teşvik eder ve çalışanların yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanımaktadır.
- **Başarısızlığın Normalleştirilmesi:** Örgütler, çalışanların risk almalarını ve hatalarından öğrenmelerini teşvik ederek bir öğrenme kültürü oluşturabilmektedir. Başarısızlıkların cezalandırılması yerine, bunların öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmesi önemlidir.
- **Ağ Oluşturma:** Stratejik liderler, örgüt içindeki diğer liderlerle etkileşim kurarak bilgi ve deneyim paylaşımında bulunur, böylece birbirlerinden öğrenir ve stratejik düşüncelerini geliştirmektedir.
- **Deneyimsel Öğrenme:** Stratejik liderlerin gelişimi için sınıf temelli eğitimlerden ziyade deneyimsel öğrenme fırsatları sunulmalıdır. Bu sayede, teorik bilgileri uygulamaya aktarabilir ve somut sorunlara etkili çözümler üretebilmektedir.
- **Çeşitlilik:** Örgütler, farklı yetenek ve deneyimlere sahip çalışanları işe alarak çeşitliliği artırmalıdır. Bu sayede, daha geniş bir perspektifle sorunlara yaklaşabilir ve daha yenilikçi çözümler üretebilmektedir (Akt. Madu vd. 2023: 6-7).

Stratejik liderlik, kurumlara geleceğe dair bir vizyon sunarak, çalışanları ve toplumu geliştirmeye yönelik dinamik bir örgütsel kültür inşa etmeyi amaçlamaktadır (Chanpoom, vd. 2019: 308; Chummun vd. 2019: 100). Bu liderlik türü, örgütün her kademesinde etkili olan karar verme süreçlerini yönetir ve kurumsal başarı için özel

yetkinlikler ve beceriler gerektirmektedir (Ashley Osuzoka, 2024: 2-3). Etkili stratejik liderlik, kuruluşların eğitim standartlarını yükselterek yönetim yeteneklerini geliştirmekte ve bu sayede değişimlere daha hızlı yanıt verme yeteneği kazandırmaktadır (Ohs, 2020: 65). Liderlik pozisyonu, örgütlerin sürekliliğini ve gelişimini sağlayan en kritik faktördür (Sökmen ve Karagöz, 2020: 1026). Stratejik liderlik ise, bu hiyerarşinin zirvesinde yer alan ve örgütün başarısı için gerekli özel yetkinliklere sahip olan bir rol olarak tanımlanabilmektedir (Kara, 2018: 425). Rekabetçi iş ortamında başarılı olmak isteyen örgütler, stratejik liderlik uygulamalarına önem vererek sürekli gelişimlerini sürdürmelidir (Obuba, 2022: 112). Stratejik liderlik, stratejik düşünceye dayalı analiz ve planlama süreçleri aracılığıyla örgütleri geleceğe taşımayı hedeflemektedir (McClamroch, 2001: 372-378; Doğan ve Özdemir 2021: 5).

Tablo 2. Stratejik Liderlik Kavramı

Sıra No	Kaynak	Stratejik Liderlik Tanımı
1	Ireland ve Hitt, 2005: 63	Stratejik düşünce, esnekliği koruma yeteneğinin yanı sıra, çalışanlarla birlikte gelecekteki olası değişiklikleri öngörme ve tasarlama becerisini içeren bir kavramdır.
2	Bass, 2007: 37	Çalışanları motive ederek, stratejik hedeflere ulaşmak için kaynakları en etkin şekilde kullanabilen ve örgüt için uzun vadeli bir yol haritası çizen liderlik türüdür.
3	Saeed ve Qata, 2016: 180	Bir örgütün stratejik yönünü belirleyerek, insan ve maddi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak rekabet gücünü sürdürebilme becerisi ve vizyon oluşturma yeteneği olarak tanımlanabilir
4	Al-Qanou, 2016: 25	Bir örgütün stratejik plan ve faaliyetlerinin başarısı, sınırlı kaynaklar çerçevesinde çevresel uyum sağlama kapasitesine dayanır ve bu,

		örgütsel hedeflere ulaşmak için farklı stratejik seçenekler sunmaktadır.
5	Gakenia vd. 2017: 13	Rekabet avantajı elde etmek için işlevsellikte önemli farklılıklar yaratan faktörlere yetenek ve kaynakları yoğunlaştırma becerisidir.
6	Keeton, 2018: 2	Örgütü ve çevresini kapsamlı bir şekilde anlayarak bu bilgiyi tüm çalışanlara aktarabilme yeteneği, stratejik değişimleri başlatma ve sürdürme becerisini geliştirir; bu da örgütün kısa ve uzun vadedeki gücünü artırmanın temelini oluşturmaktadır.
7	Al-Zahrani, 2018: 208	Stratejik liderlik, örgütün iç ve dış yapılarını derinlemesine analiz ederek, çalışanların ve iş ekiplerinin çabalarını ortak bir stratejik vizyon doğrultusunda birleştirerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
8	Abdul Rahman vd. 2018: 1388	Kaynaklara dayalı bir vizyon çerçevesinde, rakiplerinden farklılaşan bir işleyiş modeli benimseyerek başarılı bir performans sergileme yeteneğidir
9	Mutole, 2019: 3	Stratejik liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşulların gerektirdiği stratejik değişimleri yaratmak amacıyla önsezi, hayal gücü, esneklik ve başkalarını yetkilendirme becerilerini bir araya getiren çok yönlü bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır.
10	Butama vd. 2019: 23	Çalışanları örgütün stratejik vizyonu konusunda motive etme ve bu vizyon ile etkili bir şekilde

	iletişim kurma becerisidir.
11 Kowo ve Akinbola, 2019: 39	Yönlendirme, açık görüş, kültür ve hizmet anlayışına dayalı liderlik, örgüt üyelerinin ortak bir değer ve vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayarak, stratejik hedeflere yönelik kolay uygulanabilir adımlar sunan dinamik bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, vizyon ve değerler uzun vadeli bir perspektif sunarken, stratejik hedefler kısa ve orta vadeli olarak belirlenmektedir
12 Gharama vd. 2020: 1932	Çalışanlar veya gruplar üzerinde belirli bir tutku ve hırs yaratma, mesleki inançları güçlendirme, hedef belirleme, motivasyonu artırma, ilgi ve kişisel gelişim alanlarına odaklanma, kaliteyi iyileştirme ve genel durumu kontrol etme yeteneği, etkili bir liderin temel özellikleri arasında yer almaktadır.
13 Castellanos ve George, 2020: 108	Örgütsel hedeflere ulaşmak için strateji, vizyon ve misyon oluşturma süreçlerinde, çalışanları motive ederek ve yönlendirerek ilham veren bir liderlik yaklaşımıdır.
14 Mohammed ve Kadhem, 2020: 52	Farklı yönetim kademelerine fırsat sunarak, uygulanacak planları ve çalışma yönlerini belirterek, gelecek vizyonunu net bir şekilde ortaya koyarak ve çalışanların katılımını sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır.
15 Alayoubi vd. 2020: 16	Örgütün rekabet avantajını artırmak için çalışanlarını düşünsel, eylemsel ve sosyal olarak aktif hale getirerek, onlara inisiyatif alma ve başkalarını etkileme imkanı sunan bir yaklaşım

		olarak tanımlanmaktadır
16	Hussain ve Ali, 2020: 93	Değişen iş ortamına uyum sağlamak, etik değerleri koruyarak güçlü bir kurumsal kültür oluşturmak, insan kaynağını geliştirerek ve stratejik bir bakış açısıyla yönlendirerek örgütün rekabet gücünü sürdürmesini sağlayan bir liderlik becerisidir.
17	Dohamid vd. 2020: 82	Örgütsel vizyon ve stratejileri tüm çalışanlara etkili bir şekilde ileterek, bu doğrultuda çalışmaların uyumlaştırılmasını ve çalışanların ortak bir amaç etrafında birleştirilmesini sağlama yeteneğidir.
81	Stamevska ve Stamevski, 2020: 140	Örgüt üyelerini etkileyerek ve yönlendirerek örgütsel değişim süreçlerini başarıyla yönetme becerisidir.
19	Kahwaji vd. 2020: 1970	Örgütün faaliyet gösterdiği çevrede vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşmak için gerekli stratejileri belirleme, uygulama ve değerlendirme süreçlerini yönetme yetkinliğidir.
20	Abboud, 2020: 197	Örgütün rekabet avantajını sürdürebilmesi için kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmayı, inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik etmeyi, çevresel faktörlerle uyumlu ve esnek bir yapı oluşturmayı amaçlayan; güncel hedeflerle geleceğe yönelik vizyonu bütünleştiren aktif bir yetkinliktir.
21	M'Mugambi vd.2021: 48	Örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çevresindeki paydaşları etkileyerek etkili kararlar alabilme yeteneğidir
22	Azeez, 2021: 837	Örgüt için sürdürülebilir bir gelecek inşa etme amacı doğrultusunda, geleceği öngörerek, stratejik esnekliği koruyarak ve gerekli

	değişimleri başlatma yeteneğidir.
23	Mukhadum, 2021: 167 Örgütün vizyonunu belirleme, stratejik bir yönlendirme sağlama, inovasyon ve esnekliğe dayalı bir kurumsal kültür oluşturma ile bu sayede örgütsel dönüşümü gerçekleştirecek çalışanları güçlendirme yeteneğidir.

Yukarıda belirtilen tanımlamalara dayanarak stratejik liderlik, sürekli rekabet ortamında örgütün büyümesini ve varlığını sürdürebilmesi için gerçekçi ve uygulanabilir politikalar, stratejiler ve hedefler belirleyerek, örgütü iç ve dış çevreye adapte edebilen, yenilikçi bir yaklaşımla örgütsel başarıyı sağlayan ve çalışanları stratejik değişimlere yönlendiren bir liderlik yeteneğidir.

2.3. Strateji Liderliğin Önemi

Stratejik liderlik, kurumun kısa vadeli finansal dengeyi korurken, uzun vadeli başarı hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları atmasını sağlamak üzere başkalarını etkileme kapasitesidir. Stratejik liderlik ayrıca geleceğe yönelik bir vizyon sunma, bu vizyona ulaşmayı hedefleyen stratejiler geliştirme ve çalışanları bu stratejileri hayata geçirmeye teşvik etme ve yönlendirme süreçlerini kapsamaktadır (McClamroch, 2001: 372-374). Stratejik liderler vizyona örgütün geçmişini değerlendirerek, örgütün içinde bulunduğu çevredeki fırsatları algılayarak ve bu fırsatlarla ilgili üstünlük sağlayabilmek için örgütün stratejik kapasitesini anlayarak ulaşmaktadır (Swayne vd. 2006: 198-207). Stratejik liderler örgütlerinin bütünü üzerinde sorumluluk sağlayan işletme sahipleri, üst yönetimin tamamı veya yönetim kurulu üyelerinden oluşabilmektedir (Hitt vd. 2007: 364). Liderlik, stratejik planlama sürecinde merkezi bir rol üstlenir ve etkili liderler organizasyonu bu sürecin her aşamasında yönlendirmektedir. Paydaşların planlara uyumunu sağlayarak netlik, yön ve hesap verebilirlik sağlamaktadır. Etkili liderler, stratejik planlamanın dinamik ve sürekli bir süreç olduğunu kavrar ve iş dünyasındaki değişimlere paralel olarak stratejileri güncelleme ihtiyacının farkındadırlar. Bu sayede kurumların uzun vadede rekabet gücünü korumalarını sağlamaktadır. Değişimleri

öngörerek, mevcut durumu sorgulayarak ve kurum içerisinde ortak bir amaç bilinci oluşturarak stratejik liderlik, kurumların gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Stratejik liderler aynı zamanda sahip oldukları yeteneklerle örgütlerde uygulanan toplam kalite uygulaması gibi stratejileri başarılı bir şekilde uygulayan ve yön verebilen liderlerdir (Taş ve Aksu, 2011: 355).

Stratejik yönetim ve liderlik, dinamik bir ortamda kurumun rotasını, amaçlarını ve önceliklerini belirlemeyi hedefleyen sistematik bir süreçtir (Pearce ve Robinson, 2007: 3). Bu süreç, iç kaynakları ve enerjiyi mobilize ederken, aynı zamanda iç ve dış paydaşları ortak bir vizyon etrafında bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Temel olarak, stratejik yönetim ve liderlik; analiz, karar verme ve planlama süreçlerini bir araya getirerek istenen performans seviyesine ulaşmak için stratejik planların uygulanmasını kapsar. Hem özel sektör hem de kamu sektöründeki kurumlar, teknolojik gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar, artan sosyal sorumluluk beklentileri ve küresel rekabet gibi çoklu dışsal faktörlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu karmaşık ve sürekli değişen ortamda başarılı olmak için stratejik düşünme becerileri ve doğru bir tutum önemli bir faktördür. Stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili değil, uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25-26).

Hızla değişen bir çevrede örgütlerin hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir başarıyı yakalaması için geleceğe yönelik stratejik bir vizyona sahip liderlere ihtiyaç vardır. Modern dünyada yaşanan hızlı değişimlere karşı, örgütlerin adapte olabilmesi, gelişimini sürdürebilmesi, çalışanlarını motive edebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için stratejik liderlik kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Afife (2019: 22) ve Al-Khafajy (2015: 64) gibi araştırmacılar da bu görüşü destekleyerek, stratejik liderliğin örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, stratejik liderlik olmadan etkili stratejilerin oluşturulması, başarıya ulaşılması ve yüksek getiri elde edilmesi oldukça zor olmaktadır.

Stratejik liderlik, işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki tüm faktörleri (politikalar, çalışma faaliyetleri, kültürler vb.) kapsayan, yüksek hedeflere yönelik ve rekabetçi bir

strateji belirleme sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Benshouiha (2018: 21-22)'ya göre' stratejik liderlik, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek ve rekabet ortamına uyum sağlamak için gereklidir. Al-Mushhadani (2019: 31-30) ise, stratejik liderliğin, örgütlerin karşılaşılabileceği değişimleri öngörerek ve bu değişimlerin organizasyonel sonuçlarını analiz ederek rekabet avantajı elde etmelerini sağladığını belirtmektedir. Bu iki araştırmacının da vurguladığı gibi, stratejik liderlik, örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. Stratejik liderlik, sürekli rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin en değerli varlıklarından biri olup, örgütlerin geleceği için önemli yatırımlar yapılmasını gerektirmektedir. Başarılı bir stratejik liderlik, örgütün iç işleyişini yeniden yapılandırarak değişime açık hale getirir, çalışanları motive ederek üstün performans elde eder, yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturur ve örgütün vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik adımlar atmaktadır (Jameel, 2010: 129).

Al-Harithi (2016: 6)'ye göre, stratejik liderlik, örgütün gelecekteki vizyonunu şekillendirmede ve arzu edilen bir geleceği belirlemede kilit bir rol üstlenmektedir. Stratejik liderler, örgütün mali ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak kaynaklara yatırım yapma yeteneğini artırır. Aynı zamanda, örgüt içindeki rekabetçi faaliyetleri kontrol altına alarak, beceri ve yaratıcılığa dayalı bir örgüt kültürü oluşturur ve bu kültürün uygulanmasını sağlamaktadır. Koohang vd. (2017: 522), stratejik liderliğin önemine dikkat çekerken, başarılı bir stratejik liderin, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, kendine güvenmesi, şeffaflık ve dürüstlük gibi özelliklerle öne çıktığını ifade etmektedirler. Özera ve Tınaztepe (2014: 778-779)'ye göre, stratejik liderler, örgütlerin uzun vadeli rekabet güçlerini artırmada kritik bir role sahiptir.

Hussain ve Ali (2020: 94) ise, stratejik liderliğin, örgütlerin gelişimini sağlayarak, geleceğe yönelik politikalar belirleyip rekabet avantajı elde ederek, işletme karlılığını artırdığını ve genel performanslarını yükselttiğini ifade etmektedir. Helen vd. (2018: 158) ise, stratejik liderliğin, örgütsel ortamda yaratıcılığı ve stratejik liderliği teşvik ederek, tüketici ilgisini çeken yenilikçi ürünler sunan ve pazarda lider konumunu koruyan bir kurumsal kültür oluşturduğunu vurgulamaktadır. Özellikle Hitt ve Ireland (2002: 5), stratejik liderliğin, kuruluşun uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, kuruluşun temel yeteneklerinin keşfedilmesi ve bunlardan yararlanılması, sosyal olayların yönetilmesi,

sürdürülebilir bir örgüt kültürünün aşılması, etik değerlerin vurgulanması ve sürdürülebilir dönüşümü engellemeyecek ancak aynı zamanda örgütsel istikrarı sağlayacak dengeli bir kontrol sisteminin formüle edilerek uygulanmasını gerektiğini belirtmektedir.

Pearce vd. (2007: 144)'e göre, stratejik liderlik başa çıkma ve değişimle ilgilidir ve daha fazla değişim her zaman daha fazla liderlik gerektirmektedir. Capon (2008: 21) stratejik liderliği, bir grubu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, iyi liderliğin stratejik bir vizyona sahip olduğunu ve somut sonuçlar elde etmek için stratejilerin uygulanmasında ikna edici olduğunu belirtmektedir. Lynch (2018: 8) 'e göre stratejik liderliğin tipik olarak bilgiyi yaymak, yeni alanlar yaratmak ve sorunlara çözümler üretmek amacıyla kurum içindeki insanlarla iletişim kurmayı ve onları dinlemeyi içerdiği görüşündedir. Stratejik liderlik, etkili strateji uygulamasının ana itici güçlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Davies, Davies ve Ellison (2006: 15) ise, stratejik liderliğin dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderlik gibi bir liderlik türü olmadığını; yalnızca tüm liderlik türleri için gerekli bir özellik olduğunu belirtmektedir.

Hitt vd. (2007: 12)'e göre, stratejik liderliği, liderin esnekliği öngörme, tasavvur etme ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmak için diğer başkalarını yetkilendirme esnekliğini olarak tanımlamıştır. Thompson ve Strickland (2001) ise, stratejik liderliği pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve doğru koşullarda söz konusu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak ele almaktadır. Hughes ve Beatty (2005) göre stratejik liderlik davranışlarını uygulayan liderleri diğerlerinden ayıran husus, stratejik liderlerin kararları ve hareketleri örgüt üzerinde stratejik etkiler yarattığında ortaya çıkmaktadır.

Clegg, Carter, Kornberger ve Schweitzer (2011: 12)'e göre, stratejik liderliği, kuruluşun belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için üst yönetim ekibinin performansını kolaylaştıran ve teşvik eden etki ve süreç olarak tanımlanmaktadır. Hoskisson, (2007: 16) tarafından stratejik liderlik, örgütsel stratejileri desteklemek için benzersiz kaynakların tahsis edilmesi süreci olarak belirtilmektedir. Bu süreç, kaliteli kararlar alma, stratejik formülasyon ve kontrol için bilgi yayma gibi yönetsel faaliyetlerle ilgilidir (Barnat, 2007:

23). Stratejik liderlik, üst yönetimin, örgütün benzersizliğini ve rekabet avantajını artıran fikir ve eylemleri düzensiz olarak haritalandırarak belirsiz çevreyi görselleştirmesini sağlamaktadır. Bu süreç, belirlenen amaç veya hedeflerin yerine getirilmesinde personelin stratejik niyetle ve diğer paydaşlarla uyumlaştırılmasına yönelik kurumsal hedef belirlemeye yardımcı olmaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1995: 17).

Stratejik liderlik, çok sayıda faktör arasında karmaşık bir dengeleme eylemidir. Kurum dışındaki stratejik baskılar ve çevresel değişikliklerle başa çıkmayı içerirken aynı zamanda kurum içindeki insan kaynaklarının yönetimini de gerektirmektedir (Lynch, 2009: 18). Rowe vd. (2001: 90-92), stratejik liderliği, bir yandan kısa vadeli finansal istikrarı korurken diğer yandan kuruluşun uzun vadeli yaşayabilirliğini artıran günlük kararları gönüllü olarak almaları için başkalarını etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Stratejik liderlik, bir organizasyondaki koordinasyon çabalarını bütünleştirir ve misyonun yerine getirilmesi ve arzu edilen bir geleceğin taslağının çizilmesi için çerçeveyi belirler. Bir organizasyonun çevresiyle etkileşiminde önemli bir araçtır. Başka bir deyişle, bir organizasyonda öğrenme, değiştirme ve stratejik düşünmeyi yönetme kapasitesini yaratma, geliştirme ve sürdürme yeteneğiyle bağlantılı bütünleştirici bir faaliyettir (Tipurić, 2022: 59).

Wu Tao (2013: 26)'ya göre, stratejik liderlik esas olarak stratejik liderlerin pozisyon gücünü ve pozisyon dışı gücünü birleştiren liderliği ifade etmektedir. Stratejik liderliğin özü, stratejik liderlerin (veya her liderin) temel liderliğini içermektedir. Stratejik liderlik üç seviyeyi içerir: birincisi, stratejik liderlerin deneyim, bilgi, yaratıcılık ve kültürel ve ahlaki yetiştirme dahil olmak üzere kalitesi; İkincisi, stratejik liderin yönetilenlerle ve ekipleriyle etkileşim kurma yeteneği; Üçüncüsü örgütsel liderlik, yani stratejik liderlerin örgütsel yapı, mekanizma ve kültürünün örgüt üyeleri ve sosyal çevre üzerindeki etkisidir.

Owusu ve Boadi (2019: 36-37)'ya göre, stratejik liderliğin örgütsel değişim süreçlerinde olumlu bir tutum sergileyerek olası olumsuz etkilerin önüne geçilmesinde ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Azeez (2021: 837-838), tüm örgütlerin farklılık göstermesine rağmen büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşabilmek için stratejik liderliğe ihtiyaç duyduğunu

belirtmektedir. Butama vd. (2019: 23) ise, stratejik liderliğin örgüt içindeki yaratıcılığı teşvik etmeyi, olası başarısızlıkları kabul ederek öğrenmeyi ve sürekli iyileşmeyi sağlamayı amaçladığını ifade etmektedir. Stratejik liderlik, örgütlerin kültürel çeşitliliği benimseyerek sinerji yaratmasına ve değişime uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Gharama vd. 2020: 1915). Aynı zamanda, örgütlerin geleceğini şekillendiren ve rekabet avantajı sağlayan kritik bir rol oynamaktadır (Al-Ta'i ve Al-Tamimi, 2017: 6).

Hitt vd. (2013: 4)'e göre, stratejik liderliği örgütün geleceğine dair umutları güçlendiren, net ve çekici bir vizyon oluşturma ve geliştirme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu yetenek, yönlendirici ilkeler ve şeffaf değerler belirlemenin yanı sıra, gelecekteki değişimlere uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yaklaşım benimsemeyi de içermektedir. Bu sayede tüm paydaşların beklentileri karşılanır ve örgütün uzun vadeli başarısı için gerekli olan dönüşüm sağlanır. Literatürdeki bu görüşler, stratejik liderliğin çalışanları ve yöneticileri motive ederek, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Tıkıroğlu (2019: 42), çalışmasında, stratejik liderliğin, bir kuruluşun örgütsel kültürünü şekillendirmede benzersiz bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Stratejik liderler, örgütsel yapıların tasarımı, liderlik, görev dağılımı ve yetkilendirme gibi unsurlarda aktif rol alarak, örgüt içindeki davranışları, değerleri ve kuralları belirlerler. Bu sayede, stratejik liderlik, kurumların idari yapılarını güçlendirerek önemli bir katkı sağlamaktadır. Stratejik karar verme süreçleri kapsamında ortaya çıkan stratejik liderlik, örgütsel amaçları sürdürebilmek ve gerçekleştirebilmek amacıyla vizyon, misyon ve strateji yaratma gerekliliğine inanma ve yönelme, uzun vadeli bakış açısı ve olayları önceden tahmine dayanmaktadır. Karizmatik rolleri sayesinde stratejik liderler vizyon ve rol belirler, takipçilerini güçlendirirler ve onlara enerji verirler (Naktiyok, 2004, ss.158-159; Düzgün, 2018: 56).

2.4. Stratejik Liderliğin Hedefleri

Stratejik liderliğin temel amacı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirerek rekabette üstünlük sağlamak, bu doğrultuda hedefler belirlemek, stratejiler oluşturmak ve karar almak, uygulamak olarak ifade edilebilir (Doğan ve Özdemir, 2021: 4). Qingsen ve Artemenko (2022: 30)'ya göre, örgütün stratejik yönelimine karar verilmesinde ve

stratejik yönünün belirlenmesinde uzun dönem vizyonun geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Kuruluşun genel yönünü, yani vizyonu, misyonunu ve kurumsal değerlerini tanımlamak, stratejik hedefler oluşturma birincil hedefidir. Çünkü vizyon, örgütün geleceğinin resmidir ve üst düzey yöneticilerin neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak örgütteki tüm çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Fadhil vd. (2021: 69)'ye göre, stratejik liderliği, görselleştirme, vizyon uygulaması, bütünlük ve entegrasyon yeteneği ile çalışan performansını iyileştirme becerisi sayesinde kurumsal esnekliği destekleyen ve sürdürülebilirliği artıran bir liderlik tipi olarak tanımlamaktadır. Butama vd. (2019: 23) ise, stratejik liderliğin temel amacının, çalışanların verimliliğini artıracak yeni yöntemler geliştirerek örgüt hedeflerine ulaştırmak olduğunu belirtmektedir. Stamevska ve Stamevski (2020: 141)'ya göre, stratejik liderliğin çalışanların örgütsel ihtiyaçları konusunda proaktif bir rol üstlenmesini sağladığını ifade ederken, Grigore (2019: 73) stratejik liderliği, örgüt üyelerinin ortak çabalarıyla başarıya ulaşmayı hedefleyen bir süreç olarak görmektedir. Yoon ve Suh (2020: 5), stratejik liderliğin müşteri değeri yaratmak için kaynakları etkin bir şekilde kullanarak kurumsal mükemmelliğe ulaşmayı hedeflediğini vurgulamaktadır. Buna karşın, Mutole (2019: 1)'ya göre, stratejik liderliğin temel amacının örgütün uzun vadeli hayatta kalmasını sağlamak ve rekabet avantajını sürdürmek olduğunu ifade etmektedir.

Stamevska ve Stamevski (2020: 141)'ya göre, stratejik liderliğin verimliliği artırmaya yönelik olarak çalışanların örgütsel ihtiyaçları konusunda proaktif bir rol üstlenmelerini teşvik ettiğini ifade etmektedir. Maziti vd. (2018: 5), stratejik liderliğin yenilikçilik yeteneğinin kazanılmasını sağladığını ve çalışanların farkındalık, planlama ve yaratıcılık becerilerini geliştirerek hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçladığını belirtmektedir. Ayyoub (2012: 20), stratejik liderliğin, erken uyarı mekanizmaları aracılığıyla örgütsel olayları analiz ederek değişen koşullara uyum sağlayan esnek bir yapı oluşturmaya ve gelecekteki sorunlara çözüm üretmeyi hedeflediğini vurgulamaktadır. Hitt vd. (2002)'e göre, stratejik liderliğin hedefleri arasında astlara kendilerini yönetme ve uygun gördüklerini yapma hakkı vermek ve onları çalışmalarının stratejik önemi konusunda bilgilendirmek yer almaktadır.

Bu süreçte, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak, çalışanların kendi kendilerini yönetme becerilerinin geliştirilmesi, iş süreçlerinin stratejik öneminin anlaşılması ve gelecekteki kararların formüle edilmesinde bu faktörlerin göz önünde bulundurulması önemlidir.

2.5. Strateji Liderliğin Uygulamaları

Mahdi ve Almsafir (2014: 202)'e göre, stratejik liderlik uygulamalarının, sadece insan kaynaklarını değil, aynı zamanda sosyal sermayeyi de etkin bir şekilde yönetmeyi gerektirdiğine işaret etmektedir. Bu sayede kurumsal yeteneklerin geliştirilerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilebileceğini vurgulamaktadırlar. Amayreh (2020: 2373) ise, stratejik liderlik uygulamalarının, örgütsel kültürü stratejik hedeflere uygun hale getirerek, çalışanları motive ederek ve fırsatları değerlendirerek, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasına ve hayatta kalmasına katkı sağladığını belirtmektedir.

Ohs (2020: 17)'a göre, stratejik liderlik uygulamalarının kapsamının oldukça geniş olduğunu ve stratejik karar alma, vizyon oluşturma, temel yetenekleri geliştirme, yeni liderler yetiştirme, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma ve etik değerleri benimsetme gibi birçok farklı boyutu içermektedir. Alkheyi vd (2020: 99-100), stratejik liderlik uygulamalarının öğrenme ve karar verme süreçlerini merkezine alarak örgütsel yapıyı ve değerlendirme mekanizmalarını bu süreçlere entegre ettiğini vurgulamaktadır. Bu sayede, örgütün sürekli gelişimini sağlamakta önemli bir rol oynamaktadırlar. Goldman (2012: 27)'a göre, stratejik liderlik uygulamalarının, örgüt üyelerinin aralarında ortak bir anlayış ve rol belirginliği oluşturarak, örgüt içinde sürekli varoluş için nedenler yaratma yolu olduğunu söylemektedir. Bu sayede, çalışanlar kendi deneyimlerini paylaşarak örgütün hedeflerine katkı sağlamakta ve örgütsel öğrenme sürecini desteklemektedirler. Ortak bir vizyonun oluşturulmasıyla, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme kültürü teşvik edilerek, örgütün gelişimine önemli katkılar sağlanmaktadır.

Kırım (2002: 24)'e göre, stratejik liderlik uygulamalarının başarılı bir şekilde eyleme geçirilmesinin ancak iyi planlanmış, bir süreç yönetimi ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Jenssen (2019: 3) ise, stratejik liderlik uygulamalarının, örgütün mevcut

durumunu analiz ederek, gelecekte ulaşmak istenen konuma nasıl gidileceğine dair yol haritaları oluşturmayı amaçladığını ifade etmektedir.

Ali ve Anwer (2021: 13-14), başarılı stratejik liderlik uygulamalarının, işletmelerin değişken pazar koşullarında rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olduğunu ve örgütsel performansı artırdığını ifade etmektedir. Topister (2021: 4)'e göre, stratejik liderlik uygulamaları hem bireysel hem de kurumsal performansı iyileştirerek uzun vadeli sürdürülebilirlik ve liderlerin analitik becerilerini geliştirmeye katkı sağlamaktadır. İsmail vd. (2018: 487)'e göre, stratejik liderlerin bilirlilik, anlayış, uyarlanabilirlik ve bilgelik gibi temel özelliklere sahip olması gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Stratejik liderlik uygulamalarının, örgütün vizyonunu belirleyecek mekanizmalar ve politikaların benimsenmesini zorunlu kıldığı açıktır. Bu süreç, örgütün büyüme, gelişme ve odaklanma gibi temel hedeflerini bir araya getirerek, rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak yetkinliklerin oluşturulmasına ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır.

2.6. Strateji Liderliğin Roller

Stratejik liderlik, örgütlerin başarısı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu bağlamda, stratejik liderlerin temel görevi; örgütün geleceğini şekillendirecek stratejik yönü belirlemek, çekirdek yetkinlikleri güçlendirerek rekabet avantajı sağlamak, insan kaynaklarını stratejik hedeflere uygun hale getirmek, güçlü bir kurumsal kültür oluşturmak, etik değerlere bağlılığı teşvik etmek ve sürdürülebilir bir rekabet ortamı inşa etmektir (Najmi vd. 2018: 3).

Şimsek vd. (2015: 466) 'e göre, stratejik liderlerin, örgütlerin sürekli varoluşları için hem örgüt içinde hem de dışında nasıl değer ve değişim kattığını takip etme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Mayad ve Seidi (2018: 607), stratejik liderlik, örgütün stratejik yönünü belirlemede kritik bir öneme sahip olup, öngörü, algılama, esneklik ve çalışanları stratejik değişime yönlendirme gibi yetkinlikleri içermektedir. Nwachukwu ve Vu (2020: 130) 'e göre, stratejik liderliği, örgütün

geçmişini, bugünü ve geleceğini bir araya getirerek, temel değerlerini ve kimliğini koruyarak sürekliliği sağlayan ve çevresel belirsizliğe uyum gösterebilen dönüştürücü bir güç olarak tanımlamaktadır.

Shoemaker vd. (2013: 132), Hussein (2008: 101) ve Aslan vd. (2011: 630) gibi araştırmacılar, stratejik liderliğin örgütlerin başarısı için kritik bir rol oynadığını ve bu rolün çok boyutlu olduğunu vurgulamaktadırlar. Literatürde, stratejik liderliğin farklı rolleri üzerinde geniş bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda sıklıkla vurgulanan bazı temel roller şunlardır:

- **Stratejik Vizyon:** Stratejik liderler, örgütün geleceğini şekillendiren ve tüm faaliyetlerin yönünü belirleyen bir vizyon sunar. Bu vizyon, örgütün ne olmak istediğini ve nereye ulaşmak istediğini açıkça ifade etmektedir.
- **Problem Çözme ve Karar Verme:** Stratejik liderler, örgütün karşılaştığı karmaşık sorunları analiz eder ve etkili çözümler üretir. Aynı zamanda, stratejik kararlar alırken hem uzun vadeli hedefleri hem de kısa vadeli ihtiyaçları göz önünde bulundurmaktadır.
- **Örgütsel Tasarım ve Politikalar:** Stratejik liderler, örgütün yapısını, süreçlerini ve politikalarını stratejik hedeflere uygun hale getirmektedir. Bu sayede, örgütsel verimlilik artırır ve çeviklik sağlanmaktadır.
- **İletişim Ağlarının Yönetimi:** Stratejik liderler, örgüt içindeki ve dışındaki iletişim ağlarını etkin bir şekilde yönetir. Bu sayede, bilgi akışı hızlanmaktadır ve çalışanlar arasında iş birliği kolaylaşmaktadır.
- **Yetki ve Sorumluluk:** Stratejik liderler, örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımını belirlemektedir. Bu sayede, çalışanların yetkinliklerini en üst düzeyde kullanmaları sağlanmaktadır.
- **Örgütsel Kültür:** Stratejik liderler, örgütün kültürünü oluşturup güçlendirerek, çalışanlar arasında sağlam bir aidiyet duygusu geliştirilmesine ve örgütün değerlerinin benimsenmesine katkıda bulunmaktadır.
- **Değişim Yönetimi:** Stratejik liderler, örgütteki değişim süreçlerini yönetir. Bu sayede, örgüt çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmektedir.

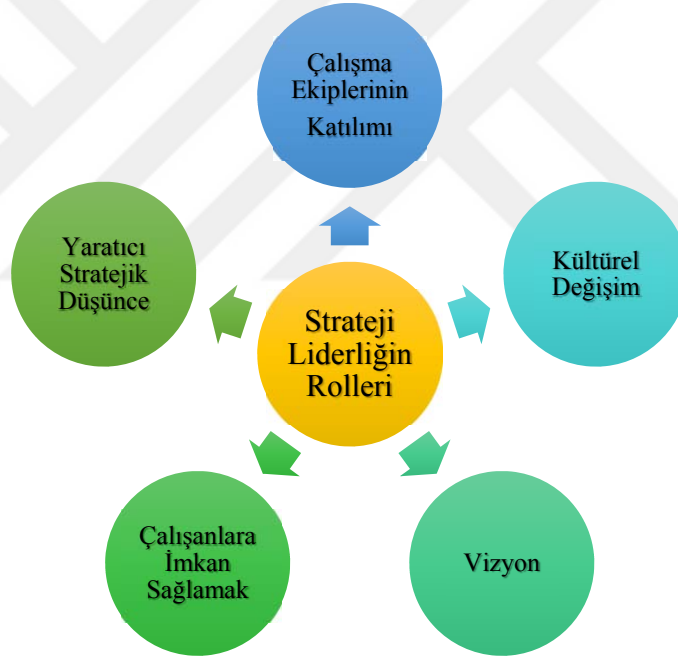
- **Problem Çözme ve Fırsat Tanıma:** Stratejik liderler, karmaşık sorunları analiz etme ve bu sorunlara yönelik çözüm fırsatlarını belirleme becerisine sahiptir. Bu yetenekleri sayesinde, örgütün geleceği için net bir yol haritası oluşturulmaktadır.
- **Vizyonerdik:** Stratejik liderler, örgütün uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve çalışanları bu hedeflere doğru yönlendiren bir vizyon sunarlar. Bu vizyon, örgütün kimliğini ve amacını yansıtmaktadır.
- **Girişimcilik:** Stratejik liderler, yenilikçi fikirleri teşvik eder ve örgütün büyümesi için yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar keşfederler. Bu yaklaşımla, örgüt rekabet avantajı kazanmaktadır.
- **Yetenek Yönetimi:** Stratejik liderler, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekleri belirler ve bu yeteneklere sahip kişileri örgütte tutmaktadır. Aynı zamanda, mevcut çalışanların gelişimini desteklemektedir.
- **Motivasyon:** Stratejik liderler, çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda motive eder ve örgüt içinde güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır.
- **Küresel Bakış Açısı:** Stratejik liderler, küresel bir bakış açısıyla hareket eder ve örgütün tüm kaynaklarını etkili bir şekilde yönetirler. Bu yaklaşım sayesinde, örgüt küresel rekabette daha güçlü bir konum elde etmektedir.
- **Değişim Yönetimi:** Stratejik liderler, örgütteki değişimi yönetir ve çalışanların değişime direncini azaltmaktadır. Bu sayede, örgüt çevresel değişimlere daha hızlı ve daha iyi adapte olmaktadır.
- **Girişimciliği Destekleme:** Stratejik liderler, örgüt içinde girişimcilik kültürünü teşvik eder ve çalışanların yeni fikirlerini destekler. Böylelikle örgüt yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahip olmaktadır.

Halaf, (2021: 53) ve Hussein (2018: 149) tarafından yapılan çalışmalarda, strateji uygulamasında stratejik liderliğin beş temel rolü olduğu belirtilmektedir. Bu rollere göre, stratejik liderler:

- ✓ Stratejik uygulamanın etkinliğini engelleyen faktörleri tespit etmek amacıyla örgütteki resmi olmayan bilgi ağını kullanarak süreçleri yakından takip eder ve gelecekteki gelişmeleri öngörmektedir.

- ✓ Kültürel değişimi teşvik ederek çalışanları motive eder ve stratejik uygulamanın başarılı olması için gerekli kültürel altyapıyı oluşturmaktadır.
- ✓ Değişen koşullara uyum sağlayabilmek adına stratejik esneklik gösterir, yeni fırsatları değerlendirir ve yenilikçi ürünler geliştirerek örgütün kapasitesini artırmaktadır.
- ✓ Etik değerlere ve kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermektedir.
- ✓ Zorlama, ikna ve katılım mekanizmalarını kullanarak örgütsel değişim ve gelişimi yönetmektedir.

Ferede (2024: 2), stratejik liderliğin temel rollerini stratejik düşünme ve yaratıcılık, çalışanları güçlendirme, takım çalışmasına önem verme, kültürel değişimi yönetme ve vizyon belirleme becerileri olarak vurgulamaktadır.



Şekil 1. Stratejik Liderliği Roller

Kaynak: Hamidi ve Yadollah, 2009: 34

Ghulab (2011: 515)'e göre, stratejik liderliğin temel yeteneklerin geliştirilmesi, insan sermayesine yatırım yapılması, yeni teknolojilerin etkin kullanımı ve uygun stratejik davranışların teşvik edilmesi açısından önemli bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu süreçte güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasının örgütsel

yapının geliştirilmesinde de etkili olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Samimi (2019: 4), stratejik liderlerin stratejik karar verme, paydaşlarla etkili iletişim kurma, insan kaynakları yönetimi ve çalışanları motive etme konularında liderlik sergilediklerini ifade etmektedir. Ayrıca, bilgi yönetimi, operasyonel süreçlerin denetimi, etik ve sosyal sorumluluk gibi alanlarda da farklı talepleri dengeleme gibi çok yönlü roller üstlendiklerini vurgulamaktadır.

2.7. Stratejik Liderliğin Özellikleri

Stratejik liderlik, liderin stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür. Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içermektedir. Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmektedir. Stratejik lider günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünmektedir. Stratejik lider, çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca stratejik lider, kararlarının sonuçlarını öngöremediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket etmektedir (Göktepe 2004: 60; Koca Şişik 2015: 38; Demirocak 2014: 60).

Witts (2016: 20)'e göre, stratejik lideri, örgütün geleceğini tasavvur etme yeteneğine sahip olan lider olarak vurgulamaktadır. Yalçınsoy ve Aksoy (2018: 110)'a göre stratejik liderlik, geleceği öngörerek stratejik bir yönetim zihniyeti oluşturma, yöneticileri ve çalışanları organizasyonun aradığı hedeflere ve gelecek vizyonuna ulaşmaya yönlendirme ve karmaşık ortamlarda hızlı stratejik değişim sağlama yeteneğidir. Nyong vd. (2019: 130), stratejik liderliğin, kurumun üst düzey amaçlarına yönelik bir yön belirleyip bu doğrultuda etki yaratmak amacıyla işlevsel politikalar, faaliyetler ve çeşitli olaylarla uyumlu bir strateji oluşturma süreci olarak ifade etmektedir. Bu süreç, farklı yetkinlik, tutum ve kültürlerle hitap eden bir yaklaşımı içermektedir.

Uğurluoğlu ve Çelik (2009: 126-127), stratejik liderliği, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme,

vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak dūřunme, kısa dōnemde finansal istikrarı koruma, uzun vadede örgütün varlığının sürdürebilirliğini arttıran, karmaşık ve belirsiz bir çevrede akıl sahibi tecrübeli bir üst düzey yönetici olarak kriz yönetebilecek ve karar alma becerisi olan kiři gibi farklı anlamlar yüklenmektedir.

Yun. ve Lee (2021: 747) ise, stratejik liderliği, zekâ, yaratıcılık, özgüven, atılım azmi, iř bilgisi, güvenilirlik, ikna kabiliyeti ve empati gibi unsurların yanı sıra, çalışan verimliliği üzerine stratejik dūřunme, vizyon, iřin anlaşılması, geleceğe yönelik değerlendirme, çalışanların hedeflere ulaşması için uygun bir çalışma ortamı oluşturma, özveri ve motivasyon gibi çok yönlü bir yetkinlik kümesini kapsadığını şeklinde ifade etmektedir. Stratejik liderliğin en önemli özellikleri arasında, örgütün geleceği ve değişimi ile ilgili stratejik kararlar almak bulunmaktadır. Ayrıca, iç ve dış çevresel faktörlere dikkat etmek, belirsizlik altında karar verebilmek, stratejik kontrolü sağlamak, insan kaynaklarını geliştirmek ve kurumsal işleyişi desteklemek de bu özellikler arasındadır. Grigore (2019: 73-74)'e göre, stratejik liderliğin özelliklerini řu şekilde sıralamaktadır: Hiyerarřik organizasyonlarda çalışan davranışlarını yönlendirmek, müşteri beklentilerini karşılamak ve aşmak için kaynakları mobilize etmek, kurumun mevcut durumu ve gelecek vizyonunu belirleyerek stratejik yönlerini tanımlamak, değişen koşullara uyum sağlayarak dönüşümü yönetmek, yetkin insan kaynaklarını değerlendirerek kurumsal hedeflere yönlendirmek, tutarlılığı sağlayarak stratejik hedeflere ulaşmak. Bu bağlamda, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışları, stratejik liderliğin temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır.

Birasnav ve Bienstok (2019: 148)'a göre, stratejik liderlik, dönüşümcü liderlik perspektifinden ele alındığında, çalışanlara yönelik güvenilir bir ortam oluşturarak, onların kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak ve içsel motivasyonlarını artırarak örgütsel değişim süreçlerini desteklemektedir. Bu sayede çalışanlar, liderlerinin rehberliğiyle hedeflere ulaşma konusunda daha istekli hale gelmektedir. Etkili bir stratejik lider; organizasyonun vizyonuna bağlılık, güç kullanımında bilinç, şeffaflık, etkili iletişim, sorun çözme becerisi, yetki devri, iş tutkusu, empati ve öz farkındalık gibi temel özelliklere sahip olmalıdır. Stratejik liderlerin altı temel becerisi ise şu şekilde sıralanabilir: (Shoemaker, Krupp ve Howland, 2013: 466),

- **Net bir amaç belirleme:** Belirlenen amaç, organizasyon içindeki faaliyetleri ve olası çatışmaları yeni bir perspektifle değerlendirmeye yönlendirerek, çalışanların işin bütünsel görünümün anlamalarını sağlar.
- **Rol model olma:** Liderin davranışları ve değerleri, çalışanlar için bir örnek teşkil eder ve organizasyonun amaçlarına olan bağlılığı güçlendirir.
- **Yüksek performans standartları belirleme:** Liderler, çalışanların potansiyellerine güvenerek onlara yüksek hedefler belirleyerek ve koçluk yaparak bu hedeflere ulaşmalarını desteklemektedir. Norzailan vd. (2016: 66) stratejik liderliğin; stratejik yönlendirme, stratejiyi uygulamaya koyma, çalışan ve örgütsel kaynakları etkin kullanma, stratejik yetkinlikleri geliştirme, öğrenme ve bilgi yaratma becerilerine sahip olma ve çevresel değişime uyum sağlayabilme gibi çok yönlü bir yetkinlik kümesine sahip olduğunu belirtmektedir.

Halaf, (2021: 55) ise, Stratejik liderleri, dış tehditleri öngören ve iç zayıflıkları tespit ederek rakiplerle mücadele eden bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu liderler, risklere karşı yaratıcı çözümler üretir ve dış çevreye açık ve rasyonel bir düşünce yapısına sahiptirler. Ayrıca, örgüt için en uygun stratejik alternatifleri değerlendirir ve iç odaklılıktan ziyade dış çevreye yönelik bir bakış açısı benimsemektedir. Al-Jadir ve Al-Sa'idi (2020: 17)'ye göre, stratejik liderliğin, yüksek düzeyde karmaşıklık ve belirsizlik içeren durumlarda doğru kararlar verebilme, çalışanlarla iş birliği içinde çalışabilme ve güven ortamı yaratabilme gibi yetkinlikler gerektirmektedir. Tabakhi (2020: 124) ise stratejik liderliğin avantajlarını; değişime duyarlılık, öncelik belirleme, esneklik, yenilikçilik, kararlılık, çalışanları motive etme, ekip çalışmasına önem verme, net bir vizyona sahip olma ve sürekli öğrenme olarak sıralamaktadır.

Genel olarak, stratejik liderlerin, örgütün geleceği için bir vizyon oluşturup bu vizyonu şekillendirerek, iç ve dış çevreyi analiz etme, bilgiye erişme ve değişime uyum sağlama yoluyla örgüt performansını artırmaya çalıştıkları kabul edilmektedir. Stratejik liderler, yenilikçiliği teşvik eder, çalışanları güçlendirip geliştirir, acil durumlarda rasyonel kararlar alır ve entegre bir iş sistemi oluşturmaktadır. Bu yaklaşımları sayesinde, örgütün mevcut stratejik alternatiflerini değerlendirerek rekabet avantajı elde etmeye olanak tanımaktadır.

2.8. Stratejik Liderliğin Kabiliyet ve Yetenekleri

Wheelen vd. (2018: 166)'e göre, dinamik yetenekler, bir kuruluşun girdileri çıktıya dönüştürmek amacıyla kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Bu kapasite, sürekli değişen bir ortamda uyarlanabilirlik sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılabilen süreçler ve prosedürler bütünüdür. Dinamik yetenekler, değer yaratarak, kıtlık oluşturarak ve taklit edilmesi zor bir yapı sergileyerek, örgütün rekabet avantajını güçlendirmektedir. Seitniyazova (2020: 34-35)'ya göre, örgüt içindeki kaynakları en üst düzeye çıkarmak için dinamik yeteneklere ihtiyaç vardır. Dinamik yeteneklere sahip bir örgüt, oluşabilecek herhangi bir zorluğa önceden kendisini hazırlayarak kendisi için bir avantaj yaratacaktır. Zollo ve Winter (2002: 340) 'e göre, dinamik yetenekler, örgüt içindeki çalışma rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif aktivite modelidir.

Wang ve Ahmed'e (2007: 35)'e göre, dinamik yetenekler bir firmanın, kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirmek, yenilemek ve yeniden yapılandırmak ve sürekli olarak rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için değişen ortamlara cevaben temel yeteneklerini yükseltmek ve yeniden yapılandırmak için sürekli olarak davranış yönelimidir. Zahra vd. (2006: 33)' e göre, şansın dinamik bir yetenek oluşturmadığını ve dinamik yeteneklerin kullanımının kasıtlı olduğunu açıkça göstermektedir. Ireland ve Hitt (1999: 43-57)'e göre, etkili stratejik liderler, bir vizyon geliştirmesi ve iletişim kurması için gerekli kişilerdir. Dinamik çekirdek yeterlilikler inşa etmeli, insan sermayesini etkin kullanmalıdır. Yeni teknolojilerin gelişimine yatırım yapmalı, değerli stratejiler belirlemelidir. Ayrıca etkili örgütsel kültür oluşturmalı ve sürdürmelidir.

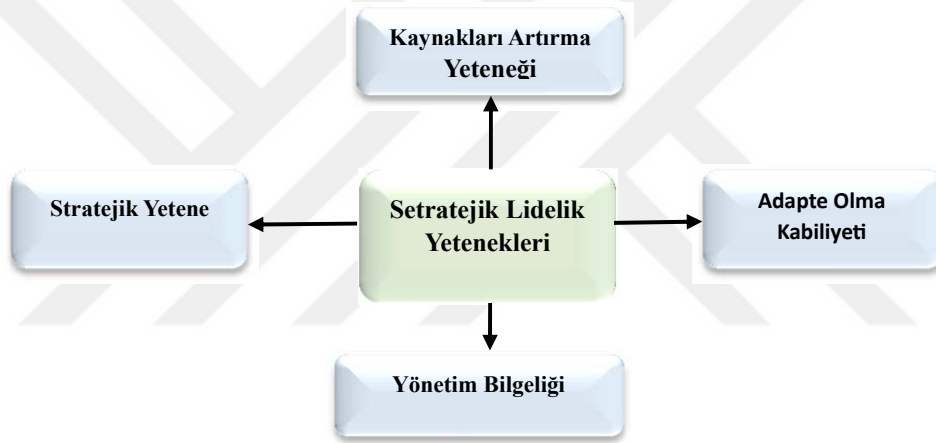
Gupta vd (2019: 3)'e göre, kapasite geliştirme sürecinin rekabetçi beceriler gerektirdiği ve bu becerilerin kolaylıkla elde edilemediği, aksine örgütler tarafından inşa edilmesi gerektiği vurgusunu yapmaktadır. Hunitie (2018: 322) ise stratejik liderliğin, rolünü başarıyla yerine getirebilmesi için stratejik yönlendirme, uygulama, denge ve temel yetenekler geliştirme gibi yetkinliklere sahip olmasının yanı sıra, özellikle stratejik esnekliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Stratejik esneklik, dış çevreyi sürekli olarak takip etme ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Direction (2017: 4)'a göre, stratejik liderlik, örgütün paydaşları ve çalışma ortamıyla ilişkilerini yeniden tanımlayarak, değişen çevreye uyum sağlama ve sürdürülebilirlik yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenen çok yönlü bir roldür.

Stratejik liderler, mevcut verileri kullanarak gelecekteki senaryoları öngörmeli, geniş bir ağ oluşturarak tüketici ve rakip davranışlarını analiz etmeli hem kendi hem de başkalarının varsayımlarını sorgulamalı ve örgütün geçmiş başarıları ile hatalarından ders çıkararak rakiplerinden öğrenmelidir. Kabetu ve Iravo (2018: 116)'ya göre, yetenek ve kaynaklara dayalı bir vizyonun, kuruluşların rekabet ettikleri endüstriyel bağlamda benzersiz bir yetenek ve kaynak seti oluşturma gerekliliğini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örgütler hem bir dizi pazarlama faaliyeti hem de bir kaynak kümesi olarak değerlendirilmektedir. Stratejik liderler, bu faaliyet ve kaynakların edinimi, yeniden yapılandırılması ve yenilenmesi süreçlerini yönetmenin yanı sıra, insan ve sosyal sermayeyi geliştirerek örgüt içerisinde temel ve farklı yetenekler yaratma becerisine sahip olmalıdır. Benzer şekilde, Tirastitam vd. (2020: 292)'e göre, kaynak temelli bir perspektifle, dinamik yeteneklere sahip stratejik liderlerin insan sermayesini geliştirme, bilgi teknolojilerinden yararlanma ve yaratıcılığı teşvik etme yetkinliklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Agyepong vd. (2018: 36)'ye göre, stratejik liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinde stratejik diyalog ve katılım mekanizmalarının önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Bajay (2020: 526-527)'a göre, stratejik liderliğin en önemli yeteneklerinden biri olarak vizyon geliştirme ve iletişim yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, dinamik yetenekler inşa etme, insan sermayesini güçlendirme, yeni teknolojilere yatırım yapma, değerli stratejilere katılım sağlama, örgütsel kültürü destekleme, dengeli kontrol mekanizmaları geliştirme, etik uygulamalara önem verme, öğrenme kültürünü teşvik etme, değişim kapasitesini destekleme ve yönetsel bilgiye sahip olma gibi yetkinliklere dikkat çekmektedir. Abbouda ve Mohammed (2021: 621)'e göre, stratejik liderliğin örgütsel yönetimde kritik bir rol oynadığını ve rekabetçi avantajların belirlenmesi ile çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmalarına katkı sağlama yetenekleri sayesinde örgütlerin sürdürülebilir rekabet güçlerini artırdığını belirtmektedir.

Abidin ve Qammar (2020: 4)'a göre, yöneticilerin genellikle kısa vadeli hedeflere odaklandığını, bu durumun stratejik liderliğin önemini daha da artırdığını ifade etmektedir. Stratejik liderlik, örgütün geleceğini şekillendiren keşif faaliyetlerinin merkezinde yer alır ve örgütsel başarı, üst yönetimin yaratıcılığı ve geleceğe yönelik vizyonu ile sağlanmaktadır. Yoon ve Suh (2020: 5-6), modern organizasyonlarda stratejik liderlerin, özümseme, uyarlanabilirlik ve idari bilgelik gibi yetkinliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu liderlerin kaynakları etkin bir şekilde kullanarak uluslararası başarıyı artırmaları gerektiğine dikkat çekmektedirler. Bu yetkinlikler, örgütlerin koşullarına uygun stratejiler geliştirilmesinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. (Şekil 2)



Şekil 2. Strateji Liderlik Yetenekleri

Kaynak: Yoon Sun. 2020: 6

Yetenekler, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl kullandıklarını ve geliştirdiklerini ifade ederken, yetkinlikler bu süreçleri destekleyen daha geniş bir kapsamı temsil etmektedir. Stratejik liderlerin sahip olması gereken beş temel yetenekler **“teknik yetenekler, deneyimsel bilgi, iş süreçleri ve uygulamaları hakkında bilgi, sürekli öğrenme ve yenilenme yeteneği ve başkalarıyla etkili iletişim kurabilme yeteneği”** şeklinde belirtilmektedir (Kinnunen, 2020: 50; Akt. Halaf, 2021: 57).

Wallace vd. (2018: 4) ile Norzailan vd. (2016: 394-395) tarafından yapılan araştırmalarda, stratejik liderliğin altı temel yeteneği belirlenmiştir. Bu yetenekler

sırasıyla; *öncü düşünce, uzun vadeli perspektif, empati ve farklı ilişkiler kurabilme, paydaş katılımı ve iş birliği, pratik liderlik ve değişim yönetimi, karmaşık durumlarda karar verme ve sistemsal düşünce ile bağlılık anlayışıdır*. Bu yetenekler, stratejik liderlerin kişisel özelliklerinin, önceki deneyimlerinin ve vicdani liderlik anlayışlarının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Vicdani liderlik, tüm stratejik düşünme yeteneklerinin gelişimi için temel bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Değişim yönetimi ise yeni stratejik düşüncelerin uygulanması sürecinde önemli bir rol oynar ve etkileşim ile beceri geliştirme çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Adero ve Odiyo (2020: 22-23)'ya göre, stratejik liderlik yeteneklerinin, liderlerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesini ve örgütsel başarıyı sağlamasını mümkün kılan bir dizi beceri ve yetenekten oluştuğunu belirtmektedir. Bu yetenekler arasında değişim yönetimi, ekip liderliği, iletişim, performans yönetimi ve zekâ gibi unsurlar yer almaktadır (Akt Halaf, 2021: 59).

Örgütlerin temel yeteneklerinin etkin bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iç birimleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesidir. Stratejik iş birimi, bir örgüt için uygun stratejinin seçiminde görev verilen en küçük örgüt birimidir. Temel yetenekler, stratejik iş birimlerinin ortak ilgi alanları, problemler, yetenekler veya fırsatlar bulmalarında bir araç görevi görmektedir. Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliitirilmesinde; yetenekler hiyerarşisini oluşturmak, temel yetenekleri rakip örgütlerle karşılaştırmak, temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek (Doğan ve Özdemir, 2021: 7).

Stratejik liderlik yetenekleri, liderlerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini ve örgütü başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlayan bir dizi beceri ve yeteneğin bileşimi olarak kabul edilmektedir. Stratejik liderlerin sahip olduğu yetenekler, bilimsel temellere dayanan kapsamlı bir vizyon sayesinde hem iç hem de dış çevresel faktörleri dikkate alarak doğru stratejik kararlar almalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede, hızla değişen rekabet ortamında organizasyonun uyum sağlama ve sürdürülebilirlik kapasitesi güçlenir.

2.9. Strateji Liderliğin Tarzları

Yardan vd. (2018: 878-879), Güçlü vd. (2017: 182) tarafından, stratejik liderliğin farklı tarzları şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- **Etik Liderlik:** Belirlenmiş değerlere ve etik ilkelere bağlı kalmanın yanı sıra, örgütsel değer ve ilkelerin kültürel olarak benimsenmesini sağlar ve etik dışı davranışları önlemektedir.
- **Siyasi Liderlik:** Geniş çevreye erişim, çalışanlarla etkili iletişim kurma ve örgüt içinde güçlü ilişkiler oluşturma yetenekleri sayesinde organizasyonu yönlendirmektedir. Ayrıca, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak memnuniyeti artırmaya katkıda bulunmaktadır.
- **Yönetim Liderliği:** Finansal yönetim, personel yönetimi gibi çeşitli yönetsel görevleri üstlenen liderlerdir. Bu liderler, örgütün günlük işleyişini sağlamakla birlikte, yaratıcı vizyon geliştirme konusunda sınırlı olabilmektedir (Akdemir, 2016: 344-345).
- **Kavramsal Liderlik:** Örgütün geleceği için bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda örgütü yönlendiren liderlerdir. Sert (2015: 26) tarafından da belirtildiği gibi kavramsal liderler, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir.

Nahavandi (2012: 14) stratejik liderliği yüksek kontrol yenilikçisi, statükonun koruyucusu, katılımcı yenilikçi ve süreç yöneticisi olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmıştır bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Yüksek Kontrol Yenilikçisi Lider:** Çevresel koşulları iyi takip ederek fırsatları yakalayan, örgütsel hedeflere ulaşmak için teknolojik araçları çok iyi kullanan, yeni pazarlara girme konusunda riske giren, yetki devrine gitmekten kaçınan, çalışanları sürekli kontrol eden stratejik liderlik biçimidir. Çalışanların yenilikçi ve performans odaklı çalışmalarını teşvik eder ve detaycı bir role sahip olmaktadır.
- **Statükonun Koruyucusu Lider:** Yüksek kontrol yenilikçisi liderle karşılaştırıldığında meydan okumaktan yana olmayan ancak çalışanları kontrol etmek isteyen stratejik liderdir. Örgüt içinde gerçekleşen her faaliyetin kontrolü altında olmasını isteyen liderin kontrol isteğinin arkasında örgütsel dış çevreyi bir

tehdit olarak görmesi ve riske girmekten kaçınması yatmaktadır. Yenilikçi ve yaratıcı stratejilerden ziyade bilinen ve riski az stratejileri tercih etmektedir.

- **Katılımcı Yenilikçi Lider:** Örgüt içi yeni fırsatlar arayan, yaratıcı, yenilikçi ve meydan okuyucu stratejik liderlerdir. Katılımcı bir örgüt kültürüne önem verdiğinden çalışanlardan gelen önerilere göre örgüt yapısı ve faaliyetlerine şekil vermektedir. Merkezileşmekten kaçınarak çalışanlardan gelen farklı öneri ve girişimleri dikkate almaktadır. Katılımcı yenilikçi liderlerin yönettiği örgütler yenilikçi ve teknolojiyi yoğun kullanan örgütler olarak görülmektedir.
- **Süreç Yöneticisi Lider:** Bilinen ve denenmiş stratejilere bağlı kalan, yeniliklere karşı uzak duran ve günlük rutin işlerin takibine odaklanan stratejik liderlerdir. Bilinmeyenden kaçınarak çalışanları korumaya ve örgütsel dengeyi bozacağını düşündüklerinde değişimden kaçınmaya eğilimlidirler. Süreç yöneticisi, katılımcı yenilikçi liderlik iç unsurları ile statüko koruyucusu liderlik dış unsurlarının karmasından oluşmaktadır. Süreç yöneticisi lideri, denenmiş ve test edilmiş sadık muhafazakâr stratejileri tercih eder. Bu liderin risk getiren yeniliklerden uzak durması olasıdır. Ancak, bu tarz bir liderin düşük kontrol ihtiyacı örgüt içinde çeşitliliğe ve açıklığa sebep olabilir ve bu tarz bir liderlikte çalışanların ortak amaç ve kültüre bağlı kalmaları gerekmemektedir (Düzgün, 2018: 47).

Salamah (2015: 24)'a göre, stratejik liderlik, örgüt misyonunu, hedeflerini, planlarını ve politikalarını açık bir şekilde tanımlayarak ve çalışanların bu süreçlere aktif katılımını sağlayarak en etkili biçimde gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara deneyimlerine dayalı çözümler üretmelerini teşvik eder, ekip çalışmasını güçlendirir ve örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir. Ayrıca, mevcut stratejilerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedeflemektedir. Salamah (2015: 24) ve Al-Rawi (2020: 380-381) tarafından yapılan araştırmalar, dönüştürücü stratejik liderlik tarzının deneyimlere dayalı öğrenme ve sürekli değişime açık bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Bu liderlik tarzında, liderler, çalışanları ilham vererek ve potansiyellerini ortaya çıkararak, örgütün geleceği için bir vizyon oluşturma sürecinde dönüşüme öncülük etmektedir. Dönüştürücü liderler, örgütsel sınırların ötesine bakarak daha geniş bir perspektif sunar ve çalışanları bu perspektifi benimsemeye teşvik etmektedir. Böylece, örgütler içinde yenilikçilik, yaratıcılık ve

sürekli gelişim kültürü oluşturulmaktadır. Dönüştürücü liderlik, çalışanların duygusal bağlarını güçlendirerek örgüt bağlılığını artırır ve böylece örgütlerin uzun vadeli başarısına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Yürütme stratejik liderlik tarzı, çevresel değişimlere uyum sağlayarak, yürütme faaliyetlerine odaklanan, verimlilik ve sürekliliği ön planda tutan ve nispeten istikrarlı bir ortamı tercih eden bir liderlik tarzıdır. Her örgütün başarısı, belirlenen stratejik hedeflere nedenli ulaşılabilmesine bağlıdır. Stratejik liderler, kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğini, büyümesini ve gelişimini sağlamak amacıyla strateji odaklı kararlar almayı hedefler. Bu strateji, kuruluşun stratejik rekabet gücü kazanma ve ortalamanın üzerinde hedeflere ulaşma çabaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Nahak vd. 2022:1441). Bu süreç, büyük ölçüde kurumun iç ve dış çevresinin talep ve koşullarına uygun, katılımcı, karşılıklı ve dönüştürücü bir liderlik yaklaşımı benimsemeye bağlıdır. Bu bağlamda, tüm kademelerde görev yapan yatırım ajansı liderlerinin, çalışanların performansını artırmak ve yetkinliklerini geliştirmek için aktif çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların performansı, bir firmanın finansal sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Arulsamy vd. 2023: 406).

İnsan ve sosyal sermayeye yatırım yaparak, kurumların ihtiyaçlarına ve yönelimlerine uygun davranış kalıplarını sürekli olarak iyileştirmek mümkündür. Liderler, katılımcı mekanizmalar, eğitim programları ve motivasyon araçları aracılığıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmeli, niteliklerini artırmalı ve değişen koşullara uyum sağlamaları için yaratıcılıklarını teşvik etmelidir. Ayrıca, yatırım ajanslarının rekabet gücünü korumak ve artırmak, müşteri ile yatırımcı memnuniyetini sağlamak amacıyla performans iyileştirme çalışmalarına odaklanarak verimlilik, etkinlik ve üretkenliği maksimize etmeleri gerekmektedir.

2.10. Stratejik Liderliğin Önündeki Engeller

Arıcıoğlu vd. (2017: 104)'e göre, bir liderin eylemleri ve kararları, bir örgütün nasıl çalıştığı ve geliştiği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütün performansı stratejilerin ne kadar iyi formüle edildiğiyle değil aynı zamanda stratejilerin ne kadar iyi uygulandıklarıyla da ilgilidir. Çünkü stratejik plan, çalışanlar ve yönetim tarafından

başarılı bir şekilde uygulamaya aktarılamaz ise bunun maliyeti ve örgüte verdiği zarar strateji oluşturma başarısızlığından daha büyük durum olacağı düşünülmektedir. Ayrıca stratejik yönetim alanında karşılaşılan en önemli sorunlar formülasyondan ziyade uygulamayla alakalıdır ve örgütsel girişimlerin yüksek oranda başarısızlıkla sonuçlanması yeni stratejilerin kötü uygulanması sebep olmaktadır. Cater ve Pucko (2010: 211)'ya göre, iyi formüle edilmiş bir strateji, güçlü ve etkin bir beceri havuzu ve insan sermayesi strateji uygulamanın başarısı için son derece önemli kaynaklar iken zayıf liderlik başarılı bir uygulamanın önündeki en önemli sorunlardan biri olarak gösterilmektedir.

Padhy vd. (2022: 4276)'e göre, stratejileri etkili ve başarılı bir şekilde yürütmek için görselleştirme, planlama, liderlik etme ve mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanma ile ilgilidir. Stratejik liderlerin planlarını yönetim tarzlarıyla birleştirmeleri ve kurumsal vizyonu hayata geçirmeleri gerekmektedir. Ancak, stratejik bir liderin üstesinden gelmesi gereken belirli kurumsal zorluklar vardır. Özellikle etkili bir lider açık iletişim kurabilmektedir. Legas (2015: 755)'a göre, değişimin farkına varmak ve değişime uyum sağlamak liderliğin önemli bir bileşeni olmaktadır. Gibney vd. (2015: 15), stratejik liderliğin çeşitli engellerle karşılaştığını belirtmektedirler. Bu engeller arasında, *“örgütlerin odak kaybı yaşaması, stratejik düşünmeye yeterince zaman ayıramaması, stratejileri uygulamaya yönelik net süreçlerin eksikliği, zayıf ekip liderlerine güvenme, rekabetten kaçınma, risk almaktan çekinme, yöneticilerin stratejik yeteneklerinin yetersizliği ve çalışanları motive edememe”* gibi unsurlar ifade edilmektedir. Abbâs (2016: 80) ise, stratejik liderliğin karşılaştığı diğer engellerin *“örgüt hedeflerinin belirsizliği, merkeziyetçi yönetim anlayışı, objektif olmayan değerlendirme sistemleri, çalışanların motivasyon eksikliği, iletişim sorunları, ekip çalışmasının zayıflığı, olumsuz örgütsel kültür, yaratıcılığın engellenmesi, körü körüne itaat, yüksek maliyetli yaratıcılık ve kişisel ilişkilerin karar verme süreçlerini etkilemesi”* gibi unsurlar olduğunu belirtmektedir. Bu engeller, stratejik liderliğin etkinliğini azaltarak örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır.

Al-Rawi (2020: 381) stratejik liderliğin karşılaştığı üç temel engeli aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- **Odak Kaybı:** Stratejik liderlerin tüm görevleri kendileri yapmaya çalışmaları, stratejik hedeflere odaklanmalarını engelleyen önemli bir faktördür. Bu durum, liderlerin stratejik düşünmeye ayıracak zaman ve enerjilerini azaltarak, örgütün uzun vadeli hedeflerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.
- **Adaletsiz Taktikler:** Stratejilerin taktiklere dönüştürülme sürecinde yaşanan sorunlar, stratejik liderliğin karşı karşıya olduğu bir diğer engeldir. Ortak bir strateji anlayışına rağmen, bu stratejinin nasıl uygulanacağı konusunda farklı görüşler ortaya çıkabilir ve bu durum, stratejinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir.
- **Sınırlı Kapsam:** Liderlerin üzerindeki yüksek performans baskısı, stratejik düşünmeye ayıracak zamanlarını sınırlamaktadır. Kısa vadeli hedeflere odaklanmak zorunda kalan liderler, uzun vadeli stratejik planlamaya gereken önemi vermeyebilmektedir.

Kitonga (2017: 109)'ya göre, stratejik liderliğin karşılaştığı engelleri birkaç faktörle açıklamaktadır. Bu engeller arasında planlama eksikliği, kültürel kalıplaşmalar, aceleci karar alma, temel yetkinliklerin bulunmaması, liderlik rollerinin uygunsuzluğu, bürokrasi, odaklanma eksikliği, takip yetersizliği, değerlendirme eksikliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe olan ilginin azalması, belirsizlikten kaçınma eğilimi, atalet ve esneklik eksikliği yer almaktadır.

Stratejik liderliğin önündeki en önemli engeller arasında, *liderin hedef belirleme ve stratejik planlama becerilerinin yetersizliği, odaklanma eksikliği, sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmaması, yetkinlik ve kaynak yetersizliği, bürokratik engeller, ekip çalışmasının zayıflığı ve örgütsel istikrarsızlık* gibi iç faktörler yer almaktadır. Bu engeller, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını güçleştirirken, aynı zamanda örgüt yapılarındaki zayıflıkları açığa çıkararak esnekliği kısıtlamakta, bilgi eksikliklerine yol açmakta ve değerlendirme süreçlerini zayıflatmaktadır.

2.11. Stratejik Liderliğin Hazırlanması ve Geliştirilmesinin Gereklikleri

Stratejik liderlik, örgütsel başarı için vazgeçilmez bir unsurdur. İleri teknolojinin önemi artan bir dünyada, stratejik liderlerin yetkinlikleri de giderek daha değerli hale

gelmektedir. Örgütlerin stratejik başarıya ulaşabilmeleri için stratejik liderleri keşfetmeleri, geliştirmeleri ve doğru pozisyonlara yerleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte, stratejik liderlerin seçimi, katılımcı karar alma mekanizmaları, sürekli gelişim faaliyetleri ve yetkinlik geliştirme gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Salamah (2015: 17-18)'a göre, stratejik liderlerin keşfi, geliştirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Younis (2002: 157) stratejik liderlik yetiştirme ve geliştirme sürecini iki temel yaklaşım üzerinden açıklamaktadır:

- **Akademik Eğitim Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda, stratejik liderlik kolejleri ve enstitüleri tarafından sunulan üniversite programları aracılığıyla adaylara teorik bir temel sağlanmaktadır. İş yerleri dışında gerçekleştirilen bu eğitimler, adayların liderlik becerilerini ve bilgilerini akademik bir çerçevede geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Eğitimler, iş yerlerine yapılan saha ziyaretleri ile desteklenerek teorisinin pratiğe dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım, sürekli öğrenme anlayışıyla uyumlu olarak bireylerin verimliliklerini artırmalarına ve yetkinliklerini güncellemelerine katkıda bulunmaktadır.
- **İş Başında Eğitim Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, Fransız eğitim sisteminden esinlenerek iş yerlerinde uygulanır. Adaylar, deneyimli liderlerin gözetiminde gerçek iş hayatına dahil edilerek liderlik süreçlerini deneyimleme fırsatı bulmaktadır. Bu süreçte, adaylar farklı alanlarda ve disiplinlerde liderlik uygulamalarını gözlemleyerek ve deneyimleyerek pratik bilgi ve beceriler kazanmaktadır.

2.12. Stratejik Liderliğin Boyutları

Jooste ve Fourie (2009: 52)'ye göre, stratejik liderliğin çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu ve örgütlerin hızlı değişen iş ortamına uyum sağlamasında kritik bir rol oynadığını belirtmektedirler. Stratejik liderlik, başkaları aracılığıyla yönetim becerisi gerektirir ve etkin bir strateji uygulaması için gerekli olan birçok boyutu içerir. Literatürde stratejik liderliğin boyutları konusunda çeşitli görüşler öne sürülmektedir. Syaf vd. (2021: 92), stratejik liderliğin boyutlarını; kurum vizyonu, temel yetkinlikler,

insan sermayesi gelişimi, kurumsal kültür, etik uygulamalar ve kurumsal kontrol olarak belirtirken ise stratejik düşünce ve liderlik yetenekleri olmak üzere iki ana boyut şeklinde ele almaktadır. Literatürde tanımlarda vurgulanan ortak özellikler doğrultusunda stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir; Stratejik liderlik; örgütlerin küresel rekabet ortamında, gerekli stratejik değişimi yaratabilmesi için, içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları güçlendirerek örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmesidir. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Şişik,2015: 51). Nwachukwu ve Vu (2020: 1) niyet, stratejik vizyon, etik değerler, etki ve uygulama tarzı gibi boyutlar üzerinde durmaktadır. Dohamid vd. (2020: 81), Ohs vd. (2020: 17), Owusu-Boadi (2019: 23); Tankişi, (2018: 21) ile Hit vd. (2007), stratejik liderliğin boyutlarını stratejik yön belirleme, stratejik yeteneklere yatırım, insan sermayesini geliştirme, etkili bir organizasyon kültürü oluşturma, etik uygulamalar ve dengeli düzenleyici gözetim olarak tanımlamaktadırlar.

2.12.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi

Uzun vadeli stratejik amaçların belirlenmesi çevre şartlarına göre kurumun tümüne yön verir verimliliğini artırır. Amaçların başarılmasında kurumun politikaları, yöntemleri, örgüt kültürü, kurallar ve taktik planlar önem arz etmektedir. Kurum ihtiyacını, isteklerini yapacağı eylemlere göre geleceğe yönelik belirlemeli, planlamalı, karar vermelidir. Doğru belirlenen amaçlar anlamlı, ölçülebilir ve zamana yayılmıştır. Burada amaçların uygulanabilir nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Aksi takdirde zaman ve parasal kayıplara neden olabilmektedir (Sert, 2015: 45).

El-Waili vd. Buyle (2019: 247) tarafından stratejik liderlik, örgütteki tüm faaliyetlerin birbirine bağlı olduğu bir sistemde hedef belirleme, strateji geliştirme, planlama ve kaynak tahsisi gibi temel süreçleri kapsadığı belirtilmektedir. Bu nedenle, stratejik liderlik, örgütün geleceğini şekillendiren ve bütüncül bir bakış açısı gerektiren bir liderlik türü olarak öne çıkmaktadır. Al-Takhana (2021: 452) ise stratejik yönü, bir

örgütün misyonu ve gelecekteki vizyonu doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan plan ve eylem setleri olarak tanımlamaktadır. Al-Qurashi (2020: 6) da stratejik yönü, örgütün iç ve dış çevresini analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve risklerini belirleyip bu doğrultuda stratejik alternatifler üretme süreci olarak betimlemektedir. Bu bağlamda, stratejik yön, örgütlerin geleceğini şekillendiren ve sürdürülebilir başarıyı hedefleyen modern bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Korbi (2015: 21) tarafından tanımlandığı gibi, stratejik yönlenme, belirsizlik, karmaşıklık ve bilgi aşırı yükü gibi dinamik ortamlarda zamanla uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Olaka vd. (2016: 6-7), stratejik yön belirlemeyi, örgütün gelecekte karşılaşacağı koşulları göz önünde bulundurarak vizyon ve stratejilerini tanımlama süreci olarak tanımlarken, Al-Shuhmani (2016: 1331) stratejik yönü, örgütün geçmişi, mevcut durumu ve geleceği hakkında çalışanları motive eden ve yönlendiren bir yapı olarak ifade etmektedir.

Faraj Allah (2017: 55) stratejik yönü, stratejik hedeflere ulaşmak için kullanılan bir yol haritası olarak belirtirken, Gakenia vd. (2017: 14) ise, stratejik yönlenmeyi örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini analiz ederek üstün performansa ulaşmalarını sağlayan bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu tanımlar, stratejik yönün, örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamasını, rekabet avantajı elde etmesini ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almasını sağlayan kritik bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Kitonga (2017: 32) tarafından yapılan tanıma göre, stratejik yönlenme, örgütün misyonunu ve vizyonunu açıklamak suretiyle stratejik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için uygun stratejiler seçme sürecidir. Abboud (2020: 198) ise, bu süreci, örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik stratejik alternatifler geliştirme olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, küresel liderlik zihniyeti; örgütlerin uluslararası arenada rekabet güçlerini artırma, esnekliklerini geliştirme ve öğrenme yeteneklerini yükseltme amacıyla liderlerin sergilemesi gereken yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Alayoubi vd. (2020: 16), stratejik vizyonu, liderin kişisel görüşlerini yansıtırken aynı zamanda çalışanların desteğini alarak geliştirilen ve paylaşılan bir gelecek perspektifi olarak tanımlamaktadır.

Hüseyin ve Ajil (2021: 559) tarafından stratejik yönlenme örgütlerin üç temel odak noktasına yönelmelerini gerektirir. Bunlar; *(i)müşteriye yönelik olarak müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, (ii)rekabete yönelik olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etme, (iii) ürüne ve teknolojiye yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine odaklanma* şeklinde belirtilmektedir. Bu üç boyutlu yaklaşım, örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olmalarını sağlayan temel bir stratejik yönetim aracı olarak işlev görmektedir. Najmi (2018: 7-8) ise, merkezi liderlik teorisi çerçevesinde, liderin stratejik zihniyetinin, dış dünya deneyimlerinin, inançlarının, değerlerinin ve genel yaşam deneyimlerinin bir bileşimi olduğunu belirtmektedir. Bu durum, liderin uygun kararlar almasına ve davranışlarını belirlemesine olanak tanıyan kapsamlı bir zihinsel yapı oluşturmaktadır.

Stratejik liderlik, kurumların istenen geleceğe ulaşmalarını sağlayan, temel bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, kurumların stratejik hedeflerini belirleyerek, üst yönetimin kurumun amacı ve hedef kitlesi konusunda net bir anlayışa sahip olmasını sağlar. Aynı zamanda, kurumun yapısı, iç işleyişi, politikaları, karar alma süreçleri ve genel olarak kalkınma için gerekli tüm unsurları kapsayan bütüncül bir bakış açısı sunmamaktadır.

2.12.2. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak

Stratejik kabiliyet ve yetenekler, örgütlerin mükemmellik düzeylerine ulaşmalarını sağlayan ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılan temel unsurlardır. Olaka vd. (2017: 129), örgütlerin rekabet sürecinde elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda birimlerinin katılım kabiliyetlerinin önemini kavradıklarını ve bu durumun stratejik liderliğin rolünü daha da belirgin kıldığını belirtmektedirler. Umar (2017: 310) ve Al-Abbadi ile Abd (2018: 5) ise yeteneklerin, örgütleri rakiplerinden ayıran ve rekabet avantajı sağlayan temel kaynaklar olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, iş becerileri ve bu becerilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, rekabet avantajının sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Stratejik yetenekler, müşteri değerini artırmaya yönelik özel araçlar olarak tanımlanabilir. Bu yetenekler, taklit edilmesi güç olduğunda, örgütlere daha uzun süreli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunma

potansiyeline sahiptir. Gupta vd. (2019: 5) kurumların, insan sermayesine yatırım yaparak özel yetkinliklere sahip bireyler yetiştirmek için fikir ve beceri odaklı bir yaklaşım benimsediklerini belirtmektedir. Bu strateji, etkin uygulamaların hayata geçirilmesinde merkezi bir rol üstlenmeyi hedeflemektedir. Besler (2004: 43)'e göre temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde; yetenekler hiyerarşisini oluşturmak, temel yetenekleri rakip örgütlerle karşılaştırmak, temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek oldukça önemlidir.

Adega (2020: 29) yetenekleri, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek, uzun süreli öğrenme ve deneyim birikimiyle elde edilen benzersiz beceri ve kaynaklar bütünü olarak tanımlamaktadır. Beets (2011: 6)'e göre, yetenekler, bir örgütün dış çevrenin sunduğu zorluklarla başa çıkabilmesi için kritik öneme sahip rekabet avantajlarıdır. Bu avantajlar, örgütün mevcut yeteneklerini koruyup geliştirerek yüksek performans göstermesine olanak tanır ve böylece kurumsal mükemmellik düzeyini artırmaktadır. Khan ve Hamir (2019: 87)'a göre ise, bir örgütün yetenekleri, o örgütün faaliyet gösterdiği dinamik çevredeki fırsat ve tehditlere karşı etkin bir şekilde yanıt vermesini, gelecekteki değişimlere uyum sağlamasını ve sektöründe lider konuma gelmesini sağlayan ayırt edici bir özellik olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel yetenekler, farklı beceri ve yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan, kolaylıkla transfer edilemeyen veya taklit edilemeyen karmaşık yapılar olarak nitelendirilmektedir.

Azeez (2021: 838-839), strateji kabiliyeti ve yetkiler bir kuruluşun rekabet gücünün temelini oluşturan ve sektördeki rakiplerinden ayrışmasını sağlayan kritik faktörlerdir. Stratejik kabiliyet ve yetenekler, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için vazgeçilmez olup, kuruluşun mevcut performansı ile gelecekteki fırsatları değerlendirme arasındaki uyumsuzluğu gidermeye yardımcı olmaktadır.

Andreasson (2017: 3) strateji geliştirme süreçlerinde yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesinin, işe alım ve seçim süreçlerinde önemli bir kriter olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Zira bu yaklaşım, kurumlar için daha fazla değer yaratma potansiyeli taşımakta, küreselleşen ve rekabetin yoğunlaştığı iş dünyasında başarı şansını artırmaktadır. Küresel rekabet ortamı, çalışanların bilgi paylaşımı, ekip

alışması ve etkili karar alma becerilerine olan ihtiyacı artırarak, örgütlerin daha evik ve uyumlu olmasını gerektirmektedir. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin karmaşıklaşmasıyla birlikte, çalışanların eleştirel düşünme, problem çözme ve yaşam boyu öğrenme yeteneklerine olan talep de artmaktadır. Bu durum hem işsizliğın azaltılmasına hem de nitelikli ve esnek bir iş gücünün oluşturulmasına katkı sağlamaktadır

. Mu'nis (2020: 33) stratejik yetenekleri, bir rgt rakiplerinden ayırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan, benzersiz ve taklit edilmesi güç kaynaklar ve yetenekler olarak belirtmektedir. Rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi, büyük ölçüde örgütün insan sermayesi yeteneklerine dayanmaktadır. İnsan kaynaklarının rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olabilmesi için, bu yeteneklerin sektörde nadir bulunur nitelikte ve rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği özelliklere sahip olması gerektedirilmektedir.

Stratejik kabiliyet ve yetenekler, bir örgütün rakiplerinden ayrışmasını sağlayan benzersiz ve değerli kaynaklar, beceriler ve yetkinliklerin bütünlüğü olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenekler, örgütün mevcut performansı ile gelecekteki büyüme fırsatları arasındaki uyumsuzluğu gidererek, performansını artırmasına, yeni fırsatlara yatırım yapmasına, yenilikçiliği teşvik etmesine ve nitelikli çalışanları çekerek bünyesine katmasına olanak tanır. Bu sayede, örgütler, giderek karmaşıklaşan ve rekabetin yoğunlaştığı ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrede daha etkili stratejiler geliştirerek sürdürülebilir bir başarı elde edebileceği düşünülmektedir.

2.12.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi

Hitt vd. (1999)'lerine göre, stratejik odaklanma, örgütün etkin olarak çalıştırılabilmesi için yeterli insan sermayesinin bulunması gerekmektedir. Bu durum ile mücadele etmek için bazı firmalar geçici işgörenleri işe alırken bazıları da daha iyi işe alma teknikleri uygulamaktadır. Problemi çözmek sadece geçici çalışanlar ile mümkün değildir, ancak örgütsel hedeflere bağlılığı sağlamak gerekmektedir. Doğan ve zdemir (2021: 7), insan kaynağının, örgütlerin rekabet ortamında fark yaratabileceği önemli kaynak olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanları en doğru şekilde

değerlendirmek gereklidir. Bunun için de gerektiğinde değişimi gerçekleştirmek için, gelişimin teşvik edilmesi önemlidir. Örgüt içindeki bilgi, beceri ve iş gücünü temsil eden insan sermayesi, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşma yeteneğini belirleyen en kritik unsurlardan biridir. İnsan sermayesinin etkin bir şekilde kullanımı, geliştirilmesi ve yönetimi, örgütün stratejilerini başarıyla formüle etmesi ve uygulaması açısından hayati bir öneme sahiptir.

Al-Jadir ve Al-Sa'idi (2021: 120)'e göre, insan sermayesi, kuruma katma değer sağlayan bir yatırım varlığı olarak kabul edilmekte olup, yaratıcı, bilişsel ve fiziksel niteliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların sahip olduğu yaratıcı fikirler, beceriler ve bilgi birikimi, kurum performansını artırmaya ve stratejik bir avantaj elde etmeye yönelik çabalarda önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, insan sermayesi, kurumların en değerli varlıklarından biri olarak kabul edilmekte ve kurumsal mükemmelliğe ulaşmada kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca insan sermayesi, yaratıcılık süreçlerinin temelini oluşturmakta ve kurumların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan sermayesi, değişim ve yenilenme sürecinde itici güç olarak kabul edilmiştir ifadesi yanlış olmayacaktır. İnsan sermayesi, gelişmeyi ve yenileşmeyi sağlayan bir faktör olarak; bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirleri ile katma değer oluşturarak örgütlerin değerini artırmaktadır (Tankışi, 2018: 29).

Abboud (2020: 199), insan sermayesinin gelişiminde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgularken, Mu'nis (2020: 30) beşerî sermaye gelişimini, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi olarak tanımlamıştır. Cumua (2019: 509), beşerî sermayenin, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluştuğunu ve örgüt için yüksek ekonomik değere sahip bir varlık olduğunu belirterek, bu durumun beşerî sermayeyi stratejik bir kaynak haline getirdiğini ve stratejik liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Tabakhi (2020: 139) stratejik liderliğin, başarılı yatırımlar yoluyla insan sermayesini geliştirmeye odaklandığını ve bu sayede örgütlerin bilgi tabanını genişletmek için sürekli öğrenme kültürünü teşvik ettiğini belirtmektedir. İnsan sermayesinden maksimum verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve buluşçuluğu teşvik etmeli,

Çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine imkn sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır (Tankışı, 2018: 29). Marasan vd. (2021: 5361), insan sermayesinin gelişiminde stratejik liderliğin kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Calabro (2021: 266) stratejik liderliğin kaynak yönetimi sürecinde kaynakların değerlendirilmesi, değiştirilmesi ve etkin kullanımı gibi bir dizi prosedürü içerdiğini belirtmektedir. Bu süreçte ilk olarak mevcut insan sermayesinin değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Etkili stratejik liderler, çalışanlarının beceri ve yeteneklerini iyi tanımalı ve insan kaynaklarını geliştirmek için yeni personel alımı gibi inisiyatifler almalıdır. Son olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların yetkinliklerine uygun görevlendirmeler yapılması gerekmektedir.

İnsan sermayesinin doğru ve etkin yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında ve planlarını başarıyla uygulamasında kritik bir rol oynamaktadır. Stratejik liderlik, örgütlerin büyüme, gelişme ve rekabet gücünü artırmasında temel bir unsur olduğundan, insan sermayesine yatırım yapılmalı ve bu kaynağı geliştirmelidir. Her ne kadar gelişmiş teknolojiler ve yeterli finansal kaynaklar sağlansa da yetkin insan kaynağı olmaksızın istenen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İnsan kaynağı avantajı, mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırır. Bu bağlamda, yatırım ajanslarının insan sermayesine özel önem göstermesi gerekmektedir, bu sayede Irak yatırım ajanslarının genel performansının artırılması, rekabet güçlerinin güçlendirilmesi ve çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi mümkün olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, insan sermayesine yapılan yatırım, yatırım dosyalarının yönetiminin iyileşmesine ve sistematik bir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır.

2.12.4. Etkin Bir rgtsel Kültürü Sürdürmek

Doğan ve zdemir (2021: 7)'e göre, örgütsel kültür, örgütün bütününde paylaşılan ve iş görme şeklini etkileyen ideoloji, sembol ve temel değerlerin oluşturduğu karmaşık bir yapıdır. Bu durum örgütlerin sahip oldukları kabiliyetlerle ve bu

kabiliyetlerin stratejik faaliyetlerde kullanılması ile ilgili temel yetenekler geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. Hitt vd. (1999) 'e göre örgütsel kültür firmanın işi nasıl yürüteceğini etkilemesi ve iş görenlerin davranışlarını düzenlemeleri nedeni ile rekabetçi avantaj elde etmenin kaynağını oluşturmaktadır. Thomson ve Strickland (1990: 268)'a göre, örgütsel kültürü sürdürülmesinde önemli stratejik değişimler uygulanırken, stratejik liderlik davranışları benimsemiş liderler zamanının çoğunu stratejiyi destekleyen iş ortamı yaratmaya harcamaktadır. Stratejik değişim veya yeni bir stratejiye doğru kültürel değerlerin kayması ne kadar büyükse stratejiyi uygulayacak liderin kelime ve hareketleri o kadar önem kazanmaktadır.

Butama vd. (2019: 24)'a göre, örgüt kültürünün önemine vurgu yaparak, çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerindeki davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını belirtmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün diğer tüm değişkenleri etkileyerek örgütün sürekliliğini sağladığını ifade etmektedir. Zeyada (2018: 419)'ya göre, örgütlerin karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek amacıyla çalışanlar tarafından geliştirilen temel varsayımlar modellerinin varlığından bahsetmektedir. Aydın (2018: 269-270) ise, örgüt kültürünün önemini, verimliliği artırma, ortak değerler ve inançlar oluşturma, inovasyonu teşvik etme ve yaratıcılığı destekleme gibi çeşitli boyutlarda ele almaktadır. Örgüt kültürü, etkili bir çalışma ortamı ve sistematik bir çalışma çerçevesi oluşturarak, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine de önemli katkı sağlamaktadır. Wahyuningsih vd. (2019: 143)'e göre, güçlü bir örgüt kültürünün, örgüt üyeleri arasında bir aidiyet duygusu ve olumlu bir tutum geliştirerek iş etkinliğini artırdığını ve iç ve dış uyum sağlama yeteneğini güçlendirerek birimlerin başarısına önemli katkılar sunduğunu belirtmektedir. Müşrif (2015: 39) ise örgütsel kültürü, örgüt içinde hâkim olan değerler, inançlar ve alışkanlıklar gibi unsurların bir bütünü olarak görmekte ve bu unsurların çalışanlarla etkileşime geçerek örgüt yaşamının temelini oluşturduğunu ifade etmektedir.

Abdülmuhsin ve Medlûl (2020: 184)'a göre, örgüt kültürünü, kuruluş üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ve standartlar sistemi olarak tanımlayarak, bu sistemin iş yapış şeklini yansıttığını belirtmektedir. Bu durum hem yeni katılan hem de mevcut çalışanlar arasındaki sosyalleşme ve kültürel entegrasyonu etkilemekte, ayrıca yeni üyelere aktarılan iş süreçlerini şekillendirmektedir.

Alayoubi vd. (2020: 16)'a göre, örgüt kültürünü, örgüt yaşamının tüm yönlerini kapsayan ve kültürel doku olarak adlandırılan bir kavram olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, temel ve davranışsal boyutları bir araya getirerek, düşünce ile eylem arasında bir uyum sağlamayı hedefler ve dolayısıyla yönetim etiğinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Strateji, liderlik, yetki devri ve görev dağılımı gibi yönetsel uygulamalar, örgüt kültürünü doğrudan etkileyerek, çalışanların davranışlarını şekillendiren bir ortam oluşturmaktadır. Bu durum, iş birliği ve güven temelli bir yönetim anlayışının önemini vurgulamaktadır. Yazar, örgütsel kültürün tüm örgütler için temel bir başarı faktörü olduğunu savunmakta ve güçlü, açık ve anlaşılır bir örgüt kültürünün, örgütlerin başarılarını artırarak sektörlerinde öne çıkmalarını sağlayacağını vurgulamaktadır.

2.12.5. Etik Uygulamaları Vurgulamak

Jones (2007: 42)'a göre, örgüt stratejilerinin etkinliğinin etik uygulamalara dayandığında arttığını ve başarılı örgütlerin, tüm çalışanlarını etik davranmaya teşvik etme konusunda kararlı olduğunu belirtmektedir. Abbâs (2016: 81) ise etiği, bireyin içsel bir rehber olarak kullandığı ahlaki ilkeler, değerler ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Bireyler, etik ilkeleri rehber edinerek durumları değerlendirir ve etik davranış sergilemek için uygun yöntemler belirlerler. Etik uygulamalar, örgüt üyelerini etik davranmaya teşvik eden ve bu davranışları destekleyen süreçler ve mekanizmalardır. Bu uygulamalar, bireylerin etik standartları benimsemelerini ve etik davranışların yaygınlaşmasını hedefler. Dess (2007: 402), stratejik liderlerin rol modeli, ödül ve değerlendirme sistemleri, disiplin sistemleri, prosedürler ve politikalar gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla etik davranışı teşvik edebileceğini belirtmektedir. Al-Faihan ve Jallab (2006: 166) ise etik liderlerin, değişiklikleri inançlarla ilişkilendirebilme yeteneğine sahip olduklarını ve bu sayede öz seçim, erdemlilik ve ortak yarar gibi ilkeleri benimsediklerini ifade etmektedir. Etik liderler, doğru ve yanlış hakkında hüküm vererek, bağlılıklarını destekleyici bir yaklaşım sergiler ve eşitlik ile adalet değerlerini ön planda tutarlar. Ayrıca, dürüstlük ilkelerine bağlı kalarak kararlarını şeffaf bir şekilde paylaşmaktadır.

Al-Jadir ve Al-Sa'idi (2021: 120)'ye göre, etik liderlik uygulamalarının, çalışan-örgüt ve örgüt-çevre ilişkilerinde kabul edilebilir davranış sınırlarını belirleyen standartlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu standartlar, bireylerin toplumsal normlara uygun davranış sergileme düzeylerini belirleyen bir ölçüt olarak da değerlendirilir. Liderlikte etik, örgütün amaçlarına ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü liderin kişisel değerleri örgütün değerler sistemini ve karar alma süreçlerini doğrudan etkilediği görülmektedir. Hussein (2019: 309), etik uygulamalara verilen önem, stratejik liderliğin temel bileşenlerinden biridir. Olaka (2017: 132) etik uygulamalara önem veren örgütlerin, stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulayabildiklerini ve örgütsel sosyal sermayeyi artırdıklarını belirtmektedir. Aksine, etik olmayan uygulamalar, bireyleri kişisel çıkarlarını örgütsel hedeflerin önüne koymaya teşvik ederek, kurumsal başarıyı olumsuz etkilemediğini belirtmektedir. Al Thani ve Obeidat (2020: 311), etik uygulamalar, stratejik liderlerin alçak gönüllülük, kamu yararını önceliklendirme, adalet sağlama çabası, sorumluluk alma ve tüm bireylere saygı gösterme becerileriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi aracılık eden sağlam etik uygulamalar, örgütsel başarı ile doğrudan bağlantılıdır. Bu durum, etik uygulamaların örgütlerin performansını artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Uluslararası arenada ülkenin itibarını doğrudan etkileyen ekonomik bir organizasyona liderlik etmek, stratejik liderliğin etik boyutunun önemini giderek artırmaktadır. Özellikle uluslararası şirketler ve dünya kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmak hedeflendiğinde, etik liderlik, başarı için vazgeçilmez bir ön koşul haline gelmektedir. Bu bağlamda, yatırım ajanslarının başında yer alan liderlerin, fırsatçılık ve kişisel çıkarlardan uzak, ahlaki değerlere sahip olması gerekmektedir. Zira liderlerin davranışları hem çalışanların hem de müşterilerin (*yatırımcılar ve şirketler*) ajansa ve dolayısıyla ülkeye olan güvenini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yatırım ajansları, kuruluş amaçlarına uygun stratejik hedeflere ulaşmak ve ülkenin yatırımcılar nezdindeki itibarını güçlendirmek için etik ilkelerden ödün vermemelidir. Böylelikle, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak yatırımları çekerek, vatandaşların refah seviyesini artırmaya yönelik çalışmalarına hız kazandırabileceği düşünülmektedir.

2.12.6. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması

Örgütsel gözetim mekanizması, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri şekillendirmek için kullandıkları resmi prosedürleri ifade ederken, finansal standartlar örgütsel performansı nicel olarak ölçmek için kullanılan objektif kriterlerdir. Örgüt yapısı, stratejik ve mali kontrolleri bir araya getirerek örgütsel etkinliği artırmayı amaçlar. Dengeli karnesi ise, bu dengeyi ölçmek ve yönetmek için kullanılan bir performans ölçüm sistemidir (Olaka vd. 2017: 84).

Örgütsel gözetim mekanizması, düzenleyici denetim, mali/finansal denetim, stratejik denetim ve dengeli karnesi olmak üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır. *Mali/Finansal denetim*, kısa vadeli finansal performansı değerlendirirken, *stratejik denetim* uzun vadeli stratejik hedeflerin gerçekleşme durumunu analiz eder. Stratejik liderler, kriz yönetimi süreçlerinde stratejik ve finansal denetim arasında dengeli bir yaklaşım benimseyerek etkili kararlar almayı hedefler (Abu Hajjar, 2014: 103). Örgütsel kontrol, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri şekillendirmek için kullandıkları resmi prosedürleri ifade ederken, finansal standartlar örgütsel performansı nicel olarak ölçmek için kullanılan objektif kriterlerdir. Örgüt yapısı, stratejik ve mali kontrolleri bir araya getirerek örgütsel etkinliği artırmayı amaçlar. Dengeli karnesi ise, bu dengeyi ölçmek ve yönetmek için kullanılan bir performans ölçüm sistemidir (Olaka vd. 2017: 132).

Dohamid vd. (2020: 81), Ohs vd. (2020: 17) ve Hitt vd. (2007), *düzenleyici gözetimin*, örgütlerin istenen sonuçlara ulaşmasına ve stratejik dönüşümlere uyum sağlamasına katkıda bulunduğu için stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütsel gözetim, örgütsel dengeyi sağlamak ve hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırmak açısından kritik bir role sahiptir. Bunun yanı sıra stratejik liderler gözetim mekanizmalarını oluştururken örgütün rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için örgüt çalışanlarının inovasyon ve esneklik tutumlarını basite indirgemeyi göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Derin, 2019: 64).

Al Thani ve Obeidat (2020: 312) ile Alayoubi vd. (2020: 17) yaptığı çalışmalarda, stratejik denetim sistemlerinin örgütlerin iç ve dış çevresindeki değişkenliklere etkin bir şekilde yanıt vererek stratejik yönetim süreçlerine rehberlik ettiği ve stratejilerin başarılı

bir şekilde uygulanmasına dair geri bildirim sağladığı vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel performansın en üst düzeye çıkarılması için finansal denetim ile stratejik denetim arasında dengeli bir ilişki kurulmasının önemi belirtilmektedir. Alayoubi vd. (2020: 17)'e göre, örgütsel kontrol mekanizmaları, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri sürdürürken veya değişikliklere uyum sağlarken güvendiği temel araçlardır. Dolayısıyla, stratejik liderlerin en önemli görevlerinden biri, örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için finansal ve stratejik denetim arasında etkili bir denge oluşturmaktır. Stratejik denetim, uzun vadeli stratejik hedefler doğrultusunda çalışanların ve birimlerin performansını değerlendirmek amacıyla nicel ve nitel ölçütleri kullanırken, mali denetim ise kısa vadeli bütçeleri ve harcamaları kontrol ederek finansal performansı takip etmektedir.

Erkmen (2018: 26)'e göre, etkili düzenleyici stratejik denetim, adil ve etkili getiri oranı düzenlemesinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Etkili düzenleyici stratejik denetime duyulan ihtiyaç, örgütler içinde hesap verebilirliğin sürdürülmesinde çok önemlidir. Özellikle Charan (2009: 29-30)'a göre, hedeflerin üç aylık, aylık hatta haftalık aralıklarla belirlenerek denetim sıklığının artırılması gerekmektedir. Çalışmasında, yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin, şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri, bu konuya kaynak ayırmaları, çalışanlarının gelişimi için eğitim ve rotasyon programları oluşturmalarını, takım çalışmasını teşvik etmelerini, yaratıcılığın kişisel performans değerlendirmelerinde önemli bir parametre olarak ele alınmasını sağlamaları, kurum içindeki girişimcileri teşvik etmelerini ve başarıyı ödüllendirmelerini faydalı önermektedir (Argüden, 2007; Akt. Tankış, 2018: 30-31). Al-Dawri (2003: 318) ise, stratejik denetimin uzun vadeli bir perspektifle örgütün iç ve dış çevresini kapsayan bir değerlendirme süreci olduğunu, mali denetimin ise daha kısa vadeli ve içe dönük bir yaklaşım sergilediğini belirtmektedir. Bu iki farklı denetim türünün dengelenmesi, örgütün hem stratejik konumunu netleştirmesine hem de ortaya çıkan sorunlara hızlı bir şekilde müdahale etmesine olanak tanımaktadır. (Şekil 3),



Şekil 3. Strateji Liderlik Boyutları

Kaynak: Yukarıda Sözü Geçen Kaynaklara Dayanarak Araştırmada Tarafından Hazırlanmıştır.

Stratejik liderlik bağlamında, düzenleyici gözetim, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde hayati bir rol üstlenmektedir. Örgütsel denetim, stratejik liderlerin mevcut performansı hedeflenen performans ile karşılaştırarak değerlendirmelerine olanak tanıyan resmi ve gayri resmi prosedürlerden oluşur. Stratejik liderler, strateji uygulama sürecinin her aşamasında stratejik gözetimden sorumludur ve örgütün değerini maksimize etmek ile rekabet avantajını güçlendirmek amacıyla dengeli ve rasyonel kararlar alması gerekmektedir. Yabancı sermaye girişini teşvik etmek için insan kaynaklarının sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, ayrıca stratejik yatırım liderlerinin yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Nitelikli insan kaynağı ve stratejik vizyona sahip liderler, yatırımcılar için cazip bir ortam oluşturacak ve ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, stratejik yatırım liderlerinin ekip çalışmasına yatkın, stratejik düşünce yapısına sahip, yüksek kültüre sahip ve hedef odaklı bireyler olması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNSEL PAZARLAMA

Mevcut pazarlama stratejilerine tepki olarak ve geleneksel pazarlamanın değişimlerinden yararlanmak amacıyla geliştirilen yöntem, bütünsel pazarlama yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, işletmenin genel görünümünü kavrayarak ve tüm yönlerini entegre bir çerçevede ele alarak, pazarlama faaliyetlerinin birbirine bağlı ve uyum içinde sürdürülmesini sağlamaktadır. Pazarlama, yalnızca *müşterilere* değil, aynı zamanda *organizasyona ve diğer paydaşlara* da değer yaratan, bu değeri ileten ve sunan kurumsal bir işlemdir. Bu bağlamda, bir dizi süreç ve program aracılığıyla katma değer yaratılmaktadır. Bu bölümde, pazarlama kavramı, pazarlamanın tarihsel gelişimi ve bütünsel pazarlama anlayışı, bu yaklaşımın önemi ve boyutları detaylı şekilde ele alınmaktadır.

3.1. Pazarlama Kavramı

1910’larda pazarlama, üreticinin ürününü elden çıkarması veya çeşitli ticari kanallar aracılığıyla dağıtması şeklinde tanımlanmaktaydı. 1920’lerde bu tanıma, malın üreticiden tüketiciye ulaşmasındaki karmaşık hizmetler de dâhil edilmiştir. 1930’lu yıllara gelindiğinde pazarlama, ürün ve hizmetlerin üretimden tüketime kadar olan süreçte yer alan tüm ticari faaliyetleri kapsar hale gelmiştir. 1950’lerde ise pazarlama, tedarikçiler ve tüketiciler arasında gerçekleşen bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır. 1960’larda bu tanım, söz konusu değişim ilişkisini oluşturan tüm gerekli ve tali faaliyetleri içerecek şekilde daha da genişletilmiştir (Bayrak, 2019: 4). 1970’lerde yapılan bir tanıma göre pazarlama, seçilmiş bir tüketici segmentine yönelik ürün ve hizmetlerin etkili bir şekilde geliştirilmesi ve dağıtımı olarak ifade edilmektedir. 1980’lerde ise pazarlama kavramı daha geniş bir perspektiften ele alındığı görülmektedir. *Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)*, 1985 yılında pazarlamayı; bireysel ve kurumsal hedefleri tatmin eden değişimlerin yaratılması amacıyla fikir, mal ve hizmetlerin tasarımı, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımının planlanması ve uygulanması süreci olarak tanımlanmıştır (Brunswick, 2014: 105).

Pazarlama kavramı, “mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Öçal, 2011: 5). Pazarlama, gereksinim ve arzuların değişim vasıtasıyla tatmin edilmesine yönelik insan faaliyetleri olarak tanımlanabilir ve bir dizi çevresel koşulda istenen değişimi daha kolay gerçekleştirmek amacıyla insanların ve örgütlerin hayata geçirdiği uygulamalardır (Cemalcılar, 2009: 5). Kotler, (2004: 12-13)’ e göre, pazarlama, belirli bir hedef pazarın gereksinimlerini karşılayarak kâr elde etmek amacıyla değer arama, yaratma ve sunma bilimi ve sanatıdır. Bu bağlamda, pazarlama, karşılanmamış ihtiyaçları ve arzuları tespit ederek, içinde bulunulan pazarın kâr potansiyellerini belirler, hesaplar ve işletmenin en iyi hizmeti hangi segmentte sunabileceğini belirlemektedir. Bu doğrultuda, en uygun ürünler ve hizmetler tasarlanarak piyasaya sunulur ve pazarlama, yalnızca müşterilere ürün ve hizmet sağlamaktan ibaret olmayıp, satıştan daha geniş bir kavramdır.

Pazarlamanın temel işlevi, potansiyel müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını keşfetmek ve bu ihtiyaçları kâr sağlayacak şekilde karşılamaktır. Pazarlama, mevcut ürün ve hizmetleri zorla satmaktan ziyade, müşterilerin arzu ederek satın alacakları değerli ürün ve hizmetler sunmayı hedeflediğinden, ürün veya hizmetin ortaya çıkmasından önce başlayan bir süreçler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Kırbaş, 2019: 4). Kotler (2006)’e göre, *pazarlama*, bireylerin ve grupların ihtiyaç ve isteklerini, başkalarıyla değerli ürün ve hizmetleri yaratarak, sunarak ve serbestçe değiş tokuş ederek karşıladıkları toplumsal bir süreçtir. Bu süreç, ihtiyaç ve isteklerin karşılanmasının yanı sıra toplumsal ilişkilerin güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır. *Pazarlama yönetimi* ise, hedef pazarları belirleme, üstün müşteri değeri yaratma yoluyla müşterileri kazanma, elde tutma ve büyüme sürecini içeren bir sanat ve bilimdir. Bu bağlamda, pazarlama yönetimi hem *stratejik* hem de *operasyonel* düzeyde müşteri odaklı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2022: 252).

AMA (2013)’ya göre, pazarlama, hizmet veya ürün alıcıları, paydaşlar ve geniş anlamda toplum için değer oluşturma, ilişki kurma, teslimat ve değiş tokuş sunma faaliyetleri ve süreçleri dizisidir. 1930’larda kurulduğundan bu yana Amerikan Pazarlama Birliği tarafından geliştirilen ve sürekli olarak yenilenen pazarlama tanımları, dünya

genelinde kabul görmektedir. Bununla birlikte, pazarlama alanında uzman bilim insanları, akademisyenler ve özellikle pazarlama gurupları tarafından yapılan tanımlamalar da literatürde yoğun şekilde kullanılmaktadır. Bu tanımlamalar, pazarlama disiplininin dinamik ve sürekli evrilen doğasını yansıtarak, farklı perspektiflerden pazarlamanın kapsamını genişletmektedir (Bayrak, 2019: 5). AMA (2017)'nin pazarlama ile ilgili tanımladığı diğer bir ifadeye göre “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi meydana getirebilmek için, mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, tanıtımı yönelik bir planlama ve uygulama süreci” olarak tanımlanmaktadır (Bülbül, 2022: 10).

3.1.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında küreselleşen dünya ile birlikte tüm dünyayı etkileyen siyasi dönüşümler, bilgede ve teknolojiye zamanla kaydedilen ilerlemeler, geleneksel pazarlama anlayışının dönüşümüne katkıda bulunarak modern pazarlama yaklaşımlarının temelini oluşturduğu görülmektedir. Siyasi yapılarında değişiklikler yaşayan ülkeler, sosyolojik değişimlere maruz kalan bölgeler ve yeni nesiller, geçmişteki alışkanlıkların farklılaşmasında önemli bir rol oynamıştır. 1930’lu yıllarda üretim odaklı bir yaklaşımı benimseyen pazarlama stratejileri, 1950’li yıllarda ürün odaklı hale gelmiş, 1980’li yıllarda satış odaklı faaliyetlere yönelmiş ve nihayet müşteri merkezli pazarlama anlayışına evrilmiştir (Güleryüz, 2019: 17). 1990’lı yıllar ise dünya düzeninin değiştiği bir dönem olmuştur; yalnızca teknolojik gelişmeler değil, aynı zamanda komünist ülkelerin liberal ekonomiye geçişi, küreselleşmenin boyutunu artırmış ve büyük işletmelerin çeşitli bölgelerdeki pazarlara girişini kolaylaştırmıştır. Bu dönüşüm, pazarlama alanında farklılaşmalara ve ayrışmalara yol açmıştır (Paylan vd. 2009: 10).

Pazarlamanın 1850 ile 1990 yılları arasındaki gelişimi, dört ayrı dönemde incelenmiş olup, son dönem “müşteri odaklı pazarlama anlayışı” olarak tanımlanmıştır. 1850-1900 tarihleri arasında üretim odaklı işletmeler ön plana çıkmıştır. Bu dönemde arz, talebi karşılayamamış ve üretici firmalar, ürettikleri tüm ürünleri kolaylıkla sattıkları için satış çabalarına, tutundurma faaliyetlerine veya reklama ihtiyaç duymamışlardır. Aynı

zamanda, tüketicilerin talepleri, gereksinimleri ve ürün kalitesi göz ardı edilmiştir. 1900-1950 yılları arasındaki dönem ise satış odaklı işletmelerin dönemi olarak nitelendirilir. Mezkûr tarih aralığında, tüketicilerin ilgisini çekeceği öngörülen ürünler üretilmeye başlanmış ve reklam, satış ile dağıtım kanalları, pazarlama faaliyetlerinin merkezine yerleşmiştir. Ayrıca, pazarın giderek daha karmaşık ve dinamik bir yapıya dönüştüğü de bu süreçte gözlemlenmektedir (Bahçecik, 2019: 15). Geçen zaman ve gelişen süreçte görülmektedir ki artan rekabet ortamında pazarlama tanımı ve pazarlama çalışmaları hız kazanmış ve büyük değişimler yaşamıştır. İşletmeler müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerini korumak için pazarda fark yaratmak gerektiğini giderek daha iyi anlamışlardır. Bir işletme faaliyetler grubu olarak görülen pazarlamanın zamanla örgütsel hedeflere ulaşmaya ilişkin stratejik bir süreç içerdiğinin farkına varılmıştır. Son olarak da paydaşları, müşterileri ve iletişimi dikkate alan bir yaklaşım sergileyerek bugünkü halini almıştır (Abanos, 2020: 9).

Son yıllarda, çevrede meydana gelen hızlı değişimlerin bir sonucu olarak, işletmelerin hem iç dünyasında hem de dış çevreyle olan ilişkilerinde felsefi yaklaşımlar ve vizyonlar anlamında büyük ilerlemeler olmaktadır. Bu değişimlere paralel olarak, işletme yönetimine olan ilgi artmakta, yönetim yaklaşımlarında çeşitlenmeler meydana gelmekte ve yeni trendlerin ortaya çıkmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 17, Akt. Salman, 2017: 48). Pazarlama kavramlarının doğası ve gelişimi hakkında araştırmacılar çeşitli görüşler öne sürmektedirler. Bu bağlamda, araştırmaların bakış açıları arasında belirgin farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 3'te, çeşitli araştırmacıların pazarlama kavramı üzerine geliştirdikleri düşünceler gösterilmektedir.

Tablo 3. Pazarlama Kavramının Tarihsel ve Gelişimi

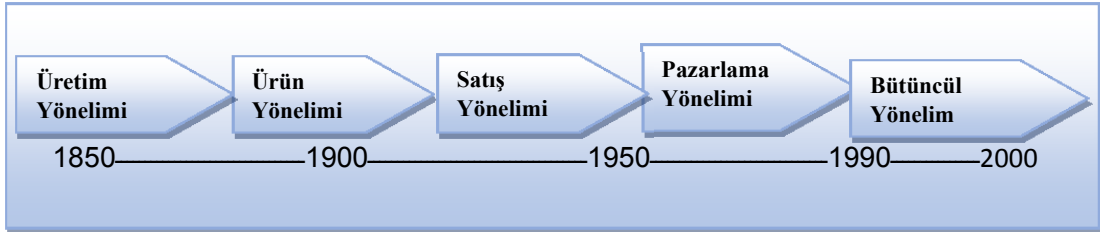
Kaynak	Pazarlama Kavramı
El Diyoji, 1999: 12	1- Üretim dönemi
	2- Satış dönemi
	3- Pazarlama dönemi
	4- Sosyal pazarlama kavramı aşaması

Armstrong ve Kotler, 2005: 12	1- Üretim kavramı 2- Ürün kavramı 3- Satış kavramı 4- Pazarlama kavramı 5- Sosyal pazarlama kavramı
Michael ve Ghruv, 2008: 14	1- Üretim yönelimi çağı 2- Satış yönelimi çağı 3- Pazar yönelimi dönemi 4- Değer temelli pazarlama çağı
Pride ve Ferrell, 2009: 11	1- - Üretim yönelimi çağı 2- Satış yönelimi çağı 3- Pazarlama yönelimi dönemi
Lam vd. 2010: 10	1- Üretim yönelimi 2- Ürün yönelimi 3- Satış yönelimi 4- Müşteri yönelimi 5- Sosyal pazarlama yönelimi 6- İlişkisel pazarlama yönelimi
Kotler ve Keller, 2016: 35	1- Üretim kavramı 2- Ürün kavramı 3- Satış kavramı 4- Pazarlama kavramı 5- Bütünsel pazarlama kavramı

Kaynak: Kazim, 2017: 49

Agarwal (2012: 2, Akt. Salman, 2017: 50)'a göre, modern işletmeler, pazarlama kararlarını alırken yalnızca içsel operasyonlarını değil, aynı zamanda dışsal çevreyle olan etkileşimlerini de dikkate alan geniş bir ekosistemi göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu ekosistemde çalışanlar, müşteriler, rakipler ve diğer paydaşlar, işletmenin başarısını etkileyen kritik unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Rekabetin ve teknolojik dönüşümün hızla arttığı günümüzde, bütüncül pazarlama yaklaşımı,

işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için vazgeçilmez bir strateji haline gelmektedir. Tarihsel süreçte pazarlama anlayışı, başlangıçta ürün merkezli bir bakış açısından, müşteri ihtiyaçları ve isteklerini merkez alan, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve deneyim pazarlaması gibi kavramların ön planda olduğu daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir. Ancak, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, küreselleşme, düzenleyici çerçevelerdeki değişiklikler ve tüketici davranışlarındaki dönüşümler gibi sosyal ve ekonomik güçlerin etkisiyle, pazarlama ortamı sürekli olarak değişmekte ve karmaşılaşmaktadır. Bu değişimler, pazarlamacılar için yeni zorluklar yaratırken, aynı zamanda dijital pazarlama, veri analitiği ve yapay zekâ gibi alanlarda yeni becerilerin ve yetkinliklerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Kotler ve Keller (2012: 12, Akt. Salman, 2017: 50) tarafından da belirtildiği gibi, günümüz pazarlamacısı, yalnızca ürün veya hizmet satışı yapmakla yetinmeyip, aynı zamanda markanın itibarını yönetmek, müşteri sadakatini artırmak, pazar trendlerini izlemek ve sürekli öğrenmeye açık olmak gerekmektedir. Bu bağlamda, pazarlama artık sadece bir fonksiyon olmaktan çıkmış, işletmenin tüm stratejilerine yön veren bir felsefe haline gelmiştir. Pazarlama kavramının tarihsel gelişimi, (Salman, 2019: 50) Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Kotler, Philip ve Keller, Kiven Lane, 2009: 85, Akt. Salman, 2017: 50

Günümüz yeni pazarlama gerçekleri göz önüne alındığında, bir işletmenin pazarlama çabalarını hangi felsefeye göre yönlendirmesi gerektiği önemli bir konudur. Bu konunun daha iyi kavranabilmesi için pazarlama anlayışında yaşanan gelişmeleri açıklamak faydalı bir süreci oluşturmaktadır. Pazarlama anlayışında yaşanan gelişmelerin arkasında yatan itici güçler; üretim teknolojisi, rekabet ve tüketici davranışlarında yaşanan değişimlerdir (İslamoğlu, 2013: 9).

3.1.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi

Üretim anlayışı dönemi, tüketici isteklerinin dikkate alınmadığı, arzın talebi karşılamakta yetersiz olduğu ve işletmelerde pazarlama birimlerinin dahi olmadığı bir dönemdir (Al-Abay, 2010: 215). 1800’lü yılların sonlarına doğru belirginlik kazanan bu dönemde, işletmeler net bir şekilde üretime odaklanmakta ve üretim görevini üstlenen mühendis ve yöneticilerin, işletmelerin karar süreçlerinde hâkim olduğu bu koşullarda, satış biriminin temel işlevi, genellikle maliyetler baz alınarak belirlenen ürünleri satma anlayışına sahiptir (Kotler, 2000: 136). Bu dönem, üretim dönemiyle birlikte değerlendirilmektedir (Karamustafa vd. 2010: 49). Bu aşamada, üretim ve mühendislik yöneticileri firma amaçlarını ve planlarını biçimlendirdikten sonra arz-talep dengesinin oluşmasıyla firmalar rekabet edecek yeni yollar aramaya başladığı görülmektedir (Ünusan ve Sezgin, 2007: 37). Bu arayışlar neticesinde, işletmelerin daha kaliteli ürünler sunarak pazarda etkin rekabet edebileceklerini öne süren bir anlayış ortaya çıkmaktadır (Altunışık vd. 2006: 9). Bu anlayışa göre, tüketiciler tercihlerini en yüksek kalite ve performans özellikleri taşıyan ürünler yönünde kullanmaktadır. Tüketici sorunlarının ve gereksinimlerinin çözümüne odaklanmak yerine, tüketicilerin yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesine odaklandıkları, rakip malların kaliteleri, özellikleri ve farklılıkları hakkında bilgi sahibi oldukları ve ödedikleri para karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri varsayımlarına dayanmaktadır. Bu dönemin temel düşünce tarzı ise “*iyi mal kendini satar*” ifadesiyle tanımlanmaktadır (Kethüda, 2010: 9-10).

3.1.1.2. Ürün Anlayışı Dönemi

Ürün anlayışının altında yatan temel unsur, üretilmiş olan ürünlerin daha iyisini üretmektir. Bu nedenle ürün anlayışında her zaman tüketicilerin, yenilik içeren, daha kaliteli ve daha çok özelliği olan ürünleri tercih edecekleri varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu anlayıştaki işletmeler, sürekli ürün geliştirme üzerinde çalışmaktadır (Aksoy, 2013: 33). Ürün anlayışı, pazarda arz ve talep dengesinin birbirine yaklaşmasıyla birlikte, firmaların tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ötesinde daha kaliteli ürünler üretme ve pazarda egemen olma stratejisini benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, rakip ürünlerden üstün niteliklere sahip ürünlerin pazara sunulması hedeflenmiştir. Ürün

anlayışı kapsamında firmalar, tüketicilerin kalite ve fiyat odaklı beklentilerini vurgulamış ve bu değişim, ürünlerde kalite artışına neden olmuştur. Kalitedeki artış, ürün çeşitliliğinde ve rekabette bir yükseliş sağlamış, böylece müşteri odaklı pazarlamanın temelleri atılmıştır (Güleryüz, 2019: 18).

3.1.1.3. Satış Anlayışı Dönemi

1920-1950 yılları arasında hüküm süren ve odak noktasında mamulün yer aldığı, klasik pazarlama anlayışı olarak adlandırılan bir dönemdir (Korkmaz diğerler, 2009: 258). Mevcut malları ne yapıp edip satma ve kâr etme esasına dayandığı için, bu anlayış yoğun satış artırıcı çabaların yanı sıra aldatıcı ve yanıltıcı reklamlara başvuru bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Mucuk, 2006: 120). Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri ve müşteri çekmek ile tutmak için satış odaklı güçlü bir örgüt kurulması gerektiği” felsefesine dayanmaktadır.

Basınçlı ve agresif satış yöntemlerinin uygulandığı, firma odaklı bir yaklaşım olarak bilinen bu anlayışa “klasik pazarlama anlayışı” da denilmektedir. (Tek, 1999: 13). Satış anlayışına göre tüketiciler genel olarak satın alışlarda durgunluk veya mukavemet gösterdiklerinden ötürü onların satın almaya ikna edilmeleri gerekir (Kotler, 2000: 18). Kotler ve Keller (2016: 34) tarafından da vurgulandığı üzere satış konsepti, tüketici davranışlarını ve pazar dinamiklerini tam anlamıyla kavrayabilme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak değişmekte olup, bu değişimleri takip edemeyen ve tüketici odaklı bir yaklaşım benimsemeyen şirketler, rekabet ortamında zorlanmaktadır. Satış konsepti, kısa vadeli kazançlar sağlama açısından cazip görünmektedir; ancak uzun vadeli sürdürülebilir başarı için yeterli değildir. Tüketici odaklı bir pazarlama stratejisi benimseyen ve müşteri memnuniyetini öncelikli hedef olarak belirleyen işletmeler, daha yüksek düzeyde başarı ve sürdürülebilir büyüme elde etme potansiyeline sahiptir.

3.1.1.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi

Pazarlama anlayışının hâkim olduğu bu dönemde, arzın talepten fazla olduğu, rekabetin yükseldiği ve bazı reklam ile satış çabalarıyla üretilen ürünlerin satılamayacağına anlaşıldığı bir ortamda, pazarlamanın organizasyonlarda bir birim olarak yer aldığı ifade edilmektedir. Bu süreçte, hedef pazarlardaki müşterilerin arzuları ve gereksinimleri belirlenerek bu ihtiyaçlara uygun tatmin sağlama ve değer yaratma amaçları doğrultusunda tüm işletme yönetimi ve çalışanlarının pazarlamaya yönelik bir şekilde çalıştığı bir dönem söz konusudur (Al-Abay, 2010: 216). Mevcut malı her ne pahasına olursa olsun, yanıltıcı reklamlara başvurarak satmanın uzun vadede sağlıklı bir işletme-tüketici ilişkisine olanak tanımadığı zamanla anlaşıldığı görülmektedir. Bu durum, tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama hedefi güden bir pazarlama anlayışının oluşmasına yol açmaktadır (Mucuk, 2010: 9).

Pazarlama konsepti, 1950'lerin ortalarında müşteri odaklı bir anlayışla ortaya çıkmıştır. Ürünleriniz için doğru müşterileri değil, müşterileriniz için doğru ürünleri bulmak felsefesine dayanır. Pazarlama konsepti, kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarını, hedef pazarlarda rakiplerinden daha etkili bir şekilde üstün müşteri değeri yaratma, sunma ve iletme olarak tanımlamaktadır. Çünkü satış ve pazarlama anlayışı birbirinden farklıdır. Satış, satıcının ihtiyaçlarına odaklanırken; pazarlama, alıcının ihtiyaçlarına odaklanır. Satış, satıcının ürünü nakde dönüştürme ile meşgul olurken; pazarlama, ürün ve müşteri yaratma, ürünü müşteriye sunma ve nihayetinde tüketme ile ilgili şeylerin bütünü aracılığıyla müşterinin ihtiyaçlarını karşılama anlayışına dayanmaktadır (Kotler ve Keller, 2016: 34).

3.1.1.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı

Teknolojik gelişmelerle birlikte, pazarlama anlayışı geçmiş dönemlere kıyasla daha karmaşık ve farklı bir boyut kazanmaktadır. Temel olarak, her bir müşterinin firma tarafından yakından izlenmesi ve tüm etkinlik ve kampanyaların müşteriye uygun şekilde planlanması üzerine odaklanılmaktadır. Bu yöntemle müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır (Bulut, 2012: 6). İşletmelerin bütünsel pazarlama anlayışında, tüketicilere, yeniliklere ve gelişmelere daha tutarlı, geniş ve kapsamlı bir yaklaşımla hitap

edebilmek için stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve yeniden organize olmaları gerekmektedir. Hedef pazarlarına en yüksek değeri sunabilmek için yalnızca örgüt içi uyumu ve tedarikçiler ile diğer paydaşlarla ortaklıkları sağlamak değil, aynı zamanda tüketicilerle de iş birliği yapmanın ve müşteri odaklı yeni bir organizasyon yapısına geçmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sürecin en büyük zorluklarından biri de bu geçiş sürecini doğru bir şekilde sağlamaktır (Lazar, 2011: 248). Bütünleşik pazarlama, günümüz işletme organizasyonlarının benimsemesi gereken çağdaş bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar, bu yaklaşımın müşterilere değer sunarak ve karlılığı artırarak kurumsal performansı olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Soliman, 2016: 42).

Kelime anlamı olarak bütünsel, “bütünle ilgili/bütüncül” anlamına gelmektedir. Bütünsel pazarlama kavramı, pazarlamayı bir bütün olarak kontrol eden bir yaklaşım olarak anlaşılmaktadır. Bu kavram, 21. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve ilk kez Kotler’in “Marketing Moves” adlı kitabında, “bir kuruluşun yönetmesi gereken tüm değer kavramlarını içeren bir pazarlama türü” şeklinde tanımlanmaktadır (Akçı vd. 2014: 281-282). Geleneksel pazarlama kavramını aşan bu yeni yaklaşım, araştırmacılar ve pazarlamacılar tarafından bütünsel pazarlama adı altında kullanılmaya başladığı görülmektedir (Doncic, vd. 2015: 310).

Bütünsel pazarlama yaklaşımı, günümüzün karmaşık iş ortamında, paydaşların çeşitli hedeflerini dengeleme ihtiyacından kaynaklanan yenilikçi bir pazarlama paradigmasıdır. Bu yaklaşım, geleneksel pazarlama eğilimlerinin tek boyutlu bakış açısının ötesine geçerek, organizasyonların farklı pazarlama stratejilerini bütünleşik bir şekilde uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Bu entegrasyon, müşteri değerini maksimize etme, müşteri memnuniyetini artırma ve sadakati oluşturma gibi çok boyutlu hedefler doğrultusunda sinerjik bir etkileşim sağlamaktadır (Aloush vd. 2021: 128-129). Bu bağlamda, bütüncül pazarlama yaklaşımı, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürülebilir büyüme sağlamalarını desteklemektedir.

3.2. Bütünsel pazarlama kavramı

21. yüzyılda ortaya çıkan eğilimlerin, iş organizasyonlarını yeni bir dizi uygulamaya yönelttiği görülmektedir. Pazarlamacılar, pazarlama kavramının geleneksel uygulamalarını aşan, tutarlı ve daha kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyduklarını fark etmişlerdir. Bu kavram, daha kapsamlı ve birbiriyle bağlantılı pazarlama programlarının, operasyonlarının ve faaliyetlerinin geliştirilmesi, tasarımı ve uygulanmasına dayanmaktadır. Bütünsel pazarlama, pazarlamanın tüm alanlarını entegre ve geniş bir perspektiften ele almaktadır. Böylece, pazarlama faaliyetlerinin kapsamını ve karmaşıklığını belirlemeye ve koordine etmeye yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Aydın, 2019: 3). İslamoğlu (2012: 22)'ya göre, bütünsel pazarlama, işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve istisnasız şekilde bütünleşik olan, pazarlama departmanının tek başına gösterdiği çabaların başarı için yeterli olmayacağı gerçeğini ortaya koyan bir anlayış değişikliğidir. Bütünsel pazarlama, pazarlamanın tüm fonksiyonlarını bir araya getiren mantıksal süreçtir. Bu fonksiyonlar; ihtiyaçların belirlenmesi, istek ve taleplerin uygun teslim ve seçkin değerle karşılanmasıdır.

Bütünsel pazarlama; programların, operasyonların ve pazarlama faaliyetlerinin geniş ve birbiriyle bağlantılı bir şekilde planlanması ve uygulanmasına dayanmaktadır (Tasmia, 2014: 7). Aynı zamanda bütünsel pazarlama, 'müşterilerin yaşam standartlarını yükseltmelerine, tercihlerine ulaşmalarına, arzu edilen ürünleri elde etmelerine ve kuruluşun ürünleriyle etkileşim yoluyla ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Iskoskov vd. 2019: 992). Bütünsel pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasında ve müşterilere ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin ulaştırılmasında en gelişmiş yöntemlerden biridir. Doğru kullanıldığında parçalanamayan bütünleşik bir sistem niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım, her bir bileşenin doğru bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Aksi halde, bazı unsurların göz ardı edilmesi, farklı sonuçlar doğurmakta ve beklenen başarıya ulaşmayı zorlaştırmaktadır (Abdu kafur ve Salih, 2019: 227; Kaya, 2009: 146).

Bütünsel pazarlama kavramı, karşılıklı bağımlılıkla işleyen farklı pazarlama programlarının, operasyonlarının ve faaliyetlerinin geliştirilmesi, tasarımı ve uygulanmasına dayanmaktadır. Bu sebeple, bütünsel pazarlama, bir dizi faaliyeti tanımlamayı ve bu faaliyetleri uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır

(Govindarajan, 2013: 10). Bütünsel pazarlama, müşterilere, ortaklara ve topluma değer katan teklifler yaratma, iletme ve sunma süreçlerini kapsayan bir faaliyettir (Patwardhan, 2014: 5). Bu yaklaşım, organizasyonun genel stratejik hedeflerine ulaşmak ve sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek amacıyla, pazarlama faaliyetlerinin tüm işlevlerini entegre bir şekilde yöneten, stratejik bir yönetim tutumudur (Al-Ta'i ve Al-Kalabi, 2017: 1002). Ayrını şekilde, organizasyon içindeki tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış, kapsamlı bir pazarlama sistemidir. Bu sistem, pazarlama süreçlerinin ve faaliyetlerinin birbiriyle etkileşim içinde çalışarak, organizasyonun stratejik hedeflerine katkı sağlamasını mümkün kılar (Kotler ve Keller, 2016: 35).

Al-Ta'i ve Al-Kalabi (2017: 1002)'ye göre, bütünsel pazarlama, üst yönetimin belirlediği stratejik hedeflere ulaşmayı ve sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinin planlı ve disiplinli bir şekilde yürütülmesini ifade eder. Bu yaklaşım, kurumun pazarlama alanındaki etkinliğini artırarak rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Benzer şekilde, Doncic vd. (2015: 318), bütünsel pazarlamayı, kurumun iç ve dış pazarlama faaliyetlerini bir bütün olarak ele alarak diğer paydaşlarla iş birliği içinde değer yaratma sürecine katkı sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlar. Bu yaklaşım, sosyal çevre üzerindeki olumlu etkilerin artırılmasına da önem vermektedir. Tablo 4'te bu iki farklı perspektiften bütünsel pazarlama kavramına ilişkin detaylı bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 4. Bütünsel Pazarlama Kavram

Sıra No	Araştırmada	Bütünsel Pazarlama
1	Kotler ve Keller, 2009: 65	Bütünsel pazarlama, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum gibi stratejik paydaşların hedeflerini dikkate alarak, kurum ile çevresi arasındaki etkileşimleri derinleştiren ve bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerini tasarlayan, uygulayan ve geliştiren bir felsefe olarak tanımlanır. Bu kapsamlı yaklaşım, pazarlama aracılığıyla

		tüm kurumsal faaliyetlerin bütünleştirilmesini amaçmaktadır.
2	Gundlach ve Wilkie, 2010: 90	Müşteri ile ilişkilerin hem müşteri hem de diğer paydaşlar için fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi amacıyla, müşteriye değer yaratma, iletim ve teslim süreçlerinin organizasyonel bir işlev olarak tanımlanması mümkündür.
3	Al-Ta'i, 2010: 42	Müşteri hizmetleri kavramını genişleterek tüm kurumsal faaliyetleri pazarlamaya yönelik bir bakış açısıyla ele alan ve bu doğrultuda pazarlama süreçlerini yeniden yapılandıran bir yaklaşımdır.
4	Ashutosh Nigam, 2011: 2	Müşterinin psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarından esinlenerek yenilikçi fikirler üretme becerisini ön plana çıkaran bir felsefi yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, standart özelliklere sahip kaliteli ürünler sunmayı amaçlayan bir dizi bütünleşik faaliyetten oluşmaktadır.
5	El-Cenabi, 2012: 35	Müşteri ile pazarlar arasındaki etkileşimlerin derinliğinin fark edilmesi ve bu etkileşimler üzerinden üstün değer yaratma amacıyla, operasyonel programların ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi, tasarlanması ve uygulanmasına dayalı bir değer odaklı yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir.
6	Agarwal, 2012: 48	Net ve güvenilir bir temel üzerine inşa edilmiş bir strateji olup, müşteri veri tabanını kullanarak spesifikasyonlara uygun ürünler

	sunma kriterlerini göz önünde bulundurmaktadır.
7 Govindarajan, 2013: 10	Değer arama, yaratma ve sunma faaliyetlerinin bütünleşik bir şekilde yürütülmesiyle hem paydaşların faydalarını maksimize etmeyi hem de müşteri değeri kazanımına önemli katkılar sağlamayı amaçlayan, uzun vadeli ve karşılıklı tatmin edici ilişkilerin kurulmasına yönelik bir felsefe olarak tanımlanabilmektedir.
8 Tasmia, 2014: 1	Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme amacıyla geliştirilen yeni bir pazarlama felsefesi olarak tanımlanabilir. Bu felsefe, pazarlama ve teknolojik yeteneklerin güçlendirilmesiyle, ürün kalitesinin artırılması, pazar payının büyütülmesi ve nihayetinde müşteri sadakatının sağlanması yoluyla başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.
9 Asfour, 2016: 2	Pazarlamanın tüm fonksiyonlarını tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların karşılanması ve farklı bir değer önerisi sunulması süreçlerinde bir araya getiren bütüncül bir stratejidir. Bu strateji, işletmenin tüm birimlerini kapsayan geniş bir perspektifle, tüketicinin ürün veya hizmetlerle etkileşimini merkeze olarak geliştirilmektedir.
10 Ćorović ve Janičić, 2018: 4	Pazarlama faaliyetleri arasındaki sinerjiyi en üst düzeye çıkarma amacıyla, pazarlama programlarının ve operasyonlarının tasarlanması ve geliştirilmesine dayanan çağdaş bir yönetim felsefesi olarak

		tanımlanabilmektedir.
11	Sulivyo ve Siswoko, 2019: 188	Daha geniş ve bütüncül bir perspektifin gerekliliği göz önüne alındığında, pazarlamanın ürün, çalışan, rakip ve çevre gibi tüm bileşenlerine kapsamlı bir şekilde odaklanması gerekmektedir.
12	Hassouni, 2020: 330-331	Süreçteki tüm paydaşların etkin bir şekilde bir araya getirilmesini hedefleyen, nesnel bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu strateji, pazarlama ihtiyaçlarını karşılamayı ve rakiplerden farklılaşan bir değer önerisi sunmayı amaçlamaktadır.
13	Doğracame, 2023: 41	Pazarlamanın tüm bileşenlerini bir araya getiren ve farklı kurumlar arasında iş birliği ortamı yaratan çağdaş bir pazarlama yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyerek, bu ihtiyaçlara yönelik üstün bir değer önerisi sunmayı hedeflemektedir.

Bütünsel pazarlama kavramı, dinamik bir konsept olmasının yanında müşteriler ile şirketler arasındaki iletişime odaklanmaktadır. Bu yeni pazarlama kavramı, klasik pazarlama ile dijital yeniliklerin getirdiği imkanları birleştirerek, yeni ve uzun süreli ilişkiler kurmaktadır. Bütünsel pazarlamayı uygulamak için, müşteri taleplerini, iç ve dış kaynaklarını ve iş birliği ağını içeren iyi bir yönetim gerekmektedir (Magdolen, 2010: 3). Bu durumu İsmail Kaya şu şekilde özetlemektedir: “bütünsel pazarlama için üç temel alanda çalışmaya ihtiyaç var: müşteri odaklı bir talep yönetimi, temel yeteneklere dayalı bir kaynaklar yönetimi, iş birliği şebekeleriyle yürütülen bir ağ (ilişkiler) yönetimi” (Kaya, 2009: 146). Bütünsel pazarlama, büyük ölçekli homojen pazarlama kampanyalarının aksine, her bir müşteriyle bireysel bir düzeyde bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Bu, müşteri sadakatini artırır, marka imajını güçlendirir ve uzun vadede

daha yüksek karlılık sağlamaktadır. Bu bağlamda, bütünsel pazarlamanın örgütler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanarak müşteri sadakati kazanmada, sosyal sorumluluk projeleri, tanıtım faaliyetleri ve etkinliklerle müşteri memnuniyeti yaratmada en etkili ve en yenilikçi pazarlama anlayışı olduğu belirtilmektedir. Bütünsel pazarlama, yeni zorluklar ve gelişmelerle daha iyi ve daha yakın bir şekilde ilişkili olmaktadır. Onaran (2014: 49)'a göre, bütünsel pazarlama, derinliği ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılığı bulunan pazarlama programlarının, süreçlerinin ve faaliyetlerinin geliştirilmesi, tasarımı ve uygulanmasına dayanmaktadır.

3.3. Bütünsel Pazarlamanın Önemi

Bütünsel değişimin ihtiyaç ve olaylarını benimsemek, pazarlama başarısına ulaşmak için iş gereksinimlerini karşılamak, dış çevredeki değişkenlerle sorunsuz bir şekilde başa çıkmak ve dış tehditlere çözüm bulmak amacıyla gerekli dönüşümleri tamamlamak, kapsamlı pazarlamanın önemini ortaya koymaktadır. İlgili tüm pazarlama süreçlerini dikkate alarak müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek, sistemlerin iş ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlamasını sağlamak ve pazarlama faaliyetlerini iyileştirme fırsatlarını tespit etme yeteneğini geliştirmek önemlidir (Valentine ve Paula, 2010: 42-43). Musayyib ve Khalil'in (2022: 140) de vurguladığı gibi, bütünsel pazarlama sadece kurum içi entegre bir yaklaşım olmanın ötesinde, aynı zamanda dış çevresel dinamiklere etkin bir şekilde yanıt verme yeteneğini de içerir. Bu yaklaşım, organizasyonların değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlamalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve dış tehditlere karşı dirençli olmalarını gerektirmektedir. Al-lami (2013: 40-41) ise bütünsel pazarlamanın, modern pazarlama ortamının karmaşıklıklarına cevap verebilmek için organizasyonlara yeni bir bakış açısı kazandırdığını belirtmektedir. Bu bağlamda, 21. yüzyıl pazarlamacıları, geleneksel pazarlama anlayışının ötesine geçerek tasarım odaklı ve entegre bir yaklaşım benimsemekte, müşteri etkileşimlerini ön planda tutmakta ve operasyonel etkinliği artırmaya yönelik çabalar göstermektedirler. Organizasyonel üstünlüğe ulaşmak için yeni yeteneklere sahip uygulamalara sahip pazarlama faaliyetleri aşağıdaki noktalarda öne çıkmaktadır:

- Bütünsel pazarlama, tüm ticari kuruluşların ürün veya üretim odaklılıktan dışına çıkarak, pazar ve müşteri odaklı bir perspektif benimsemelerini sağlamaktadır. Bu yaklaşım, müşteri gelirini pazarlama sürecinin merkezine alarak, karşılıklı faydayı maksimize etmeyi amaçlamaktadır (Aloush vd. 2021: 129).
- Bütünsel pazarlama, organizasyonların başarıya ulaşması için sağlam bir temel oluşturan önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir (Abdullah ve Husni, 2020: 331).
- Bütünsel pazarlama, ticari kuruluşlar ile toplum arasında güçlü bir bağ oluşturan bir yapısal çerçeve sunmaktadır (Saud ve Dayf, 2020: 91).
- Pazar yaklaşımının sürekli evrimleşmesiyle ortaya çıkan yeni bir gerçeklik, organizasyonlar arasında daha geniş ve derin bir bağlılık gerektirmektedir. Bütünsel pazarlama, yalnızca kurum içi iş birliklerini değil, aynı zamanda tedarikçiler ve distribütörlerle stratejik ortaklıklar kurmayı, hedef pazarlara daha yüksek değer sunmayı, ekip çalışmasına önem vermeyi ve müşteri odaklı bir yaklaşımla yeni bir kurumsal kimlik oluşturmayı hedefleyen kapsamlı bir pazarlama yaklaşımıdır (Lazar, 2010: 248).
- Bir kuruluşun ve ürünlerinin tüketici kabulünü artırmak amacıyla tanıtım mesajlarının etkili bir şekilde kullanılması ve medya entegrasyonu yoluyla tüketici ilişkilerinin yönetilmesi, pazarlama iletişiminin kritik bir bileşenini oluşturmaktadır (Qutaybah ve Salih, 2019: 227).
- Örgütlerin, özellikle yetkin ve yetenekli çalışanlarını bünyelerinde tutma çabaları ve pazarlama stratejilerindeki olası düşüklere karşı esneklik gösterme becerileri, kurumsal sürdürülebilirlik için kritik adaptasyon mekanizmalarıdır.
- Yönetim kademesinin, uzman ekiplerle güçlü ve iş birliğine dayalı ilişkiler kurmaları, stratejik hedeflerin belirlenmesine aktif katılım göstermeleri, çalışanların beceri ve deneyimlerini geliştirmelerine destek olmaları ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması için teşvik edici bir ortam yaratmaları, organizasyonların stratejik, yapısal ve pazarlama başarılarına ulaşmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır (Doğracame, 2023: 43).

Pazarlamanın stratejik önemi, liderlerin benimsediği entegre pazarlama stratejisine dayanmaktadır. Entegre pazarlama yaklaşımı, kurumun iç ve dış çevresini

kapsayan geniş bir bakış açısı sunarak, kurumsal performansı iyileştirmek amacıyla üst yönetimin aktif katılımını gerektirmektedir.

3.4. Bütünsel Pazarlamanın Hedefleri

Gücün üreticilerden tüketicilere geçtiği yeni çağda, tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarının belirlenmesinin ötesinde, onların gizli ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tüketicilerden müşterilerin yaratılması asıl hedef haline gelmektedir. İçinde bulunulan modern teknolojik gelişmeler uyum sağlayacak yeni pazarlama iletişiminin, yaklaşımlarının ve yeteneklerinin gerekli olduğu bu dönemde bireysel tüketici gereksinimlerini odağına alarak yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan bütünsel pazarlama, rekabette üstün gelmek isteyen işletmelerin kurumsal stratejilerinin ve organizasyonlarının bu yeni yaklaşım etrafında kurulmasını gerekli kılmaktadır (Tarakçı, 2020: 272). Bütünsel pazarlamanın amaçları şu şekilde ele alınmaktadır:

- Kuruluşların pazarlama yaklaşımını, ürün veya üretim merkezli bir anlayıştan müşteri ve pazar odaklı bir perspektife taşımak, müşteriye pazarlama süreçlerinin merkezine alarak karşılıklı faydaya dayalı bir değişim süreci başlatmaktadır. Bütünleşik pazarlama felsefesini benimseyen kuruluşlar, müşteri değeri, maliyeti, erişim kolaylığı ve iletişim gibi kritik faktörlere odaklanarak sektörlerinde önemli başarılar sağlamaktadır (Al-Ta'i vd. 2010: 48).
- Pazarlama paradigmasını, karşılıklı değişim odaklı bir anlayıştan ilişkisel pazarlama yaklaşımına evrimleştirmek, müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırmanın temel stratejilerinden biridir. Yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş bir ilişki kuran ve müşterilerinin sorunlarına çözüm odaklı yaklaşan kurumlar, rasyonel kararlar veren bilinçli tüketiciler tarafından tercih edilmektedir (Saud ve Dayf, 2021: 91).
- Kurumların üretim verimliliğini artırarak büyümelerini ve rekabet gücünü sürdürmelerini sağlamak ve bu potansiyeli daha da geliştirmek, günümüz iş dünyasının temel hedeflerinden biridir (Davud, 2022: 588).

Bütünleşik pazarlama, kurumlar, toplum ve pazarlar arasındaki karmaşık ilişkileri kapsayan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yenilikçi pazarlama stratejileriyle müşterilere ürün ve hizmetleri sunmanın yanı sıra, tüketicileri bilgilendirerek karar süreçlerinde aktif bir rol oynamalarını teşvik eder. Bütünleşik pazarlama felsefesini benimseyen kuruluşlar, müşterileri stratejik ortaklar olarak görerek uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedeflemektedir.

Al-Tai ve Al-Alak (2010: 56)'a göre, bütünsel pazarlamanın temel amaçları şu şekilde özetlenebilir:

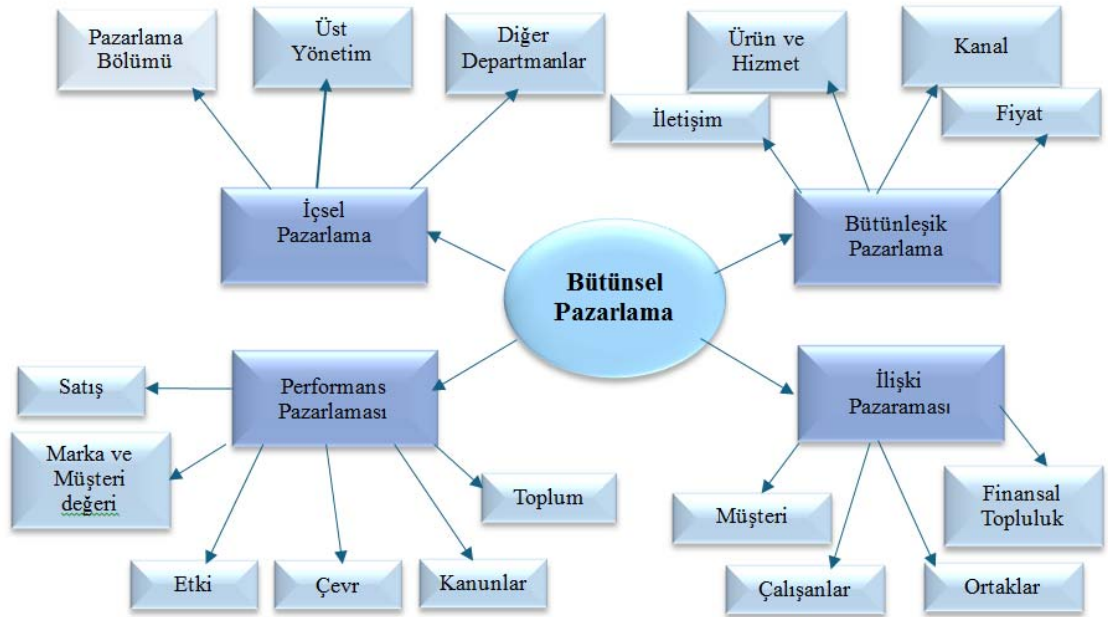
- Müşteri memnuniyetini maksimize etmek amacıyla, ürünlerin müşteriye etkin bir şekilde ulaştırılması ve satın alma sürecinin kolaylaştırılmasıdır.
- Müşteri ile uzun vadeli, güven temelli ilişkiler kurarak sürdürülebilir bir müşteri değeri yaratmaktır.
- Sosyal, etik ve çevresel sorumluluk bilinciyle, tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek uzun vadeli, karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurmaktır.
- Çalışan geri bildirimlerini dikkate alarak ürün geliştirme süreçlerini iyileştirmek ve pazarlama yöneticilerini motive ederek iç hizmet kalitesini artırmaktır.
- Değişen iş ortamındaki belirsizliklere karşı kurumların adaptasyon yeteneklerini güçlendirmektir.

Saud ve Dayf (2021: 92)'a göre, bütünsel pazarlama, çalışanların sürekli motivasyonunu sağlamayı, onları yeni pazarlama trendleri ve ürünler hakkında bilgilendirmeyi ve yetenekli çalışanları çekerek kurumda tutmayı amaçlamaktadır. Bütünsel pazarlamanın temel amacı, kuruluşların pazarlama yaklaşımını yeniden yapılandırarak müşteri odaklı bir dönüşüm sağlamaktır. Zira pazarlama, işletmelerin toplumla etkileşimini sağlayan bir köprü görevi görmektedir. Müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlayan bütünleşik pazarlama, aynı zamanda kurumların üretim verimliliğini artırarak büyümelerini desteklemektedir. Sonuç

olarak, bütünleşik pazarlama hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini karşılayarak kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

3.5. Bütünsel Pazarlamanın Boyutları

Govindarajan (2013: 9)'a göre, pazarlama faaliyetleri, farklı sektörlerdeki müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren bütünleşik bir mal ve hizmet sunumudur. Kotler ve Keller (2016: 35) ile Siswoko (2019: 188) ise, bütünleşik pazarlamanın dört temel boyutu olduğu belirtmektedir. Şekil. 5'te bu boyutlar; *içsel pazarlama*, *bütünleşik pazarlama*, *ilişkisel pazarlama* ve *performans pazarlama* (veya *sosyal sorumluluk*) olarak kategorize edilmektedir.



Şekil 5. Bütünsel Pazarlama Boyutları

Kaynak: Kotler ve Keller, 2016: 35

3.5.1. İçsel Pazarlamanın

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1982 yılında Berry vd. tarafından tanımlanmıştır. Pazarlama felsefesini ve politikalarını, organizasyondaki en iyi adayları işe alarak ve bu kişilerin rollerini potansiyellerinin en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayarak çalışanlara uygulama sürecidir (Chen ve Lin, 2013: 99). İşletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla çalışanlarının eğitime ve motive etme faaliyetleri olarak da ifade edilebilmektedir (Mucuk, 2012: 306). Günümüzde değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin artık farklı bakış açıları geliştirmesi beklenmektedir. Örgütlerin, ürünlerini beğenisine sunduğu müşteri kitlesi bulunmaktadır. İlgili örgüt dışında yer alan tüketiciler dış müşteri olarak ifade edilirken, örgütün içinde yer alan her çalışan ise iç müşteri olarak ifade etmektedir. İçsel pazarlama kavramı tamda bu bağlamda ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama kavramı, eskiden sadece üretim sonrası dış müşterilere odaklanan pazarlama anlayışına karşı, işletmelerin iç müşterilerine (çalışanlarına) değer katarak onları işletmede tutma çabası olarak değerlendirilebilir (Başak, 2015: 2).

Gelişen ve değişen koşullar kurumları, kişileri ve toplumları farklı düşünmeye veya düşüncelerini dönüştürmeye yöneltmektedir. Bu kapsamda değişimin olduğu hususlardan birinin pazarlamaya bakış açısı olduğu görülmektedir. Önceki dönemlerde üretim sonrası tamamen dış çevreye odaklanan anlayışın, günümüzde yerini çalışanların müşteri gibi algılanması gerektiği anlayışına bıraktığı görülmektedir. Bu değişim, farklı bir pazarlama anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuş ve bu anlayış “içsel pazarlama” olarak ifade edilmektedir (Bahar, 2023: 6). Yapraklı ve Özer (2001: 58) tarafından, içsel pazarlama, kurumların belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla kalifiye personeli işe alması ve bu personelin kurumda kalıcılığını sağlaması; etkin iletişim ve motivasyonu artırıcı aktiviteler aracılığıyla personelin müşteri odaklı bir duruma getirilmesi suretiyle müşteri tatmininin elde edilmesine yönelik yürütülen uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2023: 5).

Teknolojik yenilikler, küreselleşmeyi beraberinde getirmektedir; böylece pazar alanı müşteriler için genişlemiş, müşterinin seçiciliği ve beklentileri artmış, bu da pazarlama anlayışında müşteri odaklılığın devreye girmesine neden olduğu

görülmektedir. Modern pazarlama olarak adlandırılan bu dönemde, pazar yönelimlilerine önem verilmekte ve değer üretme kavramı geliştirilmektedir. Modern pazarlama anlayışı ile birlikte, tüketicinin davranışları ön plana çıkması amaçlanmaktadır. Bütünleşik pazarlama kavramı sayesinde ise kurumun tüm departman ve fonksiyonları pazarlama ile entegre edilmektedir (Al-Abay, 2010: 213).

Lings ve Greenly, (2005) tarafından açıklanan bir çalışmaya göre, çalışanlar ve örgüt içindeki personel, yaptıkları işi elde ettikleri mükafatla karşılaştırarak görevlerini değerlendirmektedir. Dolayısıyla, şirketler çalışanlarına eğitim, iç iletişim, motivasyon ve örgüt içinde becerilerin geliştirilmesi gibi alanlarda yatırım yaptıklarında, genellikle yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip çalışanlar elde etmektedir. Bu çalışanlardan, iş arkadaşları ve yöneticilerle olumlu bir iş birliği yapmaları, aynı zamanda dış müşterilerle de etkileşimde bulunmaları beklenmektedir. Bu tür insan davranışları, genellikle örgütsel performans üzerinde dolaylı bir pozitif etkiye sahip olup, kuruluşların idari başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Akt. Paz ve Al-Sharawi 2018: 57).

Heskett vd. (2008) ile Gelada ve Young (2005) tarafından belirtildiği üzere, müşteri memnuniyeti büyük ölçüde algılanan hizmet kalitesinden etkilenmektedir ve bu da genellikle çalışanların memnuniyetine dayanmaktadır. Arani ve Fojtik (2006) tarafından ifade edildiği gibi, içsel pazarlama uygulamalarına yapılan yatırım, örgütteki çalışanların tutulmasını teşvik eder ve onlara karşı taahhüt oluşturmaktadır.

Paz ve Al-Sharawi (2018: 60) tarafından açıklanan sonuçlar, çalışanların yetkilendirilmesi ve eğitimi ile iç iletişimlerinin gelişmesinin iş memnuniyetlerini artırdığını göstermektedir. Çeşitli araştırmalar, içsel pazarlama stratejilerine (eğitim, motivasyon, iç iletişim, yetkilendirme gibi) dayanmanın genel olarak organizasyonlardaki iş memnuniyetini artırıcı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlamak, onların katılımını teşvik etmek ve hızlı yanıtlama yeteneğini artırmak amacıyla çalışanların yetkilendirilmesi önem taşımaktadır.

3.5.1.1. İçsel Pazarlamanın Önemi

Berry (1981), içsel pazarlamayı işletmelerin pazarlama felsefesi ve politikalarını çalışanlarına uygulayarak en yetkin çalışanları işe alma ve onları motive etme süreci olarak tanımlamaktadır. Chen ve Lin (2013: 99) ise bu yaklaşımın, çalışanların rollerini en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayarak kurumun genel performansına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Refik ve Ahmed (2000: 452) ise, içsel pazarlamayı hem iç hem de dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla çalışanların motivasyonunu artırma, değişim yönetimi ve stratejik uyum süreçlerini kapsayan daha geniş bir kavram olarak ele almaktadır.

Al-Ziyat ve Al-'Awamirah (2012: 320)'a göre, içsel pazarlamanın temel amacı, tüm çalışanların kurumun dış pazarlama çabalarına aktif olarak katılımını sağlayarak genel performansı artırmaktır. Al-Siyani ve Al-Sabri (2021: 702) ise, içsel pazarlamayı, çalışanları iç müşteri olarak görüp onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak, dolaylı olarak dış müşteri memnuniyetini sağlayan bir felsefe olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, kurum içindeki tüm süreçleri birbiriyle bütünleştirerek organizasyonel performansı iyileştirmektedir. Lovelock ve Wirtz (2006: 56) ise, içsel pazarlamayı, çalışanların gelişimi, eğitim, ödüllendirme ve etkili iletişim gibi uygulamalar aracılığıyla kurum ile çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurma süreci olarak tanımlamaktadır. Ghorbanifar ve Seed (2014: 636) ise, içsel pazarlamanın, nitelikli çalışanları işe alıp geliştirerek müşteri odaklı bir kültür oluşturmaya yönelik bir strateji olduğunu belirtmektedir. Al-Mulla ve Al-Jarji (2019: 177) ise, içsel pazarlama, en nitelikli çalışanları işe alarak ve elde tutarak müşteri hizmetlerini iyileştirmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırmayı ve onların yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle, müşteri memnuniyetini ve kurumsal performansı olumlu yönde artar. İçsel pazarlama, kuruluşların iç dinamiklerini güçlendirerek, dış müşteri ilişkilerini de olumlu yönde etkileyen stratejik bir yönetim felsefesidir. Papasolomou ve Koutouros (2011: 2)'a göre, içsel pazarlama, çalışanların kuruma bağlılık ve aidiyet duygularını güçlendirmek amacıyla yönetim uygulamalarında

Değişiklik yapma gerekliliğini vurgulamaktadır. Munir vd. (2015: 358) içsel pazarlamayı yöneticilerin çalışanları kurumun vizyon ve misyonuna uygun bir şekilde işe

seviyelerdeki departmanlar tarafından çalışanlara iç müşteriler olarak özen gösterilmesi gerektiği anlayışıyla bakılarak, onlara görevler verilmesi ve pazarlama politikaları ile insan kaynakları politikaları arasındaki koordinasyon ve karşılıklı bağımlılık sürecini ifade eder. Bu ise işletmenin performansına olumlu bir şekilde yansıyan dış müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek amacıyla onları tatmin etmeyi gerektirir. İçsel pazarlamanın önemi, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir ekip olarak çalışarak, çalışanların ve diğer idari üyelerin performansının tanımlanmasında somutlaşır. Bu nedenle, çalışanların müşteriye olan bağlılığı ve desteği, etkin bir pazar stratejisi sağlar ve kuruluşun performansını artırmaktadır (Tasmia, 2014: 9; Akt. Salman, 2017: 55). Habibi ve İbrahim (2018: 161)'e göre, stratejilerin uygulanması, örtüşme ve işlevsel çatışmaların yoğunluğunun azaltılması ve bu stratejilere gerekli bağlılığın en iyi şekilde sağlanabilmesi için kurumun stratejisinin çeşitli çalışanlar ve işler arasında iş birliği ve koordinasyon gerektirdiğini belirtmektedir. Al-Harbawi ve Murad (2020: 184) ise, içsel pazarlamanın önemlerinden birinin, organizasyonda yüksek bir değişim uygulama becerisi ve düşük bir devir hızı elde etmek olduğunu belirtmektedir. İçsel pazarlama, müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasını destekler ve bunlara bağlı kalan çalışanları motive etme ve tatmin etme süreciyle müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunur (Ng vd. 2016: 36).

3.5.1.2. İçsel Pazarlamanın Amacı ve Özellikleri

İşletmelerin temel amacı, dış müşterilerin tatminini sağlamaktır. Bunun nedeni, işletmelerin faaliyetlerinin asıl hedefinin dış müşteriler olmasıdır. Dış müşterilerin tatmin edildiği durumlarda, onların bağlılıkları artacak ve işletmeleri gelecekte tekrar tercih etme olasılıkları yükselecektir. Sonuç olarak, bu durum işletmelerin kârlılıklarını ve pazar paylarını artıracaktır. Bunu sağlamanın yoluysa, içsel pazarlamanın temel prensiplerinin dikkate alınarak, çalışanların tatminlerinin sağlandığı etkili süreçler oluşturmaktan geçmektedir. Bu nedenle müşteri odaklı kurum kültürü oluşturarak, nitelikli elemanları işe alarak, onları eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak ve motive ederek dış müşteri tatmini artırılabilir (Urk, 2015: 8-9).

İçsel pazarlama, hizmet işletmelerinin dış müşterileriyle doğrudan iletişim kuran ve bu süreçte destekleyici bir öneme sahip olan çalışanlarının, dış müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla ekip halinde etkili bir şekilde eğitilmeleri ve motive edilmeleri anlamına gelmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005: 260). Temel amaçlarının haricinde içsel pazarlamanın diğer amaçları şunlardır (Varinli, 2012: 116):

- Örgütlerdeki nitelik sahibi olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırma,
- Yönetimin ve çalışanların arasındaki motivasyonları sağlama ve arttırma,
- Rekabet edebilir hizmet sunumu için değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uygun ve kaliteli yönetim anlayışını benimseme verimliliği arttırmaktır.

Yukarıdaki belirtilenler dışında içsel pazarlamanın bir amacı da işletmelerin iç müşterileriyle dış müşterileri arasında iyi bir etkileşim kurarak ve eski dış müşterileriyle olan ilişkilerini sürekli hale getirmektir.

3.5.1.3. İçsel Pazarlamanın Boyutlar

(Anosike, 2006: 220; Olorunleke ve Akinyele, 2011: 77; Al-Harbawi ve Murad, 2020: 186'e göre; Faruk vd. 2010: 1197; Akt. Salman, 2019: 56). Tarafından, içsel pazarlamanın temel boyutlarını iç iletişim, çalışan eğitimi ve gelişimi, adaletli yetkilendirme ve çalışan motivasyonu olarak belirtmektedir. Bu boyutlardan aşağıdaki gibidir:

- **İç iletişim;** bir kuruluşun farklı iç paydaşlarıyla etkileşimde bulunduğu yönetsel bir süreçtir. Bu bağlamda, kurumların öncelikleri arasında çalışanlarla çeşitli kanallar (iç haber bültenleri, grup tartışmaları) aracılığıyla iletişimi güçlendirmek yer almaktadır (Roberts ve Lombard, 2010: 362). Bojarskyte (2017: 34) ise, iç iletişimi, çalışanların işlerine olan bağlılıkları ile yönetim ve çalışanlar arasında çift yönlü bir bilgi akışı olarak tanımlar. Tourani ve Rsat (2012: 36), işletme içi iletişimin başarılı bir işleyiş için temel bir gereklilik olduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışanların fikirlerini paylaşımlarını teşvik etmek ve onları ilgilendiren konularda bilgilendirmek büyük önem taşımaktadır.
- **Çalışanların eğitimi ve gelişimi;** Çalışanlar, kurumların en değerli varlıklarıdır ve sürekli değişen iş dünyasında ayakta kalabilmek için düzenli olarak eğitim ve gelişime ihtiyaç duyarlar. Beyerlein vd. (2003: 169), çalışanların yeni beceriler kazanmalarının

rekabetçi ortamda başarılı olmaları için gerekli olduğunu vurgulamaktadır Ali (2010: 24) ise, çalışan eğitimini, çalışanlara doğru bilgi ve beceriler kazandırarak işlerini daha verimli yapmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Habibi ve Bohnenberger vd. (2019: 9-16)'e göre, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin genellikle insan kaynakları departmanları tarafından yönetildiğini, ancak pazarlama departmanlarının da müşteri odaklılık konusunda çalışanları eğitmek için önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Watkins ve Marsick (2003: 130) çalışan eğitiminin iş tatminini artırdığını belirtmektedir.

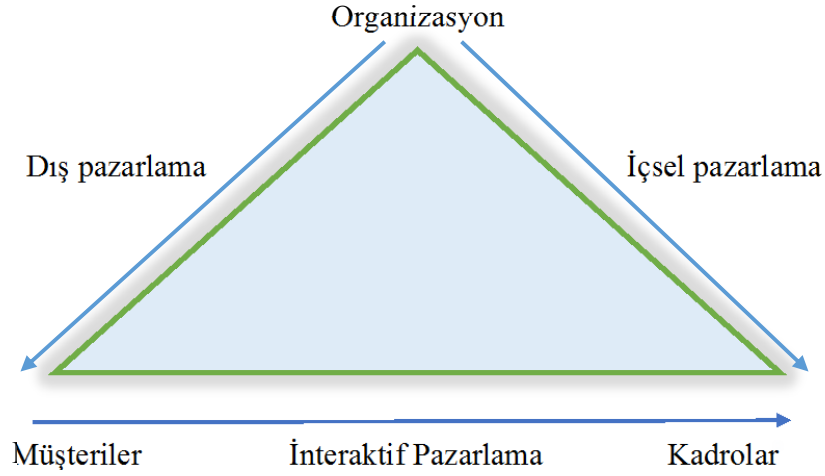
- **Adalet;** İçsel pazarlamada adalet, yönetimin çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurarak onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması anlamına gelmektedir (Roberts ve Lombard, 2010: 362). Murphy ve Lacznia (2007: 49) ise, içsel pazarlamada olduğu gibi, tüm pazar ilişkilerinde de adalet ve etik ilkelerin önemini vurgulamaktadır. Müşteri ve işletme arasındaki ilişkinin uzun süreli olabilmesi için karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurulması gerekmektedir. Toplumsal bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, adalet yalnızca bireysel çıkarları değil, aynı zamanda toplumsal faydayı da gözeten bir kavramdır. Pazar ilişkilerinde adaletin sağlanması, tüm paydaşların birbirleriyle dürüst ve saygılı bir ilişki kurmasına olanak tanımaktadır.
- **Yetkilendirme;** yönetimin çalışanlara belirli sınırlar içinde karar verme ve hareket etme özgürlüğü tanınması olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede, çalışanlar organizasyon ve müşteriler için proaktif çözümler üretebilirler (Timmerman ve Lytle, 2007: 274). Kaner (2014: 188) ise, yetkilendirmenin, çalışanlara görevlerini tamamlamak için gerekli yetki ve sorumluluğu vererek, onların potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağladığını belirtmektedir. Yetkilendirme, özgürlük, sorumluluk ve güven gibi temel kavramlarla yakından ilişkilidir. Yetkilendirme çalışanlara daha fazla özerklik sağlayarak, iş tatminlerini artırır ve acil durumlarda hızlı karar almalarını mümkün kıldığının üzerinde durmaktadır. Bu durum hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Bohnenberger vd. 2019: 16). İçsel pazarlama, yetkilendirme çalışanların hizmet kalitesini müşteri odaklı bir şekilde iyileştirmelerine olanak tanımaktadır. Yetkilendirmenin çalışanların sorumluluk bilincini artırarak, işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çalışanların aldıkları kararların doğruluğu, yetkilendirmenin ne kadar başarılı uygulandığıyla yakından ilişkilidir (Refik ve Ahmed, 2000: 455).

- **Çalışanların motive edilmesi;** çalışanların performansı, motivasyon düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Papasolomou, 2006: 194). Al-Dulaimi (2016: 155-156), ödüllerin çalışanların iş tatminini artırarak, genel olarak işletmenin etkinliğine olumlu katkı sağladığını vurgulamaktadır.

Mursi (2011: 52) ise, ödüllerin, çalışanları istenen davranışlarda bulunmaya teşvik eden bir araç olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir. Lubbe (2013: 98), beklenti teorisine göre, çalışanların bir görevi yapmaya istekli olmalarının, o görevin kendileri için ne kadar değerli olduğuna ve bu görevi başarıyla tamamlayabileceklerine dair inançlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Al-Harbawi ve Murad (2020: 187) ise, ödül sistemlerinin, çalışanları motive etmek, elde tutmak ve müşteri odaklı davranışları teşvik etmek için önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Kotler ve Armstrong, işletmelerde üç temel pazarlama türü olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; dış pazarlama, içsel pazarlama ve etkileşimli pazarlamadır.

Dış pazarlama, geleneksel 4P (ürün, fiyat, tanıtım, dağıtım) karması üzerinden müşterilere yönelik gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerini kapsar. İçsel pazarlama ise işletme içindeki çalışanlara yöneliktir ve çalışanların eğitimi, gelişimi ve motivasyonu gibi konulara odaklanmaktadır. Etkileşimli pazarlama ise çalışanların müşterilerle etkileşimde bulunurken kullandıkları sistem ve süreçleri içermektedir. Abzari vd. (2011: 148)'ne göre, içsel pazarlamanın, çalışanları işletmenin en değerli varlığı olarak görerek, onların memnuniyetini maksimize etmeye yönelik bir yaklaşım olduğunu belirtir. İçsel pazarlama, iş süreçlerini çalışanların perspektifinden değerlendirerek, onları iç müşteri olarak görmeyi ve onlara yönelik ürünler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Şekil 7'da görselleştirilen bu üç pazarlama türü, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarıyla daha etkili ilişkiler kurmasına yardımcı olur. İçsel pazarlama, çalışanların bağlılığını artırarak, işletmenin performansını olumlu yönde etkiler ve müşteri memnuniyetini artırır.



Şekil 7. İşletmelerdeki Pazarlama Türleri

Kaynak: Kotler, Philip ve Armstrong, 2009: 254, Akt. Mucuk, 2017: 310

Pazarlama faaliyetleri, günümüz işletmelerinde tüm birimlerin ortak sorumluluğundadır. Sadece satış ve pazarlama departmanlarının değil, aynı zamanda üretim, finans ve insan kaynakları gibi diğer departmanların da pazarlama hedeflerine katkıda bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda, pazarlama sadece ürün veya hizmet satışını değil, aynı zamanda iş etiği, yasal düzenlemeler ve çevresel sorumluluk gibi daha geniş bir perspektifi de içermektedir. Bütünsel pazarlama yaklaşımı, pazarlama faaliyetlerini müşteriler, çalışanlar ve iş ortakları gibi tüm paydaşlara yönelik olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, işletmenin sadece kısa vadeli kar elde etmeyi değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını da amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler pazarlama stratejilerini belirlerken sadece mevcut talepleri değil, aynı zamanda gelecekteki olası değişimleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Ekonomik çevrenin dinamik yapısı, işletmelerin pazarlama stratejilerini sürekli olarak güncellemesini gerektirmektedir. Orta ve uzun vadeli talep tahminleri, işletmelerin daha doğru kararlar almasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler pazarlama faaliyetlerini stratejik bir bakış açısıyla ele alabilmeli ve piyasadaki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, pazarlama artık sadece bir satış faaliyeti değil, aynı zamanda işletmenin tüm yönlerini etkileyen stratejik bir süreçtir. Bütünsel pazarlama yaklaşımı, işletmelerin müşteri

memnuniyetini artırarak, çalışan bağlılığını güçlendirerek ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlayarak, rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

3.5.2. Bütünleşik Pazarlama

Pazarlamacıların temel görevi, müşterilere sunulan değeri maksimize etmek amacıyla pazarlama faaliyetlerini planlamak, uygulamak ve değerlendirmektir. Bu süreçte, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini doğru bir şekilde belirleyerek, bu ihtiyaçlara yönelik ürün veya hizmetler geliştirmek ve bunları etkili bir şekilde pazarlamak gerekmektedir. Pazarlama karması, bir işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmak için kullandığı ve birbirini tamamlayan bir dizi pazarlama aracını ifade etmektedir. Bu araçlar, ürün, fiyat, yer (dağıtım) ve tanıtım (tanıtım) olmak üzere dört temel unsurdan oluşur Govindarajan (2013: 28). Pazarlama karması, işletmelerin müşterilere değer yaratma ve bu değeri iletme çabalarını bir araya getirmektedir. Al-Lami ve Al-Janabi (2013: 8)'ye göre, bütünleşik pazarlamayı, bir organizasyonun pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı çeşitli pazarlama araçlarının bir araya getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında, işletmeler pazarlamaya olan yaklaşımlarını satış odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma değiştirmiştir. İletişim temelli yaklaşımda, tüketicilerle iletişim karşılıklıdır. Bütünleşik pazarlama iletişimi hem bir süreç hem de bir konsepttir. Süreçtir, gelecekte bu yaklaşım markanın kurumsal imajına katkı sağlayacaktır. Bir konsepttir, çünkü pazarda üstünlük ve farklılık yaratacak bütün pazarlama iletişimi faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Yurdakul, 2007: 309; Akt. Hataş, 2017: 5). Magdolen (2010: 6) ise, bütünleşik pazarlamanın, müşterilerin zihinlerinde tutarlı ve uyumlu bir marka imajı oluşturmayı hedefleyen planlı bir süreç olduğunu belirtmektedir. Friberg (2015: 19) ise, bütünleşik pazarlamanın, farklı pazarlama faaliyetlerini bir araya getirerek, bu faaliyetlerin etkilerini maksimize etmeyi amaçladığını ifade etmektedir.

Tolon ve Zengin (2016: 19)'e göre, bütünleşik pazarlama iletişimi, daha önce belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm pazarlama iletişimi alanlarında departman, organizasyon, kişi, medya ve mesajlar içindeki tüm katılımcılar arasındaki iletişimi olarak ifade edilmektedir. Müşteri odaklı ve hedeflenen ürün ve işletme düzeyinde

pazarlama iletişiminin amacı, ilgili tanıtım araçlarının planlanmasını, analizini, uygulanmasını ve kontrolünü içeren bir süreçtir. Bütünleşik pazarlama iletişimi alanı, farklı iletişim kaynaklarının olumlu ve doğru bir şekilde kullanılması kavramına dayanmaktadır. Ancak çeşitli akademisyen ve yazarların araştırmaları ve bütünleşik pazarlama çalışmaları incelendiğinde her birinin birbirinden farklı ve farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bu nedenle, bütünleşik pazarlama için üzerinde uzlaşmış tek bir tanım ve ortak bir yaklaşıma ulaşmak mümkün değildir (Kitchen ve Schultz, 1998:467). Ayrıca bütünleşik pazarlama iletişiminin, 21. yüzyılın trendleri içinde yeni ortaya çıkan kavramlardan biri olduğunu belirtmek gerekmektedir (Belch ve Belch, 2004: 9).

Kotler (2012: 25)'e göre, bütünleşik pazarlamanın bileşenleri ve boyutları, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama karmasının unsurlarını içermektedir. Bu bağlamda, pazarlama programı, pazarlama karmasının tüm unsurlarını uyumlu ve koordineli bir şekilde birleştiren ve organizasyonun pazarlarda güçlü bir konum elde etmesini sağlayan temel bir araçtır. Ürün politikası, bir grup mal ve hizmetin büyüklüğü, yapısı ve gelişimi ile ilgili olarak sanayi veya hizmet kuruluşları tarafından verilen bir kararı ifade etmektedir (Florescu vd. 2003: 537). Fiyat (price) ise, ekonomik ve sosyal gerçekliğin piyasa aracı ve göstergesi olup, pazarlama karmasının kâra yol açan bileşenidir. Diğer unsurlar ise diğer pazarlama karması unsurlarına göre en esnek unsur olan harcamaları ve yatırımları yaratmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi genel anlamda, bir organizasyonun tüm iletişim aktivitelerinin koordine edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamanın en belirgin özelliği bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımını benimsemeyen birçok firmanın, reklamlarla ilgili bütün çalışmaları tek bir reklam ajansına ve halkla ilişkiler faaliyetleri bir halkla ilişkiler ajansına yaptırmasıdır. Diğer yandan pazarlama departmanı da satış tutundurma programını uygulamaya çalışmaktadır. Bunların neticesi olarak da firmanın reklam faaliyetleri bir yöne, halkla ilişkiler faaliyetleri başka yöne ve satış tutundurma programı da ayrı bir yöne doğru gitmekte ve buna bağlı olarak hedef kitlelerde istenen davranış ve tepkiler oluşmamaktadır. Dolayısıyla, firmaların genel pazarlama iletişimi faaliyetlerinin etkisi önemli ölçüde azalmaktadır (Çalık, 2014: 40). (Florescu vd. 2003: 537). Fiyat (price) ise, ekonomik ve sosyal gerçekliğin piyasa aracı ve göstergesi olup, pazarlama karmasının kâra yol açan bileşenidir. Diğer unsurlar ise diğer pazarlama karması unsurlarına göre en

esnek unsur olan harcamaları ve yatırımları yaratmaktadır (Lefter vd. 2006: 449). Yer (Place), işletmenin ürünü hedef pazara sunmaya yönelik faaliyetlerini içerir. Faaliyetlerin temel rolü, pazarda talep ve arz ile üreticiler ve tüketiciler arasında gerekli dengeyi sağlamaktır. Dağıtımın bir diğer rolü de alış ve satış süreçlerini basitleştirmektir (Kotler ve Armstrong, 2014: 76). Tanıtım (Promotion) da hedeflere ulaşmak amacıyla sistemdeki çeşitli tanıtım bileşenlerini birleştirmesinin bir yolu olan pazarlama karması elemanıdır (Lefter, vd. 2006: 562).

3.5.2.1. Bütünleşik Pazarlamanın Önemi ve Özellikleri

Özellikle değişen tüketici istek ve beklentileri ile yaşanan yoğun rekabet ortamını aşmak ve rakiplere göre bir adım önde olmak amacıyla ortaya konan bütünleşik pazarlama iletişimi içerisinde halkla ilişkiler faaliyetleri büyük bir önem taşımaktadır (Tosun, 2003: 3). Günümüzde işletmeler için farklı marka değerleri oluşturmak ve yeni iletişim materyalleri geliştirmek, artan rekabet ve gelişen teknoloji nedeniyle kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durum, şirketlerin mevcut konumlarını korumasını zorlaştırmaktadır. 20. yüzyılın sonunda yaşanan gelişmeler, işletmeleri tüketiciyi etkileyecek yeni yöntemler ve mesajlar arayışına yöneltmektedir (Tüysüz, 2018: 10). Yer verilen tanımların daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi açısından, bütünleşik pazarlama iletişiminin özelliklerine de değinmek önemlidir. Bütünleşik pazarlama iletişimini klasik yaklaşımlardan ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Aynı bağlamda, önceki bölümde verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere, rekabet ve teknoloji gibi kavramlar klasik pazarlama iletişimi yaklaşımını değişime zorlamaktadır. Klasik pazarlama iletişimi anlayışından uzaklaşan bütünleşik pazarlama iletişimde, tüketiciyi ön plana çıkaran çalışmalara önem verilmektedir. Tüm bu unsurlar ışığında, bütünleşik pazarlama iletişiminin özellikleri aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2017: 10-11):

- Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında, tüm iletişim araçlarının pazarlama karması elemanlarıyla bir bütün halinde entegrasyonu ve planlanması esastır. Klasik pazarlama iletişimi anlayışında ise pazarlama karması elemanlarının birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi söz konusudur. Bütünleşik pazarlama

iletişiminde ise işletmenin aldığı tüm kararların, birbiriyle uyumlu ve destekleyici bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.

- Teknolojinin pazarlama alanında tam anlamıyla kullanılması hem pazarlama hem de bütünleşik pazarlama iletişimi süreçlerinde veri tabanı oluşturma ve karşılıklı iletişim kurma açısından mümkün hale gelmektedir.
- Tüketici ve müşterilere odaklanma, sürekli satın alma davranışını ve marka farkındalığını artırmak amacıyla bütünleşik pazarlama iletişiminin temel hedeflerinden biridir. Marka ile kurumsal itibarın entegrasyonu, tüketicinin müşteriye dönüşümünü sağlamaktadır.
- Tek tek bireylerin satın alma davranışlarının dikkate alındığı bir yapı, teknoloji sayesinde her bir tüketici hakkında bilgi sahibi olunarak bütünleşik pazarlama iletişiminde bir organizasyon oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu durum, bireysel pazarlama uygulamalarını mümkün kılarken, aynı zamanda satın alma davranışını etkileyen etkili mesajların üretilmesine de destek olmaktadır.

Tatlı (2019:8)'a göre, bütünleşik pazarlama iletişimini klasik yaklaşımlardan ayıran pek çok özellik bulunmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimini, özellikleri şunlardır:

- Bütün iletişim araçlarının pazarlama karması ile bütünleşmesi ve planlanması ve alınacak tüm kararlar birbirlerini destekleyecek şekilde alınmalıdır.
- Teknolojinin tam anlamı ile kullanılması vasıtasıyla veri tabanı oluşturmak ancak bilgisayar programları ile mümkündür.
- Tüketici ve müşterilere odaklanma, satın almaların sürekli hale gelmesi için marka farkındalığı oluşturmak ve potansiyel tüketicilerin sadık müşterilere dönüşmesini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır.
- Pazarlama ve iletişim konusundaki bütün çalışmaların ölçülebilir olması ve pazarlama iletişimi noktasındaki tüm faaliyetlerin sayısal verilerle desteklenmesi gerekmektedir.
- İnteraktif bir iletişim süreci oluşturulması gerekmektedir; bu bağlamda, tüketicilerle çift yönlü etkileşimde bulunmak zorunludur.

- Veri tabanı bazında planlama ve uygulama, tüm müşterilerin demografik, psikolojik ve coğrafik özellikleri dikkate alınarak gruplara yönelik stratejilerin geliştirilmesini gerektirir.
- Planlama süreci, içeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye doğru olmalıdır. Üretileni müşteriye pazarlamak yerine, müşterinin istekleri doğrultusunda üretim yapmak ve dolayısıyla tüketiciyi esas almak esastır.

Mevcut ve potansiyel müşteri yaratmak, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak tüketicilerle karşılıklı bir iletişim süreci yürütülmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişiminin planlama aşamasında, konulu açık ve net hedefler belirlemek, pazarlama sürecinin geri bildirimlerini almak ve etkinliğini ölçmek için önemlidir. Bu bağlamda, veri tabanları aracılığıyla tüketicilerin demografik, psikolojik özellikleri ve davranış biçimleri gibi bilgilere ulaşılmaktadır. Bu bilgi ile tüketicilerin satın alma davranışları ve eğilimleri gözlemlenebilmektedir (Taş, 2014: 17). Bütünleşik pazarlama iletişimini genelse pazarlama iletişiminden en önemli farklarında biri de ölçülebilir olmasıdır. Tüm yöneticiler ve pazarlama iletişimleri yapılan çabalaman finansal açısından değerlendirmelidir. Bütünleşik pazarlama iletişiminin stratejik planlama aşamasında net amaçlar belirlenmesi ve pazarlama iletişimi bileşenlerinin etkinliğinin ölçülmesi, bütüne yönelik pazarlama ve marka iletişimine yapılan yatırımların geri dönüşümünü sağlamaktadır. Bu süreç, genel etkinlik değerlendirmesinin makul bir kar sağlanıp sağlanmadığını belirlemeyi mümkün kılmaktadır (Gücün, 2018: 44). Bütünleşik pazarlama iletişiminin en önemli olan noktası, pazarlamanın tüm aşamalarında iletişim kavramının ortaya çıkışıdır. Son yıllarda, rekabetin yoğunlaştığı göz önüne alındığında hem tüketiciyi etkilemek hem de şirketlerin ulaştıkları konumlarını korumaları açısından bütünleşik pazarlama kavramının kilit bir nokta oluşturduğu belirtilmektedir (Tüysüz, 2018: 12).

3.5.2.2. Bütünleşik Pazarlamanın Boyutları

Bütünleşik pazarlama, bir işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmak için kullandığı ve birbirini tamamlayan bir dizi pazarlama aracını ifade eder. Bu araçlar, ürün,

fiyat, dağıtım, tutundurma, fiziksel kanıtlar ve insan olmak üzere yedi temel boyuttan oluşmaktadır.

- **Ürün;** Pazarlamacıların müşterileri ikna etmek için reklam yerine, ürün yerleştirme formatını tercih etmelerini 3 farklı felsefe ile açıklayabiliriz; klasik koşullanma, nitelik teorisi, model alma (Tatlı, 2019: 29).
- **Fiyat;** bir ürün veya hizmetin müşteriye sunulduğu bedeldir. Fiyatlandırma kararları, maliyetler, rekabet koşulları ve müşteri algısı gibi faktörler göz önünde bulundurularak alınmalıdır (Lefter vd. 2006: 449).
- **Dağıtım;** Bir ürünün mülkiyeti, bir şekilde, ona ihtiyaç duyan ve satın alan tüketiciye dönüştüren kişi ya da kuruluştan transfer edilmelidir. Mallar üretildikleri yerden, ihtiyaç duyulan yere fiziksel olarak taşınmalıdır. Bununla beraber hizmetler ise taşınmamakla beraber genel olarak üretildikleri noktada tüketilmektedirler. Buradan hareketle, pazarlama karmaşı içerisinde dağıtımın rolü, ürünün hedef pazara aktarılmasıdır (Ettel vd. 2004, 389; Akt. Uzun, 2018: 28).
- **Tutundurma;** Satış tutundurma, Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre, kapsamı geniş ve kişisel satış, reklam ve tanıtımın da dışında kalan faaliyetler bütünüdür. Satış tutundurma müşteriye özel boyutuyla diğer tüm faaliyetlerle iç içedir. Satışın yükseltilmesi satışa yönelik reklamlarda hedeflenmiştir. Bu yüzden halkla ilişkiler ve satış tutundurma arasında işlerin yürütümünde benzerlikler bulunmaktadır. Satış tutundurma uygulamaları, gün geçtikçe artan kullanımıyla endüstriyel ürünlerde de tercih edilmektedir (Özkan, 2020: 11)
- **Fiziksel Kanıtlar;** hizmetlerin somut bir şekilde sunulduğu ortamları ifade eder. Hizmet sektöründe fiziksel kanıtlar, müşterilerin hizmet kalitesi hakkında ilk izlenimlerini oluşturur (Zidan, 2006: 30; Akt. Fatma, 2014: 47). Aynı şekilde, hizmetin somut varlığı, hizmet pazarlamacılarının bir dereceye kadar kontrol edebileceği şeydir., Garantiler, sözleşmeler, binaların görünüşleri ve planları, hizmetleri somut hale getirmenin yollarından sadece birkaçıdır (Palmer, 2007: 165; Akt. Fatma, 2014: 47).

- **İnsan;** faktörü, hizmet sektöründe büyük önem taşır. Çalışanlar, hizmetin sunulduğu yüzlerdir ve müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkilidirler. Çalışanların eğitimi, motivasyonu ve müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet kalitesini artırmak için önemlidir. (Palmer, 2007: 170; ve Hartle, 2002: 173; Akt. Fatma, 2014: 47).
- **Süreç;** sürecin son adımında, planlama sürecinin önceki bölümlerinde belirtilen iletişim hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacak çeşitli pazarlama iletişimi taktikleri seçilmektedir. İletişim taktikleri, pazarlama iletişimi planlayıcısının hayal gücü kadar geniş olabilir. Temel pazarlama taktikleri, reklamcılık, satış promosyonu, doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler ve etkinliklerden oluşurken. Gerçekte, mağaza içi perakende faaliyetleri, ticaret fuarları ve ambalajlama gibi pek çok taktik bulunmaktadır. Bu konudaki kritik sorun, kurulan pazarlama ve iletişim hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olması için bu taktiklerden her birinin kullanılması gerektiği yönündedir (Uzun, 2018: 55-56). Şekil 8’te görüldüğü üzere, hizmet karması, bütünleşik pazarlama yaklaşımının temel bileşenlerinden biridir.



Şekil 8. Pazarlama Karmasının Bileşenleri

Kaynak: Fatma, 2014: 48

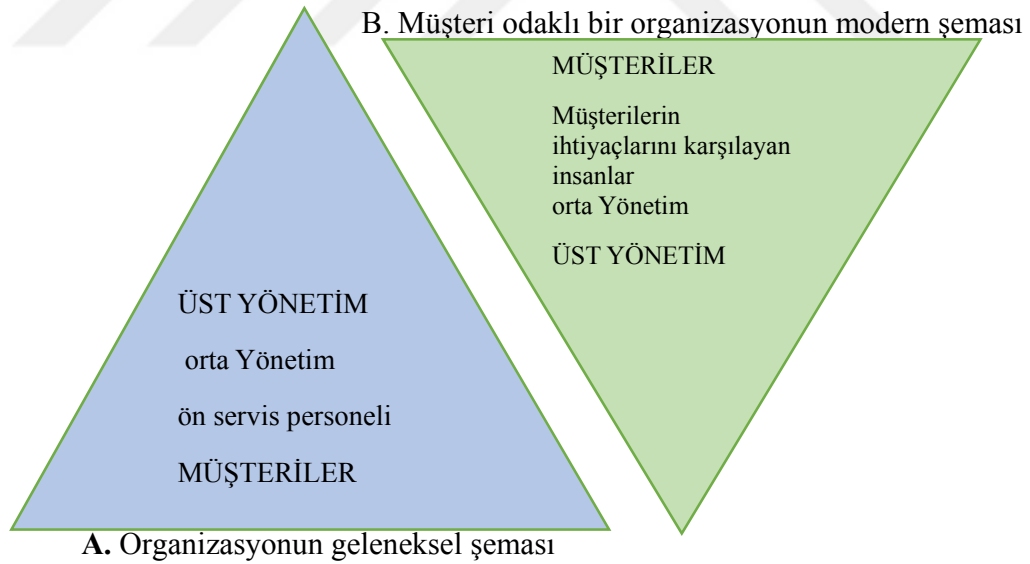
Bütünleşik pazarlama, işletmelerin hedef kitlelerini daha verimli ve ekonomik bir şekilde ulaşmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle yatırım ajansları gibi kurumlar için bütünleşik pazarlama, potansiyel yatırımcıları belirleyip onlara özel teklifler sunarak ve yatırım yapmaya teşvik ederek hedeflerine daha hızlı ulaşmalarını sağlamaktadır. Iraklı yatırım ajansları gibi kurumlar, sınırlı kaynaklarını en etkili şekilde kullanmak amacıyla pazarlama çabalarını belirli yatırımcı gruplarına odaklamalıdır. Bu sayede, yatırımcıların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilir ve ülkeye daha fazla yatırım çekebilirler. Bütünleşik pazarlama yaklaşımı, yatırım ajanslarının pazarlama faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütmelerine ve böylece daha başarılı sonuçlar elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yedi boyut, bütünleşik pazarlama yaklaşımının temelini oluşturur. İşletmeler, bu boyutları etkili bir şekilde yöneterek, müşteri memnuniyetini artırabilir, rekabet avantajı sağlayabilir ve uzun vadeli başarıya ulaşabileceği düşünülmektedir.

3.5.3. İlişkisel pazarlaması

Friberg (2015: 333)'a göre, ilişkisel pazarlamayı, tedarikçiler ve müşteriler arasında karşılıklı güven ve iş birliği üzerine kurulu, sürekli bir değer yaratma ve paylaşma süreci olarak tanımlar. Bu süreçte, organizasyonel koordinasyon ve karşılıklı bağlılık önemli bir rol oynamaktadır. Fernandes ve Casais (2020: 53) ise, ilişkisel pazarlamanın, müşterileri çekme, elde tutma ve bu ilişkileri güçlendirme amacını güttüğünü belirtmektedir. Geleneksel pazarlama, yeni müşteriler kazanmaya odaklanırken, ilişkisel pazarlama mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Gummerus vd. (2017: 3)'ne göre, ilişkisel pazarlamanın, müşterilerle değer yaratarak ve onların ihtiyaçlarını karşılayarak sürdürülebilir ilişkiler kurmayı amaçlayan bir strateji olduğunu vurgulamaktadır. İlişkisel pazarlama ise müşteri yaşam döngüsü boyunca sürekli bir etkileşim ve değer yaratma sürecini benimser. Bu sayede, müşteri memnuniyeti artırılır, marka sadakati güçlenir ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi sağlanmaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışının ilişkisel pazarlamadan bir diğer farklı da iletişimden ziyade değişime odaklanmasıdır. İlişkisel pazarlama anlayışında müşteri bir değer olarak görüldüğü için interaktif bir iletişim zorunluluğu bulunurken, geleneksel pazarlama anlayışında 'kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı

sağlayacak değişimi yaratabilmek için ürün, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasına yönelik planlama ve uygulama süreçleri (Üner, 2003: 45; Akt. Aydın: 17-18: 2016).

(Kotler ve Keller, 2009: 160, Akt. Salman, 2017: 61)'e göre, geçmişte organizasyonlar kar merkezini müşteri yerine üst yönetim olarak görmektedir. Bu nedenle geleneksel hiyerarşik bir yapı benimsemişlerdir. Bu yapı, müşteriye en altta konumlandırır. Ancak başarılı pazarlama organizasyonları, bu yapıyı tersine çevirerek müşteriye en üst sıraya yerleştirirler. Bu yeni yapıda, müşterinin ihtiyaçları önceliklidir ve tüm çalışanlar müşteri memnuniyeti için çalışmaktadır. Ön saflardaki çalışanlar, müşterilere doğrudan hizmet veren ilk kişiler olduğu için müşteri memnuniyetinde kritik bir role sahiptir. Orta düzey yöneticiler, ön saflardaki çalışanları desteklerken, üst düzey yöneticiler ise organizasyonun genel stratejisini belirler ve çalışanları motive etmektedir. Müşterilerin rolü, yöneticilerin her düzeyde kişisel olarak müşterileri tanıma, karşılamaya ve hizmet verme sürecine katılmaları gerektiğini belirtmek amacıyla Şekil 9'inin her iki tarafına eklenmiştir.



Şekil 9. Organizasyonların Geleneksel Oryantasyonu ve Modern Müşteri Merkezi Oryantasyon

Kaynak: Kotler ve Keller, 2009: 161, Akt. Salman, 2017: 61

Müşteri ve organizasyon arasındaki ilişki, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması üzerine kuruludur. Rekabetin artmasıyla birlikte, işletmeler müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya yönelik stratejiler geliştirme ihtiyacı duymaktadır. İlişkisel pazarlama, bu ihtiyacı karşılamak üzere ortaya çıkmış bir pazarlama yaklaşımıdır. Doncic (2015: 6) ile Magdolen vd. (2010: 318) tarafından yapılan tanımlara göre, ilişkisel pazarlama, müşteriler, distribütörler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla uzun vadeli ve güven temelli ilişkiler kurmayı, geliştirmeyi ve yönetmeyi amaçlayan bir pazarlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, tüm işletme uygulamalarında ve pazarlama araştırmalarında önemli bir yer edinmektedir. Beck ve Palmatier (2012: 294), ilişkisel pazarlamanın amacını, ilişkiye dahil olan tüm tarafların etkinliğini ve verimliliğini artırarak karşılıklı değeri artırmak olarak belirtmektedir. Bu sayede hem işletmeler hem de müşteriler uzun vadeli kazançlar elde etmektedir.

İlişkisel pazarlama, satıcı ve alıcı arasında karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkiler kurmak ve geliştirmek için kullanılan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, müşterilere özel hissettirerek onlarla duygusal bir bağ kurmayı hedefler (Krokhina, 2017: 28). İlişkisel pazarlama, psikoloji ile yakından ilişkilidir ve müşteriyi elde tutma, güven, bağlılık, fayda ve memnuniyet gibi psikolojik faktörlere dayanmaktadır (Gwinner vd. 2002: 233). Bu sayede, işletmeler müşterileriyle sürekli iletişim halinde kalarak onların davranışlarını analiz eder ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaktadır. Böylece, müşteri sadakatini artırmayı ve karlı müşteri ilişkileri kurmayı hedeflemektedir (Jaruwa ve Dalhum, 2015: 96). İlişkisel pazarlama, sadece müşterilerle değil, aynı zamanda distribütörler ve tedarikçiler gibi diğer paydaşlarla da uzun vadeli ilişkiler kurmayı gerektirir. Bu sayede, ürünler müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirilmekte ve rekabet avantajı sağlanmaktadır (Casais ve Fernande, 2020: 53).

İlişkisel pazarlama, yalnızca müşteri ilişkilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda yatırımcıları çekme, onlarla uzun vadeli ilişkiler kurma ve bu ilişkileri yönetme amacıyla da kullanılır. Bu strateji hem mevcut hem de potansiyel yatırımcılarla kurum arasında güçlü bağlar oluşturmayı hedeflemektedir (İbrahim, 2019: 490). Başarılı bir ilişkisel pazarlama stratejisi, sadece müşteri segmentlerine değil, aynı zamanda iç pazarlar, tedarikçiler, sevk kaynakları ve diğer paydaşlara da odaklanmaktadır. Bu

sayede, piyasa dinamikleri ve istihdam pazarları üzerinde etkili bir şekilde hareket edilmektedir. Williams (2006: 13), alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin, basit anlaşmalardan karmaşık ve uzun vadeli iş birliklerine kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebileceğini belirtir. İlişkisel pazarlama, kurumlara çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Toubi ve Sharafi (2021: 277-278), ilişkisel pazarlamanın tanıtım maliyetlerini düşürdüğünü, ürünlere olan talebi artırdığını ve müşteri kaybını azalttığını vurgulamaktadır.

3.5.3.1. İlişkisel Pazarlamanın Amaçları

İlişkisel pazarlamanın amacı, işletmelerin müşterileri ve diğer ilgili paydaşları ile oluşturdukları bağları sürdürülebilir hale getirmek ve bu ilişkileri daha iyi bir seviyeye taşımaktır (Deniz ve kamer, 2013: 6). Bu hedefe ulaşmak için işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmakta ve iletişim kurarak güven ile samimiyet ortamı oluşturmaya çaba göstermektedir. Müşterilerin iyi tanınması da ilişkisel pazarlamada önemlidir. Çünkü bu, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya yardımcı olur. Öte yandan, ilişkisel pazarlamada müşteri ile işletme arasında gerçekleşen bilgi alışverişi ilişkisinin maksimum seviyeye çıkarılması da önemlidir. Bu amaçla, işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını anlar ve iletişim kurarak güven ve samimiyet ortamı oluşturmaya çalışmaları, ilişkisel pazarlama için önemlidir (Çam, 2023: 6) İlişkisel pazarlama anlayışı, işletmeyle ilişkisi olan doğru grupların belirlenmesi ve bu gruplarla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını, böylelikle taraflar arasında güçlü teknik, ekonomik ve sosyal bağların sağlanmasını amaçlamaktadır. Pazarlama alanındaki çabaların yalnızca müşteri ilişkilerine odaklanmaması, aynı zamanda ortak ilişkiler yönetim sürecinin unsurları olan; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtıcılar, satıcılar, şubeler, ortaklar ve yatırımcılar gibi unsurların da süreçte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Ertuğrul, 2021: 8). İşletmelerin, müşteriler ve diğer paydaşlarla müşterek bir ilişki kurmasını ve bu ilişkinin geliştirilmesini sağlamada araç olan ilişkisel pazarlama, ilişkide tüm tarafların kazançlı çıkmasını hedefleyen alternatif bir pazarlama yöntemidir (Yılmaz, 2014: 10). İlişkisel pazarlama yönteminin temel yapı taşının müşteri sadakatini sağlamak olduğu ve bu sadakatin uzun vadede sürdürüldüğünde kar sağladığı ortaya konulmaktadır (Yiğit, 2022: 14).

İlişkisel pazarlamanın diğer hedefleri ise, müşteriye elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak, ortaklık oluşturmak, hizmet kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, karlılığı arttırmak, güven oluşturmaktır (Selvi, 2007: 34). Uzun dönemli müşteri ilişkileri sağlamanın yolu ise karşılıklı güvenden geçmektedir. Bu nedenle önce müşterinin güveninin kazanılması gerekmektedir. Ancak güven sayesinde bilgi akışı doğru ve sürekli olabilmektedir (Jibreal, 2016: 9). Pazarlama faaliyetleri, sadece işletmeler için değil, pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duyan ve bu faaliyetleri yürüten her türlü birim ve birey için de önemli bir yere sahiptir. İlişkisel pazarlamanın kapsamı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hedef müşteri ile yararlı değişimler yapmak, bu değişimleri geliştirmek ve sürdürmek için tasarlanan programların çözümlenmesi, planlaması, uygulaması ve kontrolüdür. Etkin bir pazarlama anlayışının geliştirilmesi, işletmenin hedef pazarda istediği tepkiyi alabilmesini, kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerini bir araya getirmesini ve bu değişkenlerden uygun karma yapılmasını gerektirmektedir (Ünüsün ve Sezgin, 2007: 23).

3.5.3.2. İlişkisel Pazarlamanın Avantajları

Başlangıç olarak, yeni müşteri edinme maliyetinin müşteriye elde tutmaktan daha pahalı olduğu bir gerçektir. Bu nedenle mevcut müşteri ile ilişki çok önemlidir. Her şeyden önce, ilişkisel pazarlama kârlılık düzeyini artırmanın anahtarı olarak bağlılık, müşteriye elde tutma ve uzun vadeli ilişki faktörlerinin önemini ortaya çıkarmaktadır (Atasoy, 2023: 6). Daha kolay müşteri memnuniyeti sağlama, işletmeler ile müşteriler arasındaki ilişki, müşterilerin alışveriş sırasında tatmin duygusunu etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, etkili bir ilişki, müşterilerde daha yüksek bir memnuniyet duygusu oluşturmaktadır. Müşterilerde meydana gelecek yüksek memnuniyet, işletmelerin yaşadığı olumsuz durumların müşteriler tarafından görmezden gelinmesini sağlayabilmektedir (Jibreal, 2016: 14). Geleneksel pazarlama giderlerinin azalmasında sağladığı fayda, müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaksızın sürdürülen pazar odaklı yaklaşımlardan, müşteri merkezli ilişkisel pazarlama uygulamalarına geçiş yapan işletmelerin maliyet avantajı elde etmesidir. Çünkü iyi tanımış müşteriler, müşteri

merkezli yaklaşım sayesinde etkileşim sürekliliği ile yeniden satın alma kararlarını pekiştirirler, bu durum sayesinde işletmeler maliyet avantajı elde eder (Yiğit, 2022: 16).

Aynı bağlamda işletme açısından ilişkisel pazarlama, müşteriye verilen değer, ilişkisel kalite ve müşteriye sunulan hizmetten oluşmaktadır. Eğer müşteriler, işletmelerin sağladığı hizmetlerden memnun kalırsa, satın alma davranışları devam edecek ve diğer müşterilere göre daha fazla ödeme yapacaklardır. Bu durum şirket kârının sürdürülmesinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Tavukçu, 2019: 9). Memnun olan bir müşterinin, işletmenin mal veya hizmetlerini yeni müşterilere iletmesi, işletme için önemli bir avantajdır. Bu durum, tedarikçi işletmeler, rakipler, finans kuruluşları, devlet, sektör dernekleri ve diğer müşteri grupları tarafından tanıtımı sağlanarak kazanılması yolunda ilk adımların atılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, tatmin olmuş müşterilerin tanıdıkları ve güven duydukları işletmelere daha fazla para ödeme davranışından kaçınmamaları sağlanacak; diğer yandan, mevcut müşterilerin elde tutulması, işletmenin rakiplerinin mevcut pazara girmesinin önüne geçerek, onları bu pazara girmesini engellemektedir (Ertuğrul, 2021: 10). İlişkisel pazarlama yaklaşımı ile işletmenin karlılığı artmaktadır ancak bu artışın kaynağında sadece alıcıların alım miktarı değil, mevcut alıcıların istikrarlı yapısının korunması nedeniyle de satış maliyetlerindeki düşüştür. Kurulan güçlü ilişkiler güveni de getireceğinden, alıcı satıcı arasındaki daha açık bir iletişime sahip olacak şekildedir. Bu açıklık alıcı hakkında işletmenin daha fazla bilgi sahibi olması, bu durum ise sorunların çözümünde ve strateji belirlenmesinde daha etkin olunması anlamına gelmektedir. İlişkisel pazarlama anlayışı müşteri sadakatini sağlayarak da işletmeye büyük fayda sağlamaktadır (Kotler, 2003: 73).

3.5.3.3. İlişkisel Pazarlamanın Boyutları

İlişkisel pazarlamanın boyutları güven, bağlılık, iletişim, iş birliği, değer ve memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- ✓ **Güven;** Alıcı-satıcı ilişkilerinde güven, uzun vadeli ticaretin ve kişisel ilişkilerin ana bileşenidir ve sosyal alışverişte ve ayrıca pazarlama literatüründe geniş çapta incelenmiştir. Güven, ilişki pazarlaması araştırmalarında en çok incelenen ve doğrulanan yapılardan biri olmuştur. Güven, her ilişkide önemlidir çünkü

herhangi bir ilişkinin temeli olarak düşünülebilir. Güveni kavramsallaştırmak için kullanılan tüm farklı tanımlarda ortak olan görüş; güvenin bir tarafın, ilişki ortağının davranışının veya sonuçlarının güvenen tarafın kendi çıkarına olacağı inancını, tutumunu veya beklentisini oluşturduğudur (Yılmaz, 2023: 63). Taj Al-Din (2020) ise güvende, bir kişinin dürüstlüğü, yetkinliği ve statüsü gibi farklı boyutlarını incelemektedir. Güvenin önemi, ilişkisel pazarlama bağlamında daha da belirginleşir. İşletmeler, müşterilerine güven vererek uzun vadeli ilişkiler kurmayı ve müşteri sadakatini artırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla, müşterilere doğru ve şeffaf bilgi verilmesi, müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması ve müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesi gibi uygulamaların büyük önemi vardır (Yau vd. 2000: 1115; Yağan, 2010: 76). Bu nedenle, ilişkisel pazarlama yöntemleriyle işletmeler müşteri güvenini artırmaya çalışırlar. Örneğin, işletmeler müşterilerine özel indirimler ve tanıtımlar sunarak, müşteri memnuniyetini artırmaya çalışırlar. Ayrıca, müşteri şikâyetlerine hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verirler. Bu sayede, müşterinin güvenini kazanmaya çalışırlar. Bu güven, müşterinin ileride işletmeyle pozitif yönlü bir ilişki kurma olasılığını artırmaktadır (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 81).

- ✓ **Bağlılık;** bir amaca ulaşmak için insanları belirli eylemlere yönlendirir. Bu bağlılık, kişinin bir eylem veya işletmeye bağlanma sürecidir. Bu bağlılık, kişinin geçmişteki deneyimlerine ve beklentilerine dayanarak yeniden bir eylem veya işletmeye bağlanma niyetidir. Bu bağlılık, aynı zamanda kişinin bir eylem veya işletmeyle ilişki kurmak istemesi anlamına da gelebilir. Bu bağlılık, kişinin bir eylem veya işletmeyle ilişki kurmak istemesi anlamına da gelebilir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299; Bağcı, 2013: 167; Akt. Cam, 2023: 9). Bu bağlamda bağlılık, eşit bir değişim beklentisiyle birlikte sürekli ve tutarlı bir ilişkiyi sürdürme isteği olarak görülebilmektedir. Slimani (2012: 39) ise, bağlılığın, başarılı ve uzun süreli iş ilişkilerinin temel taşı olduğunu belirtmektedir.
- ✓ **İletişim;** İletişim, ilişkisel pazarlamada iş ortakları arasındaki etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Juscus vd. (2006: 100) tarafından yapılan çalışmada, iletişimin başarılı iş birliğinin anahtarı olduğu vurgulanmaktadır. İlişkisel pazarlamanın başarılı olması için, müşterilerle (ve diğer paydaşlarla) ilişkilerin kurulmasını,

sürdürülmesini ve geliştirilmesini desteklemek için tüm pazarlama iletişim mesajlarının entegrasyonu gereklidir. Sonuç olarak, ilişkisel pazarlamada, iletişim mesajlarının kaynağı ne olursa olsun, pazarlama iletişimi faaliyetlerinin bütünleşik yönetimi gereklidir (Atasoy, 2023: 11).

✓ **İş birliği;** Sorunlara hızlı çözümler üretme, bilgi paylaşımı ve aktarımını kolaylaştırma gibi avantajlar sunarak, taraflar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve geliştirmektedir. Sürekli iş birliği içinde olan bireyler, kurumla olan bağlarını daha güçlü hale getirerek uzun vadeli bir ilişki kurma eğilimi göstermektedir (Jurgileviciute ve Sudzius, 2010: 121).

✓ **Değer;** "Değer", "değer yaratma" ve "değer yaratma sistemleri" kavramları, son yirmi yılda yöneticiler için daha önemli hale gelmiştir. Müşterilerden değer üretmek için şirketlerin müşteri tarafından algılanan değer üretmesi, yani müşterilere değer olarak algılanan bir şey yaratması ve sunması gerekir. Bu nedenle değer yaratmak hem alıcıdan hem de satıcıdan katkı gerektirmektedir (Buttle, 2009: 53; Akt.Yılmaz, 2023: 68). Paylaşılan değer, ilişkisel pazarlama bileşenlerinden biridir ve müşteri ve işletme arasındaki ilişkide hangi politika, davranış veya hedefin uygun, önemli veya doğru olduğu konusunda ortak bir inanca sahip olunmasını ifade eder. Paylaşılan değer, ilişkide taraflar arasındaki güveni, saygıyı ve anlaşmayı sağlar ve bu da ilişkinin uzun vadeli olma olasılığını artırır (Çam, 2023: 11).

✓ **Memnuniyet;** Literatürde tüketici memnuniyeti kavramına yönelik farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Bazı görüşler tüketici deneyimini dikkate alırken, geleneksel görüşlerde ise memnuniyette müşteri beklentilerinin aşılması savunulmaktadır. Diğer bir görüşe göre ise müşteri memnuniyeti, bir kuruluş tarafından sağlanan hizmetlerin bir tüketicinin beklentilerini nasıl karşıladığını veya aştığını gösteren bir ölçüdür Memnuniyet endeksi, müşterilerin ne kadar memnun olduğunu ve beklentilerinin ne kadar karşılandığını gösterir. Bu yapı, müşterilerin genel memnuniyet düzeyini, beklentilerinin karşılanmasını ve şirketin ideal sağlayıcıya karşı performansını değerlendirir (Başaran, 2023: 66). Bir müşterinin bir ürün veya hizmetle ilgili belirli bir süreç içerisinde yaşadığı

deneyimlere dayalı olarak oluşturduğu duygusal bir değerlendirme olarak tanımlanabilmektedir (Zvireliene vd. 2008: 76).

3.5.4. Performans Pazarlaması- Sosyal sorumluluk

Performans pazarlaması, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin sosyal çevre üzerindeki olumlu etkilerini artırma ve olumsuz etkilerini azaltma çabalarını içeren kapsamlı bir pazarlama stratejisidir. Performans pazarlaması, pazarlama faaliyetlerinin yalnızca finansal performansını değil, aynı zamanda sosyal, etik, yasal ve çevresel etkilerini de değerlendirmektedir. Bhattacharya ve Korschun (2008: 114) ile Soliman (2016: 45)'a göre, performans pazarlamasını, işletmelerin sosyal çevreye zarar vermemek ve kaynaklarını bu çevreyi geliştirmek için kullanmak üzere taahhüt ettiği bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, finansal ve sosyal performansı içeren bir pazarlama denetimi mekanizmasıdır.

Husni ve Abdullah (2020: 60) ile Forcada ve Zorrilla (2018: 47), performans pazarlamasının, müşteri ihtiyaçlarını uzun vadede karşılamaya yönelik sürdürülebilir bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir. Kotler ve Keller (2012: 22), pazarlama faaliyetlerinin sadece işletme ve müşteri arasında değil, aynı zamanda tüm toplum üzerinde etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle pazarlamacılar, etik, çevresel, yasal ve sosyal boyutları dikkate alınması gerekmektedir. Magdolen (2010: 6)'a göre, performans pazarlamasını sosyal sorumluluk pazarlaması olarak tanımlamakta ve bu yaklaşımın, işletmelerin sosyal çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sağladığını vurgulamaktadır. Doncic vd. (2015: 318), pazarlama performansının sadece satış rakamlarıyla değil, aynı zamanda toplumla olan etkileşim ve sorumluluk düzeyiyle de ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir. Kotler ve Keller (2016: 36) ise, pazarlama performansının, pazar payı, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi gibi çeşitli metriklerle ölçülebileceğini ve aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerinin de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

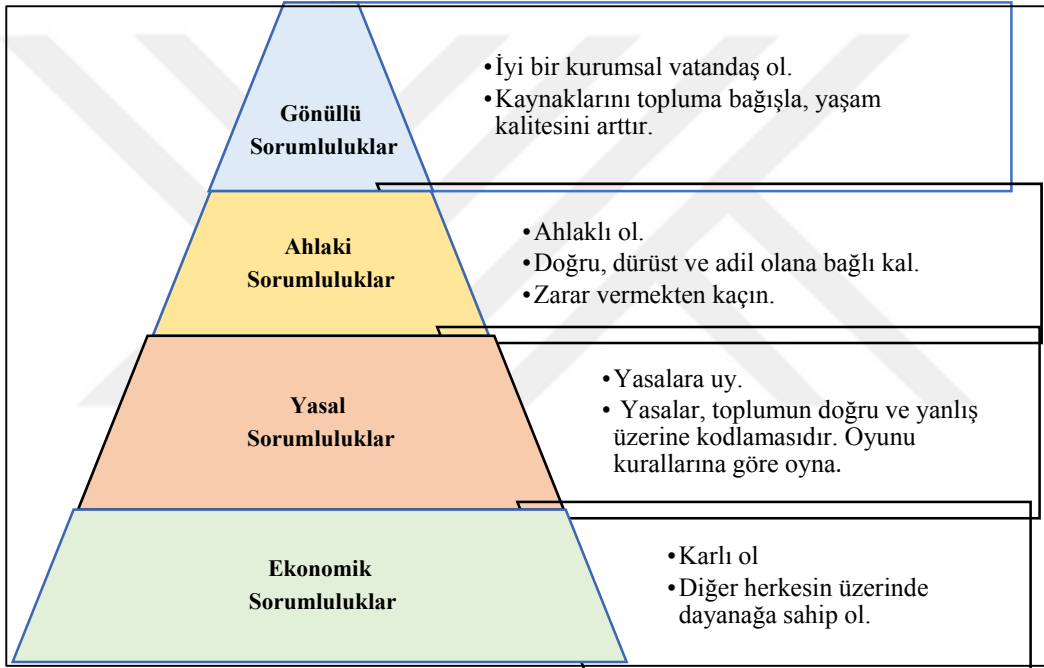
3.5.4.1. Performans Pazarlamasının Boyutları

Sosyal sorumluluk, çeşitli sosyal zorluklarla karşı karşıya kalarak ekonomik ve sosyal hedefler arasında bir denge sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Muhsin ve Mohaddeai (2017: 166) ile Ibn Sahl ve Muhammad (2018: 325) ise, kuruluşun toplum nezdindeki imajını iyileştirmek için yaptığı uzun vadeli taahhütleri nesnel odaklı etik düşüncelere dayalı olarak tanımlamaktadır. İşletmeler, işin toplum üzerindeki etkisinden dolayı tüm faaliyetlerinde topluma karşı sorumludurlar. İşletmeler, faaliyetlerini topluluk içinde gerçekleştirmekte, hammadde ve işçilik gibi girdileri elde etmekte ve toplulukta ürün üretmek ve satışını yapmak ile uğraşmaktadır (İbrahim,2010:160). Sosyal sorumluluk, insan topluluğunun bağlarını güçlendirmek için gerekli olan ana anahtardır (Al-Amiri ve Al-Ghalabi, 2010: 242).

Bir kuruluşun ele alabileceği sosyal sorumluluk konuları, işletmesinin faaliyet alanından çok daha geniştir. Doğrudan toplumu ilgilendiren konularda projeler geliştirilebildiği gibi, kurum içinde insani ve ahlaki eylemler de sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kabul etmektedir. Sosyal sorumluluk alanlarından yalnızca faaliyet alanına göre değil, aynı zamanda sorumlu gruba göre de bahsedilebilir. Kuruluşun sosyal sorumluluk alanları incelendiğinde hem iç hem de dış çevresine karşı sorumlu olduğu görülmektedir. İç çevrede, şirketler çalışanlarına, paydaşlarına ve hissedarlarına karşı sorumludur; dış çevrede ise tüketicilere, rakiplere, tedarikçilere, çevreye ve topluma karşı sorumluluk taşımaktadırlar (Çelik, 2019: 140).

Genel olarak bakıldığında bir sosyal sorumluluk anlayışı dört aşamadan oluşmaktadır. Klasik yaklaşım açısından değerlendirildiğinde işletmenin en temel ve önemli sorumluluğu, toplumun istediği ürünü ya da hizmeti üreterek kar elde etmek yani ekonomik sorumluluk olduğu düşünülmektedir. Çünkü bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ekonomik sorumluluğun yerine getirebilmesiyle mümkün hale gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun bir diğer aşaması ise, işletmelerin ekonomik faaliyetleri yerine getirirken dikkat etmesi gereken yasal sorumluluklardır. Diğer bir aşama olan ahlaki sorumluluklar ise, yasal düzenlemelerle belirlenmemiş ancak toplum tarafından beklenen davranışlardır. Bu sorumluluk özellikle “Sanayi Devrimi ile birlikte” gündeme gelmeye başlamıştır. Ahlaki sorumluluklar kaynağını toplumsal değerlerden almaktadır

(Soysal, 2019: 17). Torlak (2007: 33)'a göre, kurumsal sosyal sorumluluğun son aşamasında ise işletmelerin isteğe bağlı olarak yapmış oldukları gönüllü sorumluluklardır. Gönüllü sorumlulukların büyük ya da küçük tüm işletmeler tarafından yaygın bir biçimde benimsenmeye başlaması, işletmelerin topluma karşı daha duyarlı bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir. Şekil 10'de göre ekonomik ve yasal boyutlar, sosyal sorumluluğun hiyerarşik yapısını inşa etmek için maddi temeli temsil ederken, etik ve insani boyutlar, işletmelerin toplumla ilişkilerinde, etkileşimlerinde, çalışma ve yönelimlerinde en modern ve çağdaş olanı oluşturmaktadır (Pride ve Ferrell, 2007: 81).



Şekil 10. Sosyal sorumluluk boyutları

Kaynak: Çelik, 2019: 141

3.5.4.1.1. Gönüllü Sorumluluklar

Gönüllülük / hayırseverlik, işletmelerin herhangi bir mecburiyet altında olmadan içinde yaşadığı topluma karşı hayırsever bir tutum sergilemesi, finansal geri dönüş beklentisi olmadan toplum için harcamalar yapmaktır (Koca, 2023: 10). İşletmelerin tamamen gönüllü olarak, herhangi bir zorunluluk olmaksızın toplumun istediği sorumlulukları gerçekleştirmesi olarak tanımlanan gönüllü sorumluluk, aslında

toplumdaki bireylerin taleplerini ifade etmektedir. Bu bakımdan ahlaki sorumluluklardan ayrılan gönüllü sorumluluk, yasal olarak bir zorunluluk olmadığı gibi işletmeler tarafından gerçekleştirilmedikleri takdirde de gayriahlaki bir durum yaratmamaktadır. Hayırsever yaklaşımın sosyal sorumluluk unsurları, Carroll tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Top ve Öner, 2008: 104):

- Söz konusu talepler, işletmeler tarafından olumlu bir şekilde karşılanmalıdır. İşletme tüm iç paydaşları ile toplumsal çevreye duyarlı olmalıdır.
- İşletmeler, toplumun kendilerinden hayırsever yardımlar talep ettiğini dikkate almalıdır.
- Kurumsal imajı olumlu yönde etkileyeceği düşünülerek daha fazla gönüllü faaliyetlere yardım yapılmalıdır.
- Özel ya da kamusal eğitim kurumlarına maddi destek sağlanmalıdır.

3.5.4.1.2. Ahlaki Sorumluluklar

Ahlaki normları işletmeye entegre etmeyi ve iş yaşamındaki problemleri çözmeyi amaçlayan iş etiği kavramı, temelde işletmelere ahlaki sorunları kolayca fark edebilme ve çözebilme ayrıca işletmenin faaliyetlerini etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirebilme imkânı yaratmaktadır (Tak, 2010: 28). İşletmenin tüm paydaşlarının ahlaki sorumlulukları benimseme şekli, ahlaki sorumluluğun içerik kısmını oluşturur. Ayrıca, hukuk kurallarında yer almayan ve işletmelerin örnek olmasını sağlayacak olumlu davranışlar, toplumun beklentileri doğrultusunda ahlaki sorumluluğu tanımlamaktadır (Sosyal, 2019: 20). Pazarlama etiği, pazarlamacıların davranış ve tasarruflarını, etik değerlerini ve inançlarını, pazarlama davranışlarının doğru veya yanlış olduğu doğrultusunda yöneten bir standartlar bütünü olarak görülebilir, bu nedenle, toplum, işletme tarafından gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin güvenliği konusunda yargıç konumundadır (Al-Bakri, 2012: 243). İşletmeler, genellikle itibarlarını etkileyen görevi kötüye kullanma riskiyle karşı karşıyadır. Yanlış davranışa müsamaha gösterilmemektedir. Etik ilkelerin tüm idari karar alma süreçlerinde yer alması gerekir; ahlaka sahip olmayan kuruluşlar ise bu sürecin bir parçası olmayı hak etmemektedir (Ferreira, 2011: 107).

3.5.4.1.3. Yasal Sorumluluklar

Yasal sorumluluklar, kanuni sınırlarla kesin olarak belirlenmiş sorumluluk alanıdır. İşletmelerin en temel fonksiyonu ekonomik faaliyetlerini sürdürmek ve bu yolla kar elde etmektir. Ancak bu amaç her ne pahasına olursa olsun yerine getirilmesi gerekli değildir. Yasal sorumluluklar, işletmelerin her durum ve koşulda mutlaka uymaları ve yerine getirmeleri gereken sorumluluklarıdır. Bir başka ifadeyle, ekonomik faaliyetlerini sürdüren bir işletme yasal çerçeve dâhilinde toplum ile bir anlaşmaya girmiştir. Bu yönüyle, işletmelerin uymakla mükellef oldukları etik ilkelerin yasal çerçeve dâhilinde olduğu söylenebilir. Kanun koyucu tarafından konulan söz konusu yasal çerçeve, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken mutlaka uyması gereken sınırlardır, değerlerdir ve temel ilkelerdir (Tekbaş, 2017: 17). Yasal sorumluluk, toplumsal ve ahlaki açıdan toplum tarafından kabul edilen resmi değerleri temsil etmektedir (El-Bekri, 2006: 233).

Kurumun, faaliyetlerinde ve topluma sağladığı çıktılarda sorumlu ve kabul edilebilir davranışları benimsemesi için teşvik ve taahhüt olarak kabul edilen, devlet veya toplum tarafından desteklenen yasa, mevzuat ve yönetmeliklere kurumun bağlılığı ile temsil edilir. Bu bağlılık, herhangi bir zarara yol açmamak ve haksız yöntemlerle ajansları birbirinden korumak amacıyla çalışmayı gerektirmektedir (Hanlawi ve Jedi, 2019: 15). Aynı bağlamda yasal sorumluluklar, işletmelerin çalışmalarını yürütürken kanunlara ve hukuki düzenlemelere uyum sağlaması ile ilişkilidir. İşletmelerin yasal sorumlulukları malların ve hizmetlerin yasal standartlar ölçüsünde üretildiğinin garantilenmesi, adil ücret ödemelerinin gerçekleştirilmesi, potansiyellerinin doğru bir şekilde raporlanması ve çevre ile alakalı normlara uyulmasını içermektedir. Ayrıca bu sorumluluklar, işletmelerin iç ve dış çevresi (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar vb.) bakımından önem arz etmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2012: 336).

3.5.4.1.4. Ekonomik Sorumluluklar

İşletmeler, topluma fayda sağlamak, kâr elde etmek ve faaliyetlerini devam ettirmek üzere üç temel amaç kapsamında kurulmaktadır. Kâr elde etme amacı, işletmelerin yasalara ve kurallara uygun faaliyetlerini yürüterek kârını maksimize etmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan faaliyetlerin devam ettirilebilmesi ve topluma daha fazla

fayda yaratılabilmesi için işletmelerin kâr elde etmesi bir sorumluluk olarak ele alınmaktadır. Bu sorumluluk ise ekonomik sorumluluk olarak nitelendirilebilir. Ekonomik sorumluluk işletmelerin en temel sorumluluğudur (Arac, 2024: 30). Sadece ekonomik menfaatleri adına çaba gösteren işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açılarında hata olduğu anlamına gelmektedir. Bu işletmeler, yasal çerçevede ekonomik zenginlik sağlayarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin çalışanlarının çalışma koşulları ve ücretleri açısından uyguladıkları stratejiler ile müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunmaları da sosyal sorumluluk işlevi olarak değerlendirilmektedir (Kesal, 2021: 26-27).

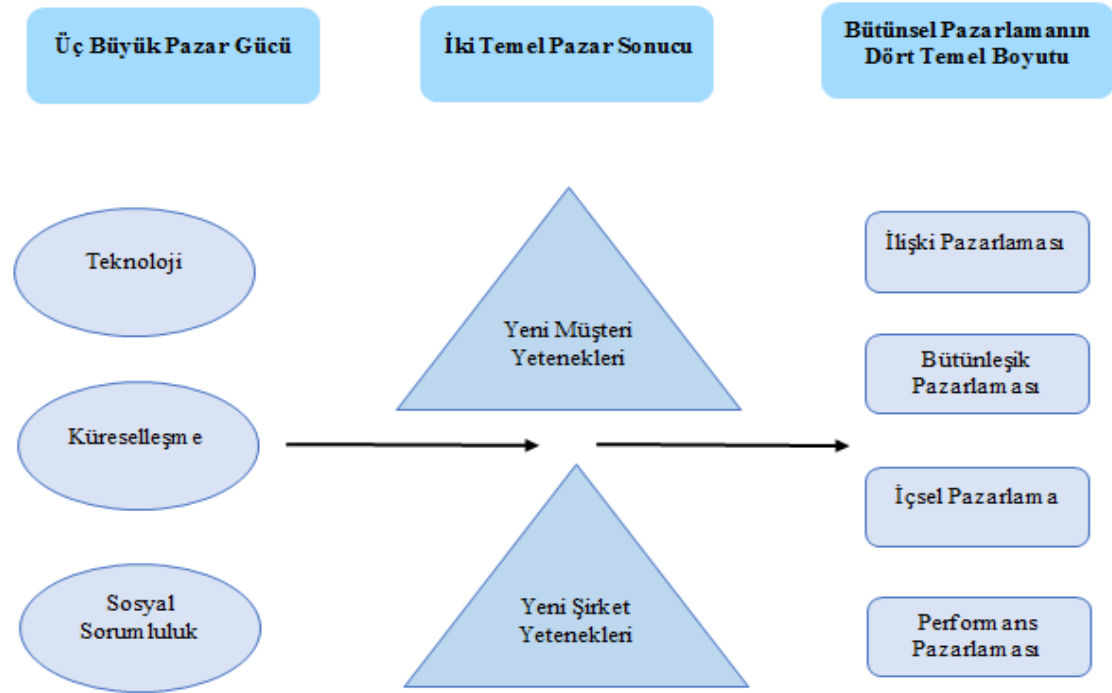
3.6.Yeni Gerçekler Işığında Pazarlama Yönetiminin Görevleri

Günümüz pazarlama anlayışında temel nokta müşteriye işletme stratejilerinin odak noktasına koymaktır. Karşınızdakilerin istek ve ihtiyaçlarını, ilgilerini ya da algılama düzeylerini ölçmeden, sadece kendinizi merkeze alıp yine kişisel ilgilerden hareketle anlatılacak her şey, en nihayetinde kendinizi, o da bir süreliğine tatmin etmekten öteye gidemeyecektir. Müşteri odaklı çalışmanın etkin bir şekilde yürütülebilmesi bütüncül bir pazarlama anlayışı sayesinde olacaktır. David Packard'ın ifadesi ile “pazarlama, sadece pazarlama birimine bırakılacak kadar önemsiz değildir”. Dünyada en iyi pazarlama birimlerine sahip olan işletmelerin bile başarısız olabileceği görülmektedir. Nitekim imalatçılar düşük kaliteli ürün çıkarabilir, yükleme departmanı işleri geciktirebilir ya da muhasebe departmanı hatalı fatura kesebilir. Böylesi bir durumda müşteri kaybı yaşanabilecektir (Yıldız, 2020: 2002).

Pazarlama ancak bütün personelin, müşteriye verilen değer sözünü tutmak ve müşteriye memnun etmek için çaba göstermesi halinde başarılı olacaktır (Kotler, 2007: 14; Akt. Yıldız, 2020: 2002) Özellikle teknolojiye yaşanan yenilikler, küreselleşmenin etkisi ve artan sosyal sorumluluk gibi nedenlerle müşteri yeteneklerinde birçok yeniliğin ortaya çıktığı görülmektedir. Gelişen müşteri yeteneği doğrultusunda müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, şirketlerin de yeteneklerini geliştirmeleri ile sağlanabileceği düşünülmektedir (Yıldız, 2020: 2002). Şekil 11, yeni pazarlama gerçeklerini yakalamaya yardımcı olan üç büyük piyasa gücünü, iki temel pazar sonucunu ve bütünsel

pazarlamanın dört temel boyutunu özetlemektedir. İşletmeler bu kavramları etkilim bir şekilde yürütürlerse, başarılı pazarlama yönetimi ve pazarlama liderliğinden söz edilebilecektir. Yeni pazarlama gerçekleri ışığında üst yönetimin de desteği ile pazarlama yöneticilerinin izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir (Kotler ve Keller, 2016: 38-39; Akt. Yıldız, 2020: 2002): Pazarlama strateji ve planlarının geliştirilmesi ve uygulanması, pazarlama öngörülerini yakalamak, müşterilerle bağlantı kurmak, güçlü markalar oluşturmak, marka konumlandırması ve etkili bir şekilde rekabetin planlanması, değer yaratma, ürün ve hizmetlere dayanarak, hedef pazara değer katmak, etkili iletişim, pazarlama organizasyonunu uzun vadeli başarı amacıyla yönetmektir.

Yeni Gerçekler Işığında Pazarlamanın Bütünsel Dönüşümü



Şekil 11. Yeni Pazarlama Gerçekleri

Kaynak: Kotler ve Keller. 2016: 38

Şekil 11, modern teknolojinin organizasyonel verimlilik üzerindeki belirgin etkisini vurgulamaktadır. Teknolojik ve bilgisel dönüşümün hızlanmasıyla birlikte, mal ve hizmetlerin pazarlanması süreçleri de dijital platformlara taşınmıştır. Bu dönüşüm, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artıran çeşitli avantajlar sunmakta olup, hızlı yayılma, geniş müşteri erişimi ve maliyet etkinliği gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.

Küreselleşme, iş gücü, bilgi, sermaye ve mal akışlarının uluslararası sınırları aşarak serbestçe dolaşımına imkan tanıyan bir olgudur. Bu olgu, pazarların entegrasyonu, ticaret hacmindeki artış ve doğrudan yabancı yatırımların teşviki gibi sonuçlar ortaya koymaktadır. Şirketlerin sosyal sorumluluk bilinci, günümüz iş dünyasında giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Sosyal sorumluluk felsefesi, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde sosyal, etik, yasal, ekonomik ve çevresel boyutları dikkate almalarını gerektirir. Kâr maksimizasyonunun yanı sıra toplumun refahına ve tüketici memnuniyetine de önem veren bir yaklaşım benimseyen şirketler, sürdürülebilir bir başarıya ulaşabilirler. Bu bağlamda, işletmeler paydaşlarıyla (tüketiciler, çalışanlar, iş ortakları, yatırımcılar) daha güçlü ve uzun vadeli ilişkiler kurarak rekabet avantajı elde edebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, şirketlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Müşteri sadakatini artırmak amacıyla şirketler, mevcut müşterilerini elde tutma ve yeni müşteriler kazanma süreçlerinde teknolojik araçlardan etkin bir şekilde yararlanmalıdır. Güven, taahhüt ve sözlerin yerine getirilmesi gibi temel ilkeler, müşteri ilişkilerinin temelini oluşturur. Müşteriyi işletmenin bir ortağı olarak gören ve müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik uzun vadeli stratejiler geliştiren şirketler, müşteri sadakatini artırarak rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kurumların rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve dinamik iş dünyasında etkinliklerini artırabilmeleri için çalışanların yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim, gelişim ve yönetim süreçleri aracılığıyla çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılması, kurumların verimlilik ve inovasyon kapasitelerini güçlendirmektedir.

Günümüzün küresel ve hızlı değişen iş ortamında, şirketlerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için sürekli öğrenme ve dönüşüm kültürü benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi yetkinliklere sahip çalışanlar, kurumların uzun vadeli başarıları için kritik bir faktördür. Kurumların sürdürülebilir başarı ve büyüme hedefleri doğrultusunda pazarlama stratejilerinin önemi yadsınamaz. Kâr marjlarını artırmak ve rekabet avantajını güçlendirmek isteyen tüm organizasyonlar için bütünsel pazarlama yaklaşımı kritik bir öneme sahiptir. Dört temel boyutu ile bütünsel pazarlama, kurumların iç ve dış çevrelerini kapsayan kapsamlı bir strateji sunmaktadır. Bu yaklaşım, hem kâr amaçlı hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşlara, kaynaklarını daha etkin kullanmalarına ve hedef kitlelerine daha iyi ulaşmalarına olanak sağlamaktadır. Bütünsel pazarlama,

stratejik yönetim araçlarıyla desteklendiğinde, kurumların zayıf yönlerini gidererek güçlü yönlerini daha da güçlendirmesine ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmesine yardımcı olmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

4.1.Yatırım Çekme Kavramı

“Cazibe” kavramı, dilbilimsel olarak parçaların tek bir noktada birleştirilmesi anlamına gelirken, terimsel olarak bir organizasyonu, özellikle medya faaliyetleri aracılığıyla, para, insan veya diğer kaynaklar açısından çekici hale getiren tüm etkinlikleri kapsamaktadır. “Cazibe” kavramı, bir organizasyonu yatırımcılar için cazip kılarak, işgücü piyasasındaki doğrudan yabancı yatırım çekimini güçlendirir ve organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olanını seçmesine olanak tanıyan tüm faaliyetleri ifade etmektedir (El-Fadl ve El-Ramahi, 2015: 146).

“Cazibe” kavramı, köken olarak manyetik çekim gücüne dayanır. Bu manyetik çekim gücü, tıpkı bir mıknatısın metali çekmesi gibi belirli bir nesne veya durumu kendine çekme eylemini ifade edilmektedir. Ekonomik bağlamda, “cazibe” terimi, yatırımcıları çekmek veya müşterileri elde etmek gibi durumları tanımlamak için kullanılır. Devletler, yatırım çekmek amacıyla belirli bölgelerini cazip hale getirmek için farklı stratejiler benimserler. Bu yaklaşım, yatırımcı ve devlet arasında karşılıklı fayda sağlayan bir iş birliği olarak değerlendirilir ve her iki tarafın da belirlenen hedeflere ulaşmasına yönelik ortak bir çaba olarak nitelendirilir. Cazibe süreci, hedef belirleme, kaynak tahsisi, uygulama yöntemleri ve sonuç değerlendirmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bu sürecin başarısı, belirlenen hedeflerle elde edilen sonuçlar arasındaki uyumla ölçülür. Çekilen yatırımların niteliği ve bu yatırımlardan elde edilen getiri, cazibe sürecinin etkinliğini gösteren önemli göstergelerdir (El-Fadl ve El-Ramahi, 2015: 146).

Bir ülkenin veya bir yerin yatırım çekme gücü (cazibesi) sabit değil, sürekli değişen ve gelişen bir kavramdır. Bu kavram, Porter’ın rekabet üstünlüğü teorisiyle yakından ilişkilidir. Bir ülkenin yatırım çekme gücü, o ülkenin rekabet gücüyle doğrudan bağlantılıdır. Yerel yatırımlardaki yetersizlik genellikle düşük tasarruf oranlarından kaynaklanırken, yabancı yatırımlardaki eksiklik ise genellikle ülkenin yatırımcılar için yeterince cazip olmamasından kaynaklanır (Fatıha, Talahite, 1997). Krugman’a göre,

rekabetçilik ile yatırım cazibesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bir ülkenin rekabetçi bir ekonomiye sahip olması, aynı zamanda yabancı yatırımcılar için cazip bir hedef olduğu anlamına gelir. Ancak bu iki kavramın kapsamı farklıdır. Rekabetçilik, bir ülkenin veya şirketin dünya pazarlarında başarılı bir şekilde rekabet etme yeteneğini ifade ederken, yatırım cazibesi yabancı sermayeyi çekerek ekonomik büyümeyi destekleme yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişle, rekabetçilik bir ülkenin dışa açılma kapasitesini, yatırım cazibesi ise ülkeye bir çekim kuvveti oluşturma kapasitesini temsil eder. Bu nedenle, küresel rekabette başarılı olmak isteyen ülkelerin aynı zamanda yabancı yatırımcılar için cazip olması gerekmektedir (Naci, 2015: 2).

Çokuluslu şirketlerin yatırım yapmayı düşündükleri yerler hakkında bilgi dayanaklarının mükemmel olmadığı çeşitli araştırmalarda sıkça vurgulanıyor (UNCTAD, 1999). Yabancı şirketler yatırım yapmayı düşündükleri ülke veya bölgeler hakkında genellikle öncü bir şirketin gitmesi sonucu orada edindiği bilgileri takip ederek haberdar oluyorlar. Bunun nedeni ise belirsizliğin yatırım yapan firmalar açısından önemli olması ve risk yönetiminde firmaların genellikle birbirlerinin hareketlerini takip etmeleridir. Öncü şirketin yatırım yapması sonucu ilgili ülke hakkında bilgi hacmi artıyor ve bu durumda diğer firmalar için risk azalmış oluyor. Bunun dışında firmalar genellikle ilgilenilen ülkenin çeşitli ekonomik göstergelerini ve doğrudan yabancı yatırım kayıtlarını incelemektedir (Dumludağ, 2006: 222).

Bir yerin yatırım çekme gücü, yani cazibesi, statik bir kavram olmaktan ziyade dinamik ve bağlamsal bir özellik taşır. Farklı yatırım hedefleri ve sektörel özellikler, yatırımcıların tercih ettiği koşulları şekillendirdiğinden, cazibenin tek bir tanımla sınırlandırılması mümkün değildir. Aslında, cazibesi yüksek bir yer, şirketlerin küresel rekabet güçlerini artırmak amacıyla aradıkları yatırım teşvikleri ile devletlerin sunduğu imkanların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu nedenle, cazibenin sürekli değişen ve gelişen bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir (Fabrice Hatem, 2015; Akt. Naci, 2015: 3).

4.2. Doğrudan Yabancı Yatırım

1980'lerden itibaren küresel çapta gözlemlenen liberalizasyon süreçleri, ulusal düzeyde ekonomik düzenlemelerin esnetilmesi ve uluslararası sermaye hareketlerinin engelleri kaldırılmasıyla birlikte, ülkeler arası mal ve hizmet alışverişini canlanmakta ve sermayenin coğrafi sınırlar gözetmeksizin hızlı bir şekilde hareket ettiği görülmektedir (Erçakar ve Güvenoğlu, 2018: 350). Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, sermaye verimliliğini artırmak amacıyla daha yüksek gelir potansiyeline sahip gelişmekte olan ülke piyasalarına yönelmektedir. Bu durum hem finansal piyasalarda hem de mal ve hizmet piyasalarında doğrudan yatırımları tetiklediği belirtilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ise ekonomik büyüme hedeflerini sürdürülebilir kılmak amacıyla yabancı sermaye girişini tercih etmekte ve yabancı yatırımcılar için ucuz iş gücü, doğal kaynaklar, yeni pazarlara erişim gibi avantajlar, gelişmekte olan ülke piyasalarını cazip hale getirmektedir (Paul ve Jadhav, 2020: 247).

Ülkeler, iç kaynakların yetersizliği ve dış borçlanmanın getirdiği riskler karşısında, ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşmak için doğrudan yabancı yatırıma yönelmektedir. Bu durum, geleneksel finansman kaynaklarının yerini alarak, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir dış finansman kaynağı haline gelmektedir. Dolayısıyla, doğrudan yabancı yatırım, küreselleşen dünyada ekonomik kalkınma stratejilerinin merkezinde yer aldığı görülmektedir (Salman, 2020: 77-78). Ülkeler, doğrudan yabancı yatırımın ekonomik büyüme üzerindeki olumlu etkilerini göz önünde bulundurarak, çeşitli teşvik ve kolaylaştırıcı mekanizmalar geliştirmektedir. Bu kapsamda, yabancı yatırımcılar için elverişli bir iş ortamı oluşturmak amacıyla ekonomik politikalarını yeniden yapılandırmakta, bürokratik engelleri azaltmakta ve yatırım teşvik kanunları oluşturulmaktadır. Ayrıca, yabancı yatırımcılar finansal sistemlerini güçlendirerek ve gümrük işlemlerini kolaylaştırarak yabancı sermayeyi ülke ekonomisine çekmeyi hedeflemektedir (Al-Bideri ve Al-Zrgani, 2022: 217).

Küreselleşen dünyada doğrudan yabancı yatırım, ülkelerin kalkınma stratejilerinde merkezi bir rol üstlenmektedir. Yabancı sermaye, yerel kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda üretim faktörlerinin verimliliğini artırarak ekonomik büyümeyi desteklemektedir. Ayrıca, yeni teknolojiler, yönetim becerileri ve işgücü

eğitimi gibi dışsal girdileri ülkeye taşıyarak rekabet gücünü güçlendirmektedir. Bu sayede, doğrudan yabancı yatırım alan ülkeler, ihracatlarını artırarak ekonomik büyümelerini sürdürülebilir kılmaktadır (Reşim vd. 2019: 106).

Irak ekonomisi, uzun vadede yapısal dengesizliklerin yol açtığı kronik sorunlarla mücadele etmektedir. Bu sorunlar hem reel sektörde hem de finans sektöründe gözlemlenmekte olup, çok yönlü ve karmaşık faktörlere dayanmaktadır. Irak ekonomisinin sürdürülebilir bir büyüme patikasına oturtulabilmesi ve vatandaşlarına temel hizmetlerin etkin bir şekilde sunulabilmesi için yatırımcı güvenini artıracak bir ortamın oluşturulması elzemdir. Aksi takdirde, ekonomik ve sosyal kalkınma göstergelerindeki gerileme devam edecek ve ülke, mevcut zorluklarından kolay educe kurtulamayacağı ifade edilmektedir (Hamza, 2014: 23). Doğrudan yabancı yatırım (DYY), bir ülkenin ekonomik sınırları içerisinde, yerli olmayan aktörler tarafından yapılan ve uzun vadeli üretim faaliyetlerini hedefleyen bir sermaye akışı olarak tanımlanmaktadır. Yabancı yatırımcı, bir birey, şirket veya başka bir ülkenin hükümeti olarak belirtilmektedir. Ekonomi literatüründe DYY, uzun vadeli ekonomik projeler yoluyla sermaye birikimi sağlayan ve finansal getiri elde etmeye yönelik bir süreç olarak kabul edilmektedir (Al-Samarrai, 2006: 49).

Doğrudan yabancı yatırım ürün ve hizmetin uluslararası boyuta taşınması aından oldukça önemlidir. Ayrıca doğrudan yabancı yatırımlar, finans ve hammadde kaynaklarına daha kolay erişim imknı, ucuz üretim maliyetleri ve yeni pazar fırsatları sağlamaktadır (Akar, 2021: 192). Bu bağlamda doğrudan yabancı yatırım girişleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için fazlasıyla önem arz etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde istihdam ve ekonomik kalkınmanın sağlanması, Gelişmiş ülkelerde ise sürdürebilir büyümenin sağlanması yönünden oldukça önemlidir. Bu bağlamda, ülkeler doğrudan yabancı yatırım girişi gerçekleştirmek için teşvikler yapmakta ve birçok avantaj sunmaktadır (alışkan, 2019: 108). Aynı zamanda ülkeler planlanan ekonomik büyümeyi gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları sermayeyi doğrudan yabancı yatırımlarla karşılayabilmektedir. Bu amaçla doğrudan yabancı yatırımları kendi ülkelerine çekmek için birtakım önlemler almaktadır (Salgut, 2023: 6 -7).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Organizasyonu (OECD)'a göre, doğrudan yabancı yatırımı, bir ülke sınırları dışında ikamet eden gerçek veya tüzel kişilerin, başka

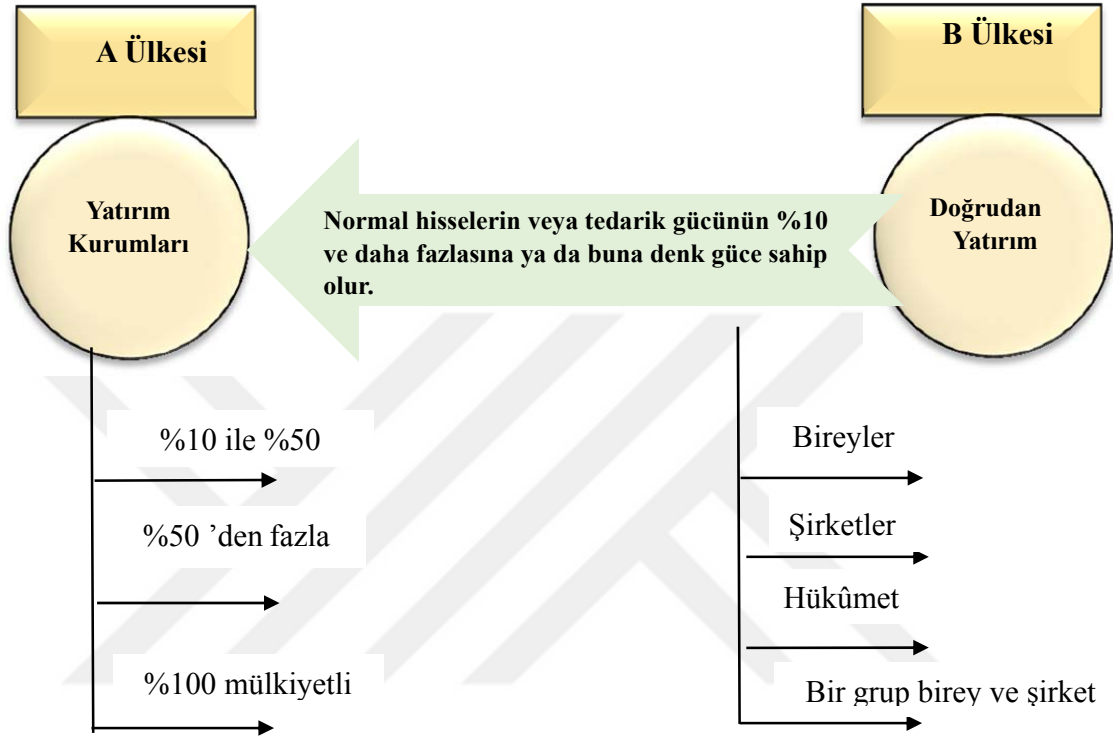
bir ülkedeki ekonomik faaliyetlere yönelik olarak gerçekleştirdikleri ve bu faaliyetler üzerinde etkin bir kontrol imkânı sağlayan yatırımlar olarak ifade edilmektedir (Hashad, 2008: 149). (UNCTAD) göre ise, doğrudan yabancı yatırımlar, uzun süreli bir ilişki kapsamında olmakla birlikte bir ülkede yerleşik olan bir işletmenin, farklı bir ülkede yerleşik olarak faaliyet gerçekleştiren bir işletme üzerinde kalıcı şekilde oluşturulan bir faizi ve kontrolü ifade eden bir yatırım türü olarak betimlenmektedir (UNCTAD, 2014: 3).

Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) tanımına göre, doğrudan yabancı yatırım (DYY), başka ülkedeki ekonominin herhangi bir sektöründe yapılan, amacı uzun vadeli kârlar elde etmek olan doğrudan yatırımlar şeklinde ele alınmaktadır. Yatırımcının amacı şirketin yönetiminde önemli oy hakları elde etmektir. Yabancı yatırımcının, oy hisselerinin en az %10'una sahip olması durumunda, başka bir ülkede yerleşik bir işletmenin yönetimi üzerinde önemli etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Yatırımcılar başka ülkede sıfırdan tesisler inşa ederek yatırım gerçekleştirebilmektedir (Farmanlı, 2022: 4).

Al-Dulaimi, (2018: 145) ise, DYY'yi uzun vadeli ve somut bir varlık yaratma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, yabancı yatırımcılar, yatırım yaptıkları ülkede şube açarak veya yerel şirketlere ortak olarak doğrudan üretim veya hizmet faaliyetlerine katılmaktadır. Bu durum, yabancı yatırımcılara, yatırım yapılan şirketlerin yönetimi üzerinde etkin bir kontrol imkânı tanımaktadır. Al-Sheikh (2019: 83) ise, DYY'yi, kâr amacıyla yabancı sermayenin bir ülkeye aktarılması ve bu sermayenin finans, sanayi, tarım, inşaat veya hizmet sektörlerinde kullanılması olarak tanımlamaktadır. Bu perspektifte kâr güdüsü, DYY'nin temel itici gücünü oluşturmaktadır.

Dada (2014: 134) ise, DYY'yi, sermaye, yönetim, teknoloji ve pazarlama gibi farklı faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, birçok ülke için ekonomik kalkınmanın önemli bir lokomotif olarak kabul edilmektedir. Musa al-Firiji (2020: 70)'ye göre, doğrudan yabancı yatırım; sermaye, teknoloji, yönetim becerileri, bilgi ve hizmetler gibi varlıkların, küresel rekabette üstünlük sağlayabilecek farklı bir ekonomiye transfer edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tür yatırımlar, bireysel veya kurumsal yatırımcılar tarafından

gerçekleştirilen, uzun vadeli stratejik amaçları olan ve hem yatırımcı hem de yatırım yapılan ülke için karşılıklı fayda sağlamayı hedefleyen gerçek yatırımlardır (Bkz. Şekil '12).



Şekil 12. Doğrudan Yabancı Yatırım Kavramı

Kaynak: Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2008: 12

Bu çalışmaya göre, yabancı doğrudan yatırım çekilmesi, bir ülkenin yatırımcıları kendine çekme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu yetenek, ülkenin doğal kaynakları, insan sermayesi, yatırım fırsatları, makroekonomik göstergeleri ve uluslararası yatırım ortamındaki sıralaması gibi özgün özelliklerini öne çıkararak diğer ülkelerden farklılaşmasını sağlamaktadır. Yatırım dostu bir ortam yaratmada, siyasi ve güvenlik istikrarı ile ekonomik, sosyal, yasal ve kültürel koşulların uygunluğu önemli rol oynar. Gelişmiş altyapı, yatırım kolaylığı, güvence, vergi avantajları ve gümrük muafiyetleri gibi destekleyici politikalar ise yabancı yatırımcıları çekmek için sağlanan ek avantajlardır. Yatırım teşvik ajansları, ülkeyi bir yatırım merkezi olarak tanıtmak amacıyla pazarlama araçları ve tekniklerini kullanarak yabancı doğrudan yatırım stratejileri geliştirir, hedef pazarları ve yatırımcı eğilimlerini analiz edilmektedir.

4.3. Doğrudan Yabancı Yatırımın Önemi

Doğrudan yabancı yatırımlar, ev sahibi ülkelerin ekonomik yapılarında önemli bir rol üstlenmektedir. Sermaye girişini teşvik etmeyecek bu ülkelerdeki sermaye stokunu artırmakta, yeni istihdam olanakları sunmakta ve dolayısıyla işsizlik sorununu hafifletmektedir. Aynı zamanda, ödemeler bilançosu üzerinde olumlu etkiler yaratarak döviz girdisi sağlamakta ve fiziksel sermaye birikimini hızlandırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ihracat sektörünün güçlenmesine katkıda bulunarak, ekonomik büyümeyi desteklemektedir (Al-Aqrah, 2022: 966-967).

DYY'nin amacı gelişmekte olan ülkelere, doğası gereği farklı ve bu ülkelerde nadir bulunan bir varlık paketini çok uluslu şirketler aracılığıyla sağlamaktır. Bu varlıklar sermaye, teknoloji ve yönetim becerilerini içerirken, aynı zamanda ürünlerin uluslararası pazarlanmasını sağlayan bir kanal görevi görmektedir. İş olanaklarının yaratılmasına katkıda bulunmak, bu sürecin verimliliğini artırarak işsizlik sorununu azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki yatırım oranını doğrudan yabancı yatırım akışları aracılığıyla artırmak, korunan tasarrufları temel veya tamamlayıcı faaliyetlere yönlendirmek ve ardından daha yüksek mülk getirileri elde etmek, bu süreç tasarrufları ve dolayısıyla yatırımları artırmaya teşvik edilmektedir (Hammo, 2023: 49). Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini yerel şirketlerin faaliyetleriyle ilişkilendiren iç içe geçmiş ileri ve geri ilişkilerin, ulusal ekonomi düzeyinde olumlu etkilerinin yayılması gereklidir. Geri ilişkiler, diğer şirketlerin performansının verimliliğini artırmaya katkıda bulunurken, ileri ilişkiler de korunan satış organizasyonlarının gelişimine destek sağlar. Ayrıca, bu ilişkiler birçok sektördeki karmaşık teknolojinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Bassa ve İssa, 2016: 38; Akt. Hammo, 2023: 49).

Ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde, ülkelerin iç tasarrufları kadar dış kaynaklara olan ihtiyaçları da önemlidir. Bu bağlamda, ülkeler, ekonomik hedeflerine ulaşmak için hem iç tasarruflarını artırmaya hem de yabancı tasarrufları çekmeye yönelik politikalar geliştirebilmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar ve dış borçlanma, ülkelerin dış kaynak ihtiyacını karşılamak için başvurdukları başlıca finansman araçlarıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde DYY, öncelikle tasarruf açığını kapatarak yatırım finansmanında önemli bir rol oynamaktadır. Daha sonra ise sermaye birikimini

hızlandırarak ekonomik büyümeyi desteklemektedir (İşeri ve Aktaş, 2005: 378). Ekonomik sistemdeki değişkenler arasındaki etkileşimler incelendiğinde, yabancı sermaye yatırımlarının ülkelerin ekonomik performansı üzerindeki kritik rolü daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Hajibeigi, 2021: 10-11).

- Ülkelerin ekonomik büyüme ve gelişme süreçlerinde önemli bir motor görevi üstlenen dış ticaret, aynı zamanda ülkelerin ekonomik politikalarını şekillendirmektedir.
- Yabancı sermaye yatırım politikaları, doğrudan yabancı yatırımların ülkelerin ekonomik büyümesine ve kalkınmasına olan katkılarını maksimize etmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda, dış ticaret ve ticari politikalar da yabancı sermaye akımlarının yönünü, yapısını ve büyüklüğünü etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır.
- Doğrudan yabancı yatırımlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme ve refah düzeylerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, ülkeler DYY'yi çekmek için çeşitli teşvikler ve politikalar uygulamaktadır. Geçmişte, doğrudan yabancı yatırımın başlıca amaçları arasında *sermaye açığının kapatılması, üretim kapasitesinin artırılması, istihdamın teşvik edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hammadde kaynaklarına erişim sağlanması ve döviz rezervlerinin güçlendirilmesi* yer almaydı. Ancak günümüzde, DYY'nin öne çıkan diğer faydaları arasında; rekabet ortamının güçlenmesi, teknolojik gelişmelerin hızlandırılması, bilgi ve beceri transferinin sağlanması, gelişmiş ülkelerle iş birliğinin artırılması, yeni pazarlara erişim ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin desteklenmesi yer almaktadır (Hajibeigi, 2021: 11-12).

Doğrudan yabancı yatırımlar, ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde önemli bir rol oynamakla birlikte, ülkelerin DYY'lerden beklentileri ekonomik yapı, kaynaklar ve hedefler doğrultusunda farklılık göstermektedir. Ülkeler, DYY aracılığıyla hammadde temini, üretim kapasitesinin artırılması, istihdamın sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi ve yeni pazarlara erişim gibi çeşitli amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Küreselleşme sürecinde yatırımcılar ve yatırım alan ülkeler arasında karşılıklı bağımlılık artmış ve ortak çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, ülkeler DYY'leri kullanarak küresel değer zincirine entegre olmak ve dünya ticaretinden

daha fazla pay almak istemektedirler. Gelişmekte olan ülkeler ise, DYY'ler sayesinde sermaye, teknoloji ve bilgi transferi sağlayarak ekonomik yapı dönüşümü gerçekleştirmeyi ve dışa açık bir ekonomiye geçişi hızlandırmayı amaçlamaktadır (Cunda, 2019: 8-9).

4.4. Doğrudan Yabancı Yatırım Türleri

Doğrudan yabancı yatırım, sağlamak istediği hedeflerin çeşitliliğine bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu yatırımlar, *amaçlarına, etkenlerine ve kontrol ile denetim standartlarına* göre sınıflandırılmaktadır (Al-Azzawi, 2016: 182; Haron, 2022: 19-20).

4.4.1. Amacına ve Etkenlerine Göre

Doğrudan yabancı yatırımlar, yatırımcıların ve yatırım yapılan ülkelerin farklı motivasyonları ve hedefleri doğrultusunda çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. DYY'lerin temel amaçları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Doğal kaynaklara erişim;** DYY'ler, özellikle petrol, doğal gaz ve tarım ürünleri gibi doğal kaynaklara sahip ülkelerde, bu kaynaklara erişim sağlamak, düşük maliyetli iş gücünden faydalanmak ve yeni pazarlara açılmak amacıyla gerçekleştirilmektedir.
- **Şirketlerin pazar arayışı;** arayışında Şirketler, DYY'ler aracılığıyla yeni pazarlara girerek satışlarını artırmayı ve pazar paylarını genişletmeyi hedeflemektedirler. Bu tür yatırımlar, genellikle mevcut ihracat pazarlarında talebin artması veya yeni pazarların ortaya çıkması durumunda gerçekleşmektedir.
- **Stratejik varlıkların elde edilmesi;** DYY'ler, şirketlerin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak teknolojik bilgi, patent, marka gibi stratejik varlıkları elde etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir.
- **Verimlilik artışında çok uluslu şirketler;** DYY'ler yoluyla üretim maliyetlerini düşürerek, kaliteyi artırarak ve yeni teknolojileri benimseyerek rekabet güçlerini artırmayı hedeflemektedirler. Özellikle gelişmiş ülkeler ve bölgelerdeki yatırımlar, bu amaçla gerçekleştirilmektedir (Akkaya, 2024: 13-15).

4.4.2. Kontrol ve Denetim Standardına Göre

Salman (2020: 84) ve Iqbal (2013: 33) 'a göre, doğrudan yabancı yatırım; tam mülkiyet yatırımları, ortak yatırımlar, montaj projeleri ve süreçlerine yatırımlar ile serbest bölgelere yatırımlar olmak üzere aşağıdaki türlere ayrılmaktadır:

Tamamı mülkiyetlerindeki yatırımlar, ve tamamen mülkiyet esasına dayalı doğrudan yabancı yatırımlar, çok uluslu şirketlerin en sık tercih ettiği yatırım türüdür. Bu tür yatırımlarda, şirketler yatırım yapılan ülkede tam kontrol sahibi olarak, üretimden pazarlamaya, teknoloji transferinden yönetime kadar tüm faaliyetleri kendi bünyelerinde yürütmektedir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, tamamen mülkiyet esasına dayalı DYY'lere karşı belirli endişeler bulunmaktadır. Bu endişeler arasında, ekonomik bağımlılığın artması, çıkar çatışmalarının ortaya çıkması ve yabancı şirketlerin yerel piyasaları domine etme riski yer almaktadır. Al-Wazni (2019: 360)'e göre, tamamen mülkiyet esasına dayalı DYY'ler, yatırımcı şirketlere karar alma sürecinde daha fazla özgürlük tanımaktadır. Bu durum, bazı ülkelerde yabancı şirketlerin ülke ekonomisi üzerindeki etkisini artıracak endişesiyle istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Mundhur (2010: 14-15), ülkeler genellikle yabancı yatırımcıların tamamı mülkiyetinde olan yatırımlara karşı belirli bir çekince taşımaktadır. Bu çekincenin temel nedeni, yabancı yatırımcıların ülke ekonomisi üzerindeki kontrolünü artırarak, piyasaları tekelleştirme, doğal kaynakları aşırı sömürme ve ödemeler dengesini bozma riskidir. Bu tür olumsuz etkilerin önlenmesi veya en azından hafifletilmesi amacıyla ülkeler genellikle çeşitli yasal düzenlemeler ve kurallar geliştirmektedir.

Ortak Yatırımlar, iki veya daha fazla ekonomik aktörün, belirli bir işletme veya projede ortaklaşa yatırım yaparak, kar, zarar, risk ve faydaları paylaştıkları bir iş birliği modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, taraflar sözleşmeyle belirlenen oranlarda ortaklığa katılır ve ortak girişimin tüm faaliyetlerinden sorumlu tutulmaktadır. Ortak girişimler, doğrudan yabancı yatırımların yaygın yöntemlerinden biri olup, yabancı şirketlerin yerel pazarlara girmelerini, yerel şirketlerin ise yabancı sermaye ve teknolojiye erişmelerini sağlamaktadır (Akturan, 2008: 638). Ortak girişimler, işletmelere yerel pazar bilgisine erişim, risklerin paylaşılması, maliyetlerin düşürülmesi ve devlet tarafından sağlanan çeşitli teşvikler gibi avantajlar sunmaktadır (Deniz, 2002: 38).

Montaj projeleri, yabancı ve yerli taraflar arasında imzalanan sözleşmeler çerçevesinde gerçekleştirilen bir süreçtir; bu süreçte, yabancı taraf tarafından temin edilen bileşenler yerel imalat tesislerinde monte edilerek nihai ürün haline getirilmektedir. Bu tür projeler, özellikle otomotiv sektöründe sıklıkla görülmektedir. Sözleşme kapsamında, yabancı taraf genellikle teknolojik know-how, yönetim deneyimi ve gerekli ekipmanları sağlarken, yerli taraf ise üretim faaliyetlerini yürüterek ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, bu tür projeler yerli üretim kapasitesinin artırılması, istihdamın sağlanması ve teknolojik gelişmenin hızlandırılması gibi amaçlarla desteklenmektedir (Al-Araji, 2006: 28; Fardak ve Rabih, 2019: 515; Al-Obaidi, 2012: 35). Bu projeler sayesinde, yerli firmalar uluslararası standartlara uygun üretim yapabilme yetkinliğini kazanırken, yabancı firmalar da yeni pazarlara erişim imkânı elde etmektedir.

Serbest bölgeler, uluslararası ticaretin kolaylaştırılması ve doğrudan yabancı yatırımların teşvik edilmesi amacıyla, bir ülkenin gümrük bölgesi dışında belirlenmiş özel ekonomik bölgelerdir. Bu bölgelerde faaliyet gösteren şirketler, gümrük vergisi ve diğer vergilerden muafiyet, kolaylaştırılmış bürokratik işlemler ve diğer teşviklerden yararlanarak üretim, depolama ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Serbest bölgeler, ülkelerin ihracat kapasitelerini artırmalarına, teknoloji transferini hızlandırmalarına ve istihdam yaratmalarına katkı sağlamaktadır. Bu bölgeler, yatırımcılara sunduğu avantajlar sayesinde, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümeyi destekleyen önemli bir araç haline gelmektedir (Şepip ve Moeyed, 2023: 82; Jasum vd. 2020: 167).

Serbest bölgelerin sağladığı avantajların karlılığı artırıcı etkisinden dolayı yabancı sermayenin ülke içerisine çekilmesi daha kolay hale gelebileceği düşünülmektedir. Yabancı sermayenin ülkeye gelmesi, teknolojinin de ülke içine transferinin sağlanması olarak belirtilmektedir. Böylece hem yabancı sermaye girişi sağlanırken teknolojik gelişmeler vasıtasıyla da ülke ekonomisi olumlu yönde etkilenecektir. Aynı zamanda üretimde kullanılan girdiler ülke içerisinden temin ediliyorsa ülke ekonomisine sağlanan katma değer artış olabilecektir (Kiriş, 2016: 21).

4.4.3. Süresine Göre Doğrudan Yabancı Yatırım

Shumut ve Kenco (2008: 18), yabancı yatırımları vade sürelerine göre kısa, orta ve uzun olmak üzere üç ana başlıkta sınıflandırmaktadır.

- **Kısa vadeli yatırımlar**, genellikle bir yılı aşmayan yatırım sürelerine sahip olup, belirsizlik risklerinin daha düşük olması nedeniyle diğer yatırım türlerine göre daha az riskli kabul edilmektedir.
- **Uzun vadeli yatırımlar**; en az beş yıllık bir yatırım sürecini kapsamakta ve genellikle yüksek getiri potansiyeli sunmaktadır. Ancak, uzun vadeli yatırımlar, piyasa koşullarındaki belirsizlik, siyasi riskler ve ekonomik dalgalanmalar gibi çeşitli risklere maruz kalabilmektedir. Bu nedenle, bu tür yatırımların başarılı olması için kapsamlı bir risk analizi ve profesyonel yönetim gerekmektedir (Aluwan, 2009: 41).

4.4.4. Yatırım Faaliyetinde Bulunana Göre

Al-Wazni (2005: 47) tarafından yapılan sınıflamaya göre, yabancı yatırımlar temel olarak özel yatırımlar ve kamu yatırımları olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilmektedir.

- **Özel yatırımlar**, yabancı özel sektör kuruluşları tarafından yapılan ve yatırımcının mülkiyet ve yönetim haklarını tamamen elinde bulundurduğu yatırımlardır.
- **Kamu yatırımlar**, yabancı hükümetler, devlet kuruluşları veya uluslararası kuruluşlar tarafından ve genellikle ortaklık yapısı içinde gerçekleştirilen yatırımlardır. Yatırım yapılan ülke, kamu yatırımlarında ortaklık yaparak projenin yönetiminde söz sahibi olmak ve ulusal çıkarlarını korumayı amaçlamaktadır.

4.4.5. Kaynak Ülkenin Bakış Açısına Göre

- **Yatay yatırım**, çok uluslu şirketlerin yurt içindeki faaliyetlerini benzer veya aynı ürün ve hizmetlerle yurt dışında sürdürme amacıyla gerçekleştirdikleri bir yatırım türüdür. Bu tür yatırımlara “yatay” denmesinin nedeni, şirketlerin farklı ülkelerde aynı yatay düzeyde üretim veya hizmet faaliyetlerini çoğaltmalarıdır. Yatay

doğrudan yabancı yatırım, özellikle nakliye maliyetlerinin yüksek olduğu, ticaret engellerinin bulunduğu ve yerel pazara daha yakın olmak isteyen şirketler tarafından tercih edilmektedir (Protsenko, 2004). Bu nedenle, yatay DYY sıklıkla “*Pazar arayan DYY*” olarak da adlandırılır. Müşterilere daha yakın olma avantajı, lojistik maliyetlerin düşmesi ve kültürel bariyerlerin azalması, yatay DYY’nin tercih edilmesindeki en önemli faktörler arasındadır (Coşkun, 2001: 111).

- **Dikey yatırım**, çok uluslu şirketlerin üretim süreçlerini farklı coğrafyalara yayarak değer zincirini küreselleştirme stratejisidir. Bu tür yatırımlarda, üretim sürecinin farklı aşamaları, maliyet avantajlarından yararlanmak amacıyla farklı ülkelerdeki iştiraklerde gerçekleştirilir. Genellikle emek yoğun üretim süreçleri, düşük maliyetli iş gücüne sahip ülkelerde; sermaye yoğun süreçler ise daha gelişmiş ve sermaye zengini ülkelerde yürütülmektedir. Bu nedenle, dikey doğrudan yabancı yatırım sıklıkla “etkinlik arayan DYY” olarak da adlandırılmaktadır (Coşkun, 2001: 110). Dikey DYY’nin iki temel türü bulunmaktadır: *Arka dikey yatırım ve ön dikey yatırım*. (i) Arka dikey yatırım, şirketler ara ürün veya ham madde üretimini yurtdışındaki iştiraklerine yaptırarak bu ürünleri nihai ürün üretiminde kullanmak üzere ithal etmektedir. (ii) Ön dikey yatırım ise şirketler, nihai ürünü veya tüketiciye daha yakın olan ürünleri üretmek amacıyla yurtdışında yatırım yapmamaktadır (Hill, 2003: 218).

4.5. Doğrudan Yabancı Yatırımın Hedefleri

Hem bireysel hem de kurumsal yatırımcıların sermaye, teknoloji ve bilgi birikimlerini farklı ülkelere taşıma kararlarının temel motivasyonu, hedef ülkelerde daha cazip bir yatırım ortamının varlığıdır. Bu durum, yatırımcıları çeken faktörlerin yanı sıra, mevcut coğrafyada karşılaşılan zorlayıcı koşullar nedeniyle yatırımcıları iten faktörlerin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Muras (2015: 124), Ba’dash (2008: 56), Saleh (2007: 26) ve Abu Qahaf (2001: 47), doğrudan yabancı yatırımların hem yatırım yapılan ülkeler hem de yatırımcılar için hedefler taşıdığı konusunda benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir:

4.5.1. Yatırım Yapılan Ülkelerin Doğrudan Yabancı Yatırımlardaki En Önemli Hedefleri

- Ekonomik yapının değiştirilmesi ve geleneksel üretim yöntemlerinden ileri üretim yöntemlerine geçiş yapılmaktadır.
- Yatırım yapılan ülkede üretim ve hizmet sektörleri arasında ekonomik bağlantıların kurulması ve böylece ekonomik entegrasyonun sağlanmaktadır.
- Üretim ve pazarlama alanlarında modern teknolojilerin ülkeye getirilmesi, idari faaliyet ve görevlerin uygulanması, yerel işgücünün eğitilmesi ve böylece yatırım yapılan ülke ekonomisine fayda sağlanmaktadır.
- Yatırım yapılan ülkelerdeki sermaye akışı üzerinden ödemeler dengesindeki açığın azaltılması ve kurulan yabancı projelerdeki ihracatın artırılmaktadır.
- İş fırsatları oluşturularak işsizlik oranlarının düşürülmesi, işçilerin maaşları ve üretim kapasitesi artırılarak çalışanlara ekonomik girdi sağlanmaktadır.
- Yatırım yapılan ülkelerdeki ekonomik üretimin artması ve dolayısıyla ekonomik büyüme oranlarının yükselmesi, projelerin yabancı projeleri simüle etmesi sonucunda gerçekleşmektedir.

Doğrudan yabancı yatırımlar (DYY), ev sahibi ülke ekonomilerine pek çok açıdan önemli katkılar sunmaktadır. Bu yatırımlar, genellikle üretim kapasitesini artırma, istihdam yaratma ve yeni teknolojilerle yönetim bilgi ve becerilerini transfer etme gibi amaçlarla gerçekleştirilir. DYY'nin ev sahibi ülke üzerindeki temel etkileri şunlardır; *Ekonomik büyüme ve üretim Kapasitesi, istihdam ve gelir düzeyi, teknolojik gelişme ve verimlilik, döviz girişi ve Dış ticaret, ölçek ekonomileri, devlet gelirleri*. Doğrudan yabancı yatırımların ev sahibi ülke ekonomisine en büyük katkısı ülke halkının hayat standartlarını yükseltmesidir. Bu ise, fiyatları düşen kaliteli mallar ve hizmetler arasında tercih yapma imkânı ile olmaktadır. Sektörde ve tedarikçilerde artan üreten ve verimlilik milli gelirin artmasına dolayısıyla ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır (Bektaş, 2019: 36).

4.5.2. Yabancı Yatırımcının Hedefleri

Doğrudan yabancı yatırımcıların gittiği ülkedeki temel amacı kar elde etmek ve bu karlılığın devamlılığını sürdürmektir. Bu da ev sahibi ülkedeki karlılığın kendi ülkesininkinden daha yüksek olması durumuna bağlıdır. Bu nedenle yatırımcılar getirisi yüksek olan ülke ve sektörlerle yatırım yapmayı tercih etmektedirler (Farooqi, 2022: 19). Kaki (2013: 41) tarafından yapılan çalışmada, yabancı yatırımcıların çeşitli motivasyonlarla yatırım kararları aldığı belirtilmektedir. Bu motivasyonlar arasında; maliyet etkinliği, risk yönetimi, pazar genişlemesi, iş gücü maliyetleri, teşvikler ve küresel ekonomik entegrasyon yer almaktadır. Yabancı yatırımcılar, üretim maliyetlerini düşürmek ve karlarını artırmak amacıyla hammadde kaynaklarına yakın bölgeleri tercih etmektedirler. Aynı zamanda, portföylerini çeşitlendirerek yatırım risklerini azaltmayı ve varlık değerlerini korumayı hedeflemektedirler. Ayrıca, doymuş yerel pazarlarından kaynaklanan üretim fazlasını değerlendirmek için yeni pazarlara açılmak istemektedirler. Düşük iş gücü maliyetleri, vergi teşvikleri gibi faktörler de yabancı yatırımcıları çeken önemli unsurlardır. Bununla birlikte, yabancı yatırımlar, gelişmekte olan ülkeleri küresel ekonomiye entegre ederken, bu ülkeleri dış ekonomik şoklara karşı daha duyarlı hale getirebilmektedir.

4.6. Doğrudan Yabancı Yatırımın Riskleri

Sermayenin küreselleşmesiyle birlikte ülkeler arasındaki doğrudan yabancı yatırımlar da artış göstermektedir. Bu yatırımlar, yapıldığı ülkeye gayri safi yurt içi hasılda (GSYH) artış, yeni teknolojilerin kazandırılması ve yönetsel uzmanlık transferi gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle, ülkeler yabancı sermaye yatırımlarını çekmek amacıyla farklı politikalar geliştirmekte ve birbirleriyle rekabet etmektedirler (Kanlı ve Aydoğuş, 2017: 179). Küresel bağlamda ülkelerin ekonomi politikalarındaki mevcut belirsizlikler, bir ülkenin iç ve dış ekonomik ilişkileri üzerinde etki yaratmaktadır. Bu alandaki belirsizlikler, ev sahibi ülkenin yatırım almasını geciktirebilmekte veya bu yatırımların uzun vadede tamamen kesilmesine neden olabilmektedir (Arouri, 2016: 761).

Calgoum (2012: 56)'a göre, DYY yapılan ülkeler için potansiyel riskler barındırdığını ifade etmektedir. Bu riskler arasında, *ülkenin kalkınma hedefleri ile çokuluslu şirketlerin stratejileri arasındaki uyumsuzluk, yerel şirketler ile yabancı şirketler arasındaki rekabette yaşanan dengesizlikler ve çevresel sorunlar* yer almaktadır. Özellikle, yabancı şirketlerin daha güçlü finansal kaynaklara ve teknolojik üstünlüklere sahip olmaları, yerel firmaların rekabet gücünü zayıflatarak yerli yatırımların azalmasına yol açabilir. Ayrıca, DYY'lerin artan üretim faaliyetleri, çevresel sürdürülebilirlik açısından da riskler taşımaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımların yatırım yapılan hedef ülkeler için taşıdığı ek riskler arasında, teknolojik bağımlılık ve dış ekonomik şoklara karşı hassasiyetin artması yer almaktadır. Yabancı şirketlerin teknoloji transferini kısıtlaması veya yerel piyasaların ihtiyaç duyduğu teknolojileri sağlamaması, hedef ülkelerin teknolojik gelişmelerini engelleyebilmektedir. Ayrıca, yabancı yatırımcıların ara malı ithalatına yönelim göstermesi, ülkenin dış ticaret dengesini olumsuz etkileyerek ekonomik kırılganlığı artırabilmektedir. Bu durum, yatırım yapılan ülkelerin dünya ekonomisindeki konjonktürel dalgalanmalardan daha fazla etkilenmesine neden olabilmektedir (Hameed, 2017: 309-310).

Mundhur (2010: 95), Sadettin ve Naif (2015: 209) ile Saleh (2013: 368) tarafından yapılan çalışmalarda, doğrudan yabancı yatırımların şirketlere nakit akışı sağladığı ve elde edilen kârların yurtdışına transfer edilerek büyütülebileceği vurgulanmaktadır. Bu durum, ev sahibi ülkenin kaynaklarının dışarıya akmasına neden olabilmektedir. Küçük ölçekli ekonomilerde, yabancı şirketlerin ekonomik ve siyasi nüfuzlarını artırmak, ana ülkelerinin kaynaklarını güvence altına almak ve stratejik öneme sahip sektörleri kontrol etmek amacıyla baskı unsuru olarak kullanabilecekleri politikalar izledikleri gözlemlenmektedir. Bu durum, ev sahibi ülkenin siyasi bağımsızlığını tehdit eden bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Fattah ve Abilmalik (2021: 19-20) ise, doğrudan yabancı yatırımların, şirketlere sadece ekonomik değil, aynı zamanda organizasyonel ve siyasi güç kazandırarak ev sahibi ülkenin ekonomisini kendi çıkarlarına göre şekillendirmelerine olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Bu durum, ev sahibi ülkenin ekonomik ve siyasi karar alma süreçlerinde dış müdahalelere açık hale

gelmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda, doğrudan yabancı yatırımların gelişmekte olan ülkeler için hem fırsatlar hem de riskler taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkeler, ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşmak için yabancı sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Ancak, sermaye ihraç eden ülkelerin ekonomik ve siyasi çıkarları, bu yatırımların ev sahibi ülkeler üzerinde olumsuz etkiler yaratmasına neden olabilmektedir. Yabancı yatırımlar, bazı durumlarda, ev sahibi ülkelerin ekonomik ve siyasi karar alma süreçlerinde dış müdahalelere yol açabilecek bir araç olarak kullanılabilir. Bu durum, ev sahibi ülkelerin ulusal çıkarlarını korumak ve sürdürülebilir bir kalkınma süreci gerçekleştirmek amacıyla dikkatli bir denge kurmalarını gerektirmektedir.

4.7. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamının İklim Belirleyicileri

Literatürdeki pek çok çalışma, doğrudan yabancı yatırımların hem ev sahibi ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve demokratik yapıları gibi dışsal faktörler hem de yatırımcı şirketlerin içsel özellikleri gibi değişkenler tarafından etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yatırımcıların karar verme süreçlerini şekillendiren faktörler, araştırmacıların odaklandığı bir konu olduğu ifade edilmektedir (İbrahim, 2013: 75). Dunning'in eklektik teorisi, DYY'nin nedenleri ve sonuçları hakkında en kapsamlı açıklamalardan birisidir. Eklektik teoriye göre, bir şirketin yabancı yatırıma yönelmesinde; şirketin sahip olduğu özel yetenekler (firma özel avantajları), yatırım yapılan ülkedeki şirketlere sağlayacağı katma değer (lokasyon özel avantajları) ve ülkeler arasındaki karşılaştırmalı avantajlar gibi üç temel faktör etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle, bir şirketin başarılı bir yabancı yatırım gerçekleştirebilmesi için bu üç koşulun bir arada bulunması gerekmektedir.

4.7.1. Ekonomi ile İlgili Belirleyiciler

Sakina (2011: 23)'ya göre, doğrudan yabancı yatırımları etkileyen en önemli faktörlerden biri ekonomik unsurlardır. Yabancı yatırımcılar, genellikle kâr maksimizasyonu amacıyla, üretim maliyetlerinin düşük ve pazar potansiyelinin yüksek olduğu ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. *Pazar hacmi, ekonominin dış dünyaya açılım düzeyi, döviz kuru, enflasyon oranı, faiz oranı, vergi oranları ve mali*

teşvikler gibi büyüme oranı ile ilgili belirleyici unsurlar aşağıda açıklanmaktadır (Bayar ve Öztürk, 2016: 62):

Pazar hacmi, doğrudan yabancı yatırımların en önemli ekonomik belirleyicilerinden biridir ve ev sahibi ülkenin pazar hacmini ifade etmektedir. Yüksek talep potansiyeline sahip büyük pazarlar, yabancı yatırımcılar için cazip bir yatırım ortamı sunmaktadır. Bu durum, ölçek ekonomileri sayesinde üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve kârlılığın artırılması gibi avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla, bir ülkenin gayrisafi yurt içi hasılası (GSYH) gibi göstergeler, o ülkenin doğrudan yabancı yatırımları çekme potansiyelini belirleyen önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, yabancı yatırımcılar, büyüyen ve gelişen pazarlara yatırım yaparak hem mevcut pazarlarına erişimlerini genişletmekte hem de yeni pazarlara açılma fırsatı bulmaktadır (Bal ve Akça, 2016: 95; Çinko, 2009: 118).

Ekonominin dış dünyaya açıklık düzeyi, doğrudan yabancı yatırım kararlarını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Özellikle ticari kısıtlamaların düşük olduğu ve dış ticaretin serbest olduğu ülkeler, yabancı yatırımcılar için daha cazip hale gelmektedir. Bu durum, çokuluslu şirketlerin yatırım kararlarında açıklık oranını önemli bir ölçüt olarak kullanmalarına neden olmaktadır. Ev sahibi ülkedeki ithalat oranının yüksek olması, yabancı firmaların bu ülkede üretim yapma ve yerel pazara girme kararlarını olumlu etkilemektedir. Aksine, ihracat odaklı firmalar, daha yüksek düzeyde dışa açıklık gösteren ekonomilere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu gibi durumlarda ihracatta bulunan yabancı firmalar ise daha dışa açık bir ekonomide yatırıma yönelmektedir (Kurtaran, 2007: 375; Chakrabarti, 2001: 99). Ekonomik liberalizasyon ve artan ticaret hacmi, doğrudan yabancı yatırımları teşvik eden önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çifte vergilendirmeyi önleyen anlaşmalar ve yabancı sermaye maliyetlerini düşüren düzenlemeler, DYY akışını artırmak için sıklıkla kullanılan politik araçlardır. Uluslararası kuruluşlarla iş birliği, bankacılık sisteminin geliştirilmesi ve uluslararası ticaret örgütlerine üyelik, yatırım ortamını iyileştirerek DYY'leri çekmek için kullanılan diğer önemli stratejilerdir. Ayrıca, yatırım kısıtlamalarının kaldırılması ve gümrük vergilerinin düşürülmesi gibi önlemler de ülkenin dış ticaret rejimini daha serbest hale getirerek DYY'leri teşvik etmektedir (Mebruk, 2014: 24).

Döviz kuru, doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkileri nedeniyle ekonomik literatürde sıklıkla incelenen önemli bir değişkendir. Döviz kuru, bir ülkenin para biriminin başka bir ülkenin para birimi cinsinden değerini ifade eder ve yabancı yatırımcıların karar verme süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Genel olarak, döviz kurundaki düşüşler, yabancı yatırımcılar için kârlılığı artırarak doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmedir. Ancak, döviz kuru dalgalanmaları, yatırımcıların belirsizlikten kaçınma eğilimleri nedeniyle DYY akışlarında dalgalanmalara neden olabilir. Özellikle yüksek düzeyde döviz kuru oynaklığı, yatırımcıları riskten kaçınmaya yönlendirerek DYY'leri olumsuz etkileyebilmektedir (Özdamar, 2016: 103; Diop, 2018: 19).

Yüksek enflasyon, ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik yaratarak yabancı yatırımcılar için önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir. Yabancı yatırımcılar, sermaye kayıplarını önlemek amacıyla enflasyon oranının düşük olduğu ülkelere yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ancak, beklenen getiriler yeterince yüksek olduğunda, yatırımcılar yüksek enflasyon riskini göze alarak yatırımlarını gerçekleştirebilmektedir (Candemir, 2009: 669). Enflasyon oranı, doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde hem negatif hem de pozitif bir etkiye sahip olabilir. Bu etki, yatırımcıların risk algılamaları ve beklenen getirileri gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir.

Enflasyon, bir ekonominin genel fiyat seviyesindeki sürekli artış olarak tanımlanabilir. Yüksek enflasyon, ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik yaratarak, doğrudan yabancı yatırımlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Enflasyon, üretim maliyetlerini artırarak kârlılığı düşürmekte ve bu durum yatırımcıları caydırabilmektedir. Bu nedenle, doğrudan yabancı yatırımları çekmek isteyen ülkeler, düşük ve istikrarlı bir enflasyon ortamı oluşturmaya çalışmalıdır. Bu amaçla, para politikalarının bağımsızlığı sağlanmalı, bütçe açıkları kontrol altında tutulmalı ve para ve maliye politikaları arasında koordinasyon sağlanmalıdır. Literatürde, %3 seviyesinin uzun vadeli enflasyon hedefi olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Al-lami ve Said, 2011: 89).

Faiz oranları, yatırım kararlarını etkileyen en önemli ekonomik değişkenlerden biridir. Yatırımcılar, genellikle düşük faiz oranlarına sahip ekonomilere yönelerek daha düşük maliyetle finansmana ulaşmayı hedeflemektedir. Yatırım ve faiz oranları arasında genellikle ters bir ilişki bulunur. Yüksek faiz oranları, borçlanma maliyetlerini artırarak

yatırım projelerinin kârlılığını düşürmekte ve dolayısıyla yatırım harcamalarını azaltmaktadır. Bu durum, yatırım projelerinin fırsat maliyetini yükselterek yeni yatırımlara olan talebi zayıflatır. Diğer bir ifadeyle, yüksek faiz oranları, mevcut yatırımların kârlılığını düşürerek yeni yatırımların yapılmasını engelleyebilmektedir (Ahmed, 2016: 49).

Yüksek vergi yükleri, uluslararası şirketlerin yabancı ülkelere doğrudan yatırım yapma kararlarını olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Vergi sistemleri, kurumlar vergisi oranları, transfer fiyatlandırması ve temettü vergileri gibi çeşitli unsurları içerek şirketlerin kârlılıklarını doğrudan etkileşmektedir. Bu nedenle, ülkelerin vergi politikaları, doğrudan yabancı yatırımlar için çekici bir yatırım ortamı yaratmada kritik bir rol oynamaktadır. Birçok ülke, DYY'leri çekmek amacıyla kurumlar vergisi oranlarını düşürerek ve diğer vergi teşviklerini sunarak rekabet gücünü artırmaya çalışmaktadır (Abdulfettâh, 2003: 81). Vergi teşviklerinin, doğrudan yabancı yatırımları çekmek amacıyla kullanılması, hem kamu kaynaklarının daha etkin kullanımına katkı sağladığı hem de rant arama davranışlarını sınırladığı yönünde bir görüş bulunmaktadır. Bu görüşe göre, vergi teşviklerinden kaynaklanan gelir kayıpları, DYY'lerin ekonomik büyüme üzerindeki olumlu etkileriyle dengelenerek uzun vadede vergi gelirlerinde artışa neden olabilir. Bu durum, vergi tabanının genişlemesiyle sonuçlanarak kamu gelirlerini artırabilmektedir (Boly vd. 2019: 1).

Yüksek ekonomik büyüme oranları, bir ülkenin yatırım ortamının cazipliğini artırarak doğrudan yabancı yatırımları çekmede önemli bir rol oynamaktadır. Ekonomik büyüme, bir ülkenin üretim kapasitesindeki artışı ve verimliliğindeki yükselmeyi göstermektedir. Bu nedenle, yüksek büyüme oranlarına sahip ülkeler, yabancı yatırımcılar için daha cazip hale gelmektedir. Literatürde, ekonomik büyüme ile DYY arasında pozitif bir ilişki olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Yani, bir ülkenin büyüme oranı arttıkça, o ülkeye yapılan DYY'lerin de artacağı beklenmektedir (Dali ve Shaibeth, 2017: 239).

4.7.2. Ekonomi ile İlgili Olmayan Belirleyiciler

Doğrudan yabancı yatırımın çekilmesinde ekonomik olmayan belirleyiciler önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında siyasi istikrar, hukuki altyapı ve yolsuzluk düzeyi gibi unsurlar yer alırken, nitelikli iş gücü ve düzenleyici ortam gibi sosyal ve kültürel faktörler de etkilidir. İş gücü ve insan sermayesinin kalitesi, fikri mülkiyet haklarını koruma kanunları ve yatırım fırsatlarının bulunması gibi unsurlar, bir ülkenin yabancı yatırımcılar için ne kadar cazip olduğunu belirlemede büyük rol oynamaktadır. Bu unsurlar, yatırım risklerini azaltarak güven ortamını artırmaktadır.

Sermayeye ev sahipliği yapan ülkenin siyasi ve güvenlik durumu; doğrudan yabancı yatırımların çekilmesinde belirleyici bir faktördür. Siyasi istikrarsızlık, mülkiyet haklarının korunamaması ve yasal belirsizlikler, yatırımcıları sermaye kaybı riskine karşı duyarlı hale getirerek, DYY'leri caydırır. Bu durum, ülkenin ekonomik büyümesi için hayati önem taşıyan dış sermaye akışını olumsuz etkilemektedir. Bu duruma ek olarak, bürokratik engeller, sendikal faaliyetler ve uluslararası ilişkilerdeki gerilimler de yatırım ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, ülkelerin DYY'leri çekebilmeleri için siyasi istikrarı sağlamaları, yasal çerçeveyi geliştirmeleri ve yatırımcı güvenini artırıcı önlemler almaları gerekmektedir (Ebu Habeş, 2008: 102).

Yabancı sermaye yatırımlarının çekilmesi, yalnızca siyasi ve güvenlik ortamına değil, aynı zamanda ülke içindeki sosyal aktörlerin davranışlarına da bağlıdır. Devlet bürokrasisi, sendikalar ve meslek örgütleri gibi aktörlerin tutumları, yatırım kararlarını doğrudan etkileyebilir. Bazı ülkelerde, resmi makamlar tarafından teşvik edilen yabancı yatırımlar, bürokrasi tarafından engellenebilmekte veya sendikalar tarafından protesto edilebilmektedir. Bu durum, yatırımcıların ülkeye olan güvenini zedeler ve yatırım kararlarını olumsuz etkiler. Milliyetçi söylemlerle hareket eden bazı sendikalar, doğrudan yatırımlara karşı çıkarak işçi-işveren ilişkilerinde gerginliğe neden olabilir ve yatırım ortamını istikrarsızlaştırabilmektedir (Al-Anbaki, 2008: 109). Yabancı doğrudan yatırımlar, sermaye hareketlerine yönelik kısıtlamaların bulunmadığı, ekonomik istikrarın sağlandığı ve uluslararası ilişkilerin dengeli olduğu piyasa ekonomilerine daha çok yönelme eğilimindedir. Sosyalist ekonomilerde görülen merkezi planlama ve devlet müdahalesi, DYY'ler için daha az cazip bir ortam oluştururken, açık piyasa ekonomileri

ve uluslararası iş birliği anlaşmaları, DYY' leri teşvik eden önemli faktörlerdir (Musa ve Salam, 2011: 23).

Yasal ve kurumsal çerçeve, Bir ülkenin yabancı doğrudan yatırımları çekme kapasitesi, büyük ölçüde yasal ve kurumsal çerçevesine bağlıdır. Yatırımcıların projelerini hayata geçirme özgürlüğünü güvence altına alan, tutarlı ve istikrarlı bir yasal düzen, DYY'leri teşvik eden en önemli faktörlerden biridir. Özellikle rekabet, iş ve yatırım hukuku alanındaki mevzuat, yabancı yatırımcıların kararlarını doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. Muhammad (2016: 20)'a göre, hukuki iklim, doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmek veya engellemek noktasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, anlaşmazlıkların adil ve hızlı bir şekilde çözümlendiği etkin bir yargı sistemi, yatırım ortamının kalitesini doğrudan etkilemektedir. Yürütme organları, bürokratik engelleri azaltarak ve prosedürleri basitleştirerek DYY'leri teşvik edebilir; aksine, karmaşık bürokratik süreçlerle yatırımcıları caydırabilmektedir. Doğrudan Yabancı yatırımları çekmek isteyen ülkeler, net, istikrarlı ve şeffaf hükümlere sahip kapsamlı bir yatırım yasası ve bağımsız bir yargı sistemine ihtiyaç duyurmaktadır. Yatırım yasası, yabancı yatırımcılara hukuki güvence sağlayarak, yatırım kararlarını kolaylaştırmaktadır. Bağımsız yargı sistemi ise yatırımcılar ile ev sahibi devlet arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları adil ve etkin bir şekilde çözerek, yatırım ortamını daha güvenilir hale getirmektedir. Bu sistem, yatırım ruhsatı alma ve diğer idari işlemler için gerekli prosedürleri basitleştirerek, yatırımcıların karşılaşılabileceği bürokratik engelleri azaltmamaktadır (Abdürriidâ ve Al-Cevrânî, 2012: 135).

Yatırım yapılan ülkede yatırımı destekleyen ajansların etkinliği, doğrudan yabancı yatırımların başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu destekleyici kurumların etkinliği, yatırım ortamının kalitesi ve yatırımcıların ülkeye olan güveni açısından belirleyici bir faktördür. Yatırımcılar, yatırım süreçlerini kolaylaştıran, finansman imkanları sunan ve sektörel bilgi sağlayan kurumların varlığını önemsemektedir. Yatırım teşvik ajansları, bankalar, ihracat destek ofisleri, sanayi odaları gibi kuruluşlar, yatırımcıların karşılaşılabileceği bürokratik engelleri aşmalarına yardımcı olarak, yatırım ikliminin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu kurumların etkinliği, DYY'lerin büyümesi

ve sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2006: 21).

Uygun İdari ve Sosyal Ortalama Varlığı; Doğrudan Yabancı yatırımların çekilmesinde idari ve sosyal ortamın büyük bir etkisi vardır. İdari prosedürlerin basitliği, şeffaflığı ve hızlanması, yatırımcılar için önemli bir çekim noktasıdır. Karmaşık, belirsiz ve uzun süren idari işlemler ise yatırımları engelleyen önemli bir faktördür. Benzer şekilde, siyasi istikrar ve güvenlik ortamı da yatırım kararlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Siyasi belirsizlik ve güvenlik sorunları, yatırımcıları caydırarak, DYY'leri olumsuz etkilemektedir (Musa ve Salam, 2011: 23). Doğrudan Yabancı yatırımların başarısı, yatırımcıların yatırımlarını etkin bir şekilde yönetebilmelerini sağlayan idari, organizasyonel ve sosyal bir ortamın varlığına bağlıdır. Bürokratik engellerin minimizasyonu, giriş-çıkış işlemlerinin kolaylaştırılması ve devlet hizmetlerinin etkinleştirilmesi, yatırımcı güvenini artırarak DYY'leri teşvik etmedir. Şeffaflık endeksi, özellikle yolsuzluğun yaygın olduğu ülkelerde, yatırımcı kararlarını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Yüksek düzeyde şeffaflık, yatırım riskini azaltarak DYY'leri çekmek için önemli bir araçtı (IMF, 2007: 64). Hükümetin idari birimlerinin doğası, yabancı doğrudan yatırımları etkileyen birçok belirleyici faktör içermektedir. Bürokrasi düzeyi, idari bağımsızlık, verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, bütünlük, yolsuzluk algısı, uzmanlık düzeyi, kurumsal kültür ve kalkınma inancı gibi faktörler, bir ülkenin yatırım çekme kapasitesini doğrudan etkilemektedir (El-Ubeydi, 2012: 97).

Destekleyici Altyapı; Yabancı doğrudan yatırımlar gelişmiş ve kaliteli bir altyapıya sahip ülkeleri tercih etmektedir. Altyapı, ulaşım, enerji ve iletişim gibi kritik alanlarda yatırımların çekilmesi için önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda, altyapı yatırımları ile DYY'ler arasında pozitif bir korelasyon olduğu söylenebilmektedir. Bir ülkenin altyapı ve beşerî sermaye düzeyinin yükseltilmesi, enerji ve iletişim sektörlerindeki gelişmeler, DYY'leri çekmek için önemli avantajlar sağlamaktadır (Candemir, 2009: 671). Karayolları, limanlar, demiryolları ve iletişim sistemleri gibi kritik altyapı bileşenlerinin gelişmiş ve iyi bir şekilde entegre edilmesi, yatırımların ekonomik getirisini maksimize etmekte ve bu sayede yatırımcıların yeni projelere olan ilgisini canlı tutarak sürdürülebilir bir büyüme ortamı oluşturmaktadır (Sun vd. 2002: 84).

İşgücü ve insan sermayesi; Uluslararası şirketler, işgücü maliyetlerini düşürmek amacıyla genellikle düşük ücretli işgücüne sahip ülkelerde üretim tesisleri kurmaktadır. Ancak, yatırım kararını etkileyen sadece işgücü maliyeti değildir. İşgücünün niteliği ve eğitim düzeyi de yatırımcılar için oldukça önemli bir değerlendirme kriteridir. Yüksek nitelikli insan sermayesi, üretim süreçlerinde verimliliği artırarak ürün ve hizmetlerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir (Al-Ghazali, 2004: 8).

Fikri mülkiyet haklarının korunması, özellikle bilgisayar, telekomünikasyon ve ilaç gibi yüksek teknoloji gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren özel yatırımcılar için hayati önem taşımaktadır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketler, yatırım yapacakları ülkelere fikri mülkiyet haklarının etkin bir şekilde korunmasına dair güvence talep etmektedirler. Zira fikri mülkiyet haklarının ihlali riski, yatırımların güvenliğini tehdit eder ve teknoloji transferini olumsuz etkiler. Bazı ülkelerde fikri mülkiyet haklarına yönelik daha gevşek düzenlemeler bulunması, hak sahiplerini önemli maddi kayıplara uğratabileceği için uluslararası yatırımlar açısından önemli bir risk faktörüdür (Muvazi ve Muvazi, 2020: 548 -550).

Yatırım Fırsatlarının Bulunması, yatırımcıları cezbeden bir yatırım ortamı hem nicelik hem de nitelik açısından çeşitli ve cazip yatırım fırsatları sunmalıdır. Bu bağlamda, tarım arazileri, madenler, dini merkezler ve tarihi eserler gibi doğal ve kültürel kaynaklara sahip olmak, nitelikli iş gücünün varlığıyla birleştiğinde, bir ülke için önemli bir yatırım avantajı oluşturmaktadır (Al-Wazni, 2019: 366). Asiedu (2002: 107-119) tarafından yapılan değerlendirmeye göre, gelişmekte olan ülkelere sermaye akışının yetersiz kalmasının başlıca nedeni, bu ülkelerin çoğunun doğrudan yabancı yatırımları teşvik edecek nitelikte politikalar uygulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, söz konusu ülkelerin yabancı yatırımcılar için daha cazip hale gelmeleri amacıyla ekonomik ortamlarını iyileştirme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Doğrudan yabancı yatırımın önündeki en önemli engeller şunlardır;

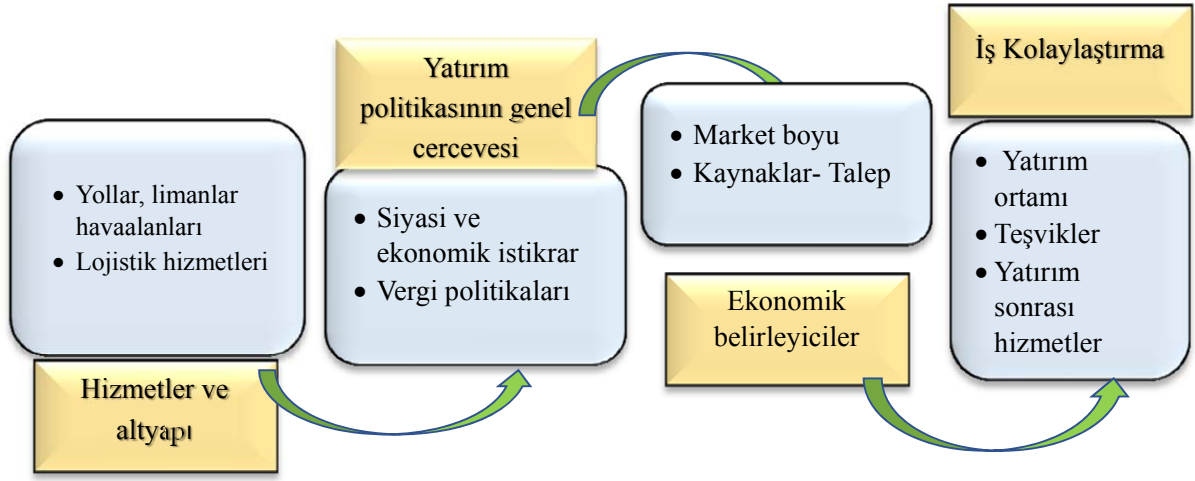
- Yabancı yatırımlara uygulanan yüksek gelir vergisi.
- Yabancı finansal kaynakların yatırım yapılan ülkelere kalması şartı.
- Emek ve sosyal refah alanında yatırımcılara karşı uygulanan yasalar.
- Yurt içinde uygulanan fiyat politikası.
- Yerel özel sektöre getirilen kısıtlamalar.

- Millileşmenin getirdiği siyasi engellerin yanı sıra, çoğu gelişmekte olan ülkenin maruz kaldığı siyasi darbe ve devrimlerin riskleri.
- Yatırım yapılan ülkelerin yerel para biriminin aşırı pahalı olması.
- Yabancı yatırımcı ile yerel yatırımcı arasında ayrımcılık içeren muameleler.

Al-Alawi (2008: 71)'e göre, Arap ülkelerine yönelik doğrudan yabancı yatırımların büyümesini kısıtlayan başlıca engeller şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Yatırım faaliyeti ile ilgili idari ve kurumsal prosedürlerin etkinliğinin olmaması.
- Bazı Arap ülkelerinde mülkiyet ve belirli faaliyetlere ve sektörlere özel yatırımın girişi ile ilgili geniş kısıtlamaların bulunması.
- Bazı yatırım faaliyetleri için yetersiz altyapı ve teknik insan gücü eksikliği.
- Bazı Arap ülkelerinin halen sermaye ve döviz kurlarının transfer ve hareketine kısıtlamalar getirmesi.
- Birçok Arap ülkesinde karar, yasa ve prosedürlerle ilgili şeffaflık eksikliği.
- Uzlaşma ve uyuşmazlık çözüm mekanizmalarının zayıflığı ve yetersizliği.
- Uygun ortamın belirmesi.

Al-Dawri (2010: 473)'e göre, gelişmekte olan pazarların, işletmelere büyüme fırsatları sunduğunu belirtirken, bu fırsatların ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle tam olarak değerlendirilemediğini vurgulamaktadır. Mülkiyet haklarının korunmaması, yolsuzluk, sözleşmelerin yetersiz uygulanması gibi faktörler, işletmelerin pazara girişini zorlaştırırken, ekonomik ve yasal belirsizlikler de yüksek getiri beklentilerini düşürmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerdeki iş ortamını ve yatırım iklimini olumsuz etkileyerek hem işletmelerin hem de ülkelerin zararına sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, iş dünyası ve ülkeler, karşılıklı çıkarlar doğrultusunda, verimli pazarlar ve şeffaf siyasi sistemler oluşturmaya yönelik iş birliği yapmaları gerekmektedir. Şekil'13, doğrudan yabancı yatırımın en önemli belirleyicilerini göstermektedir:



Şekil 13. Doğrudan Yabancı Yatırım Belirleyicileri

Kaynak: Kalul, 2017: 11

4.8. Doğrudan Yabancı Yatırımı Yönelik Teoriler

20. yüzyılın ortalarından itibaren doğrudan yabancı yatırımların ekonomilerde giderek artan bir öneme sahip olmasıyla birlikte, bu konuya dair kapsamlı bir literatür ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların ortak amacı, şirketlerin lisans, ihracat veya yönetim sözleşmeleri yerine doğrudan yabancı yatırım kararını neden tercih ettiklerini açıklamaya yöneliktir (Ayeten, 2021: 8). Küreselleşmenin ivme kazanmasıyla doğrudan yabancı yatırımların önemi artmış ve bu durum, sermaye hareketlerini belirleyen faktörlere yönelik akademik ilgiyi de beraberinde getirmektedir (Dreyhaupt, 2006: 20). Hem şirketler hem de dışa açılma hedefleyen ülkeler için önemli avantajlar sunan doğrudan yabancı yatırımlar, farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu teoriler, doğrudan yabancı yatırımların ortaya çıkışını birbirini tamamlayıcı farklı perspektiflerden ele alarak, bu konudaki çalışmalara katkıda bulunmaktadır (Tüysüz, 2022: 12).

4.8.1. Pazar Kusuru Teorisi

Pazar Kusuru teorisine göre, yatırımcılar, ev sahibi ülkedeki pazar büyüklüğü ve satış hacmi ile doğru orantılı olarak yatırım kararları vermektedir. Buna göre, ölçek

ekonomilerinin gerçekleşebileceği kadar büyük pazarlara sahip ülkeler, üretim faktörlerinde uzmanlaşma ve maliyet avantajları sunarak yatırımcılar için daha cazip hale gelmektedir (Moosa, 2002: 27). Kanadalı ekonomist Hymers Stephane, gelişmekte olan ülkelerdeki rekabetin yetersizliği varsayımından hareketle doğrudan yabancı yatırımların nedenlerini açıklamaktadır. Bu varsayımların, *yerel şirketlerin teknoloji, yönetim ve finansal kaynaklar açısından çokuluslu şirketlerle rekabet edememeleri üzerine kurulu* olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, çokuluslu şirketler, rekabet avantajlarını kullanarak yabancı pazarlara yönelme eğilimindedir. Bu yaklaşım, doğrudan yabancı yatırımların belirli faktörler tarafından şekillendiğini öne sürmektedir (Calgoum, 2012: 45- 46);

- Çok uluslu şirketler, ulusal şirketlerdeki emsallerine göre daha fazla idari, üretim ve pazarlama becerisine sahiptir.
- Yabancı şirketler, ileri teknoloji kullanarak ulusal şirketlerden daha iyi performans göstermektedir.
- Yabancı firmaların ürünleri ile yerli firmaların ürünleri arasında temel farklılıklar bulunmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırım projeleri sayesinde, gümrük işlemlerinden ve idari engellerden kurtulmak mümkün hale gelmektedir.

4.8.2. Ürün Yaşam Döngüsü Teorisi

Raymond Vernon tarafından 1966 yılında ortaya atılan Uluslararası Ürün Yaşam Eğrisi (IPLC) teorisi, temel olarak yeni geliştirilmiş bir ürünün üretim sürecini ve bu ürünün uluslararası pazarlara yayılımını incelemektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, ABD merkezli şirketlerin Batı Avrupa'da gerçekleştirdikleri yatırımlar üzerinden geliştirilen bu teori, bir ürünün yaşam döngüsünü yenilik, olgunlaşma ve standardizasyon olmak üzere üç aşamada ele almaktadır.

Birinci aşamada, firmalar hem iç pazarlarına sunmak hem de uluslararası pazarlara ihraç etmek amacıyla yeni bir ürün veya hizmet geliştirirler. Ürünün pazarlama ve üretim süreçlerinin henüz belirsiz olması nedeniyle, üretim faaliyetleri genellikle firmanın ana ülkesinde gerçekleştirilir. Ürünün fiyat esnekliğinin düşük olduğu bu

aşamada, yüksek üretim maliyetlerine katlanmak zorunluluğu doğar. Dolayısıyla, yeni ürün ilk olarak firmanın yerleşik olduğu ülkede piyasaya sunulmaktadır.

İkinci aşamada, yeni ürünün piyasada henüz bir muadilinin olmaması ve bu nedenle ürünün talep fiyat esnekliğinin düşük olması firmaya avantaj sağlamaktadır. Benzer bir durum, II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinde de yaşanmıştır. Bu ülkelerde özellikle imalat sanayisi ürünlerine yönelik talepte bir artış yaşanmış ve bu sebeple ABD firmaları da teknoloji avantajına sahip olmalarını da kullanarak, artan bu talebi karşılamak üzere bu ülkelere ihracat yapmaya başlamıştır. Kısaca yeni bir ürüne yönelik yurtdışından gelen talepteki artış, firmayı yabancı bir ülkede yatırım yapmaya itmiştir (Yüksel, 2007: 10-11).

Üçüncü aşamada, ürünün yaşam döngüsü olgunlaşarak standardizasyon evresine ulaşır. Firma kendi ülkesinde ve yabancı ülkelerde üretimi sürdürürken, ürünün uluslararası pazardaki rekabetçi avantajını kaybeder. Yabancı ülkelerdeki düşük maliyetli üretim imkanları, firmayı kendi ülkesindeki üretimi azaltarak veya durdurarak, ana pazarına ithalat yoluyla girmeye yönlendirir. Firma, ürünün olgunlaşma evresindeki düşük kar marjları yerine, yeni ve daha yenilikçi ürünlere yönelerek rekabet avantajını korumaya çalışır. Bu durum, ürün yaşam döngüsünün son evresinde, firmaların üretim faaliyetlerini düşük maliyetli ülkelere kaydırıldığını göstermektedir (Yüksel, 2007: 10-11).

4.8.3. Konum Teorisi

Konum teorisi, yatırım yapılan ülke seçiminde coğrafi, ekonomik ve çevresel faktörlerin merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Yatırım kararları, yatırım yapılan ülkenin sahip olduğu coğrafi konum, kaynak avantajları ve çevresel koşullar gibi faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu faktörler, doğrudan yatırımın kuruluş, işletme, üretim, pazarlama ve yönetim maliyetleriyle yakından ilişkilidir (Calgoun, 2012: 50-51).

- **Maliyet Faktörleri;** Üretim faktörlerinin (emek, sermaye, toprak) mevcudiyeti ve proje sahasına olan uzaklıkları, işgücü maliyetlerinin düşük olması, nitelikli iş gücüne erişim kolaylığı, ham madde ve ara malların ulaşım maliyetlerinin

düşüklüğü ve sermaye erişiminin kolaylığı gibi faktörler, yatırım kararlarını doğrudan etkileyen maliyet unsurlarıdır.

- **Pazarlama Faktörleri;** Hedef pazarın büyüklüğü, büyüme hızı, pazar rekabetinin şiddeti, dağıtım kanallarının yapısı ve reklam olanakları gibi pazarlama değişkenleri, yatırımın karlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- **Korumacı Ticaret Politikaları;** İhracat ve ithalat üzerinde uygulanan gümrük vergileri, kota uygulamaları, çeşitli vergiler ve diğer kısıtlayıcı düzenlemeler gibi korumacı ticaret politikaları, yabancı yatırımcıların kararlarını önemli ölçüde etkileyen dış ticaret engelleridir.
- **Yatırım Teşvikleri;** Yabancı yatırımcıları çekmek amacıyla hükümetler tarafından sağlanan vergi muafiyetleri, bürokratik kolaylıklar ve diğer teşvikler, yatırım kararlarını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerdir.
- **Yatırım Ortamı;** Siyasi istikrar, mülkiyet haklarının korunması, döviz kuru istikrarı ve vergi sistemi gibi makroekonomik ve hukuki faktörler, bir ülkenin yatırım cazibesini belirleyen önemli unsurlardır. Bu teori, şirketlerin doğrudan yurtdışına yatırıma yönelmelerinde belirleyici faktörler arasında yer alan şirketlerin sahip oldukları avantajları yeterince yorumlamaması nedeniyle eleştirilmektedir.

4.8.4. Seçicilik Teorisi

Özel tekel gücüne sahip yabancı yatırımcılar, uluslararası faaliyetlerini genişletmek amacıyla ilk olarak doğrudan yabancı yatırım veya ihracat gibi geleneksel yöntemleri değerlendirmektedirler. Ancak, bu tür avantajların kendiliğinden sınırlayıcı bir yapıya sahip olması nedeniyle, lisanslama gibi alternatif stratejiler genellikle göz ardı edilmektedir. Karşılaştırmalı avantajlar ilkesi, yatırımcının kendi ülkesi ile diğer ülkeler arasındaki üretim maliyetleri ve verimliliği açısından bir kıyaslama yapmasını gerektirmektedir. Bu kıyaslama, yatırımcının kendi ülkesinde üretim yapmasının daha avantajlı olduğunu gösteriyorsa, ihracat stratejisi tercih edilmektedir. Aksi takdirde, doğrudan yabancı yatırım yoluyla hedef ülkede üretim yapma kararı alınmaktadır. Bu

teori, yabancı yatırımcıların uluslararası işletme stratejilerini analiz etmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Badash, 2008: 98).

Kaki (2013: 89-90)'ye göre, seçicilik teorisine yönelik başlıca eleştiriler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- **İlk olarak**, teori, ekonomik büyüme ile yabancı yatırımcıların tekel avantajları arasında negatif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Ancak bu görüş, gelişmiş ülkeler arasındaki artan doğrudan yabancı yatırım akımlarıyla çelişmekte ve teorinin genel geçerliliğini zayıflatmaktadır.
- **İkinci olarak**, teori, siyasi istikrarsızlık, savaş ve benzeri olayların doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki önemli etkilerini göz ardı etmektedir.
- **Üçüncü olarak**, teori, büyük şirketlerin küresel pazardaki hakimiyet arzuları ve çevresel düzenlemelere uyum sağlama maliyetlerinden kaçınma çabaları gibi önemli faktörleri dikkate almamaktadır.

4.9. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırım Çekilmesi

2003 yılından sonra Irak, devlet politikalarının dışa açılım ve ekonomik liberalleşme yönünde evrilmesiyle birlikte kapsamlı bir ekonomik dönüşüm sürecine girdiği görülmektedir. Yatırım ortamının iyileştirilmesi ve yabancı sermaye girişinin teşviki hedefiyle uygulanan politikalar, çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, bir ülkenin yatırım ortamını iyileştirme çabalarının başarısı, yalnızca altyapı gibi somut faktörlere değil, aynı zamanda kurumsal yapı, düzenlemeler, politikalar ve mevzuat gibi soyut faktörlerin de belirli bir seviyeye ulaşmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Betal vd. 2016: 73). Dolayısıyla, yatırım çekme ve yatırım ortamını iyileştirme süreçleri, yalnızca doğal kaynaklar ve insan gücü gibi statik faktörlerle sınırlı kalmayıp, devlet ve toplum politikalarındaki yetkinlik düzeyi, teknik altyapı ve kurumsal kapasite gibi dinamik unsurları da kapsayan çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir.

4.9.1. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırım Çekme Gerekçeleri

Gelişmekte olan ülkeler, ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşmak amacıyla yabancı sermaye çekmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. Yabancı doğrudan yatırımlar, sermaye birikimi, teknolojik gelişme, altyapı yatırımları ve insan sermayesi gelişimi gibi çeşitli alanlarda önemli bir katalizör görevi görmektedir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerin küresel pazardaki rekabet güçlerini artırma çabaları, doğrudan yabancı yatırımları çekme ihtiyacını daha da önemli hale getirmektedir. Yabancı sermaye, ihracatın artırılması, üretim verimliliğinin yükseltilmesi, bilgi ve teknolojik transferin hızlandırılması ve küresel ekonomik entegrasyonun derinleştirilmesi gibi konularda doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, doğrudan yabancı yatırımlar, günümüzde ülkeler arasındaki ekonomik rekabetin en önemli belirleyicilerinden biri olarak belirtilmektedir (Salman, 2020: 93):

- Nüfus artışı, gelişmekte olan ülkelerin yatırım hacmini artırma çabalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hızla artan nüfus, yatırım taleplerini ve ekonomik büyümeyi şekillendiren temel faktörlerden biridir. Nüfus artışı, hem beşerî sermayeye yapılan yatırımların artmasını gerektirmekte hem de dolaylı olarak yabancı sermaye ihtiyacını artırmaktadır. Diğer yandan, nüfus artışı işgücü maliyetlerini düşürerek, yatırımcılar için daha cazip bir ortam sunmaktadır. Böylece, düşük işgücü maliyetleri, artan üretkenlik ve karlılık beklentisiyle hareket eden yatırımcıları çekmektedir.
- Doğrudan yabancı yatırım, küresel ekonomide sürdürülebilirlik, entegrasyon ve ticaretin temel direklerinden biri olarak kabul edilmektedir.
- İhracat performanslarında yaşanan düşüşler nedeniyle ekonomik yapıları zayıflayan gelişmekte olan ülkeler, dış finansmana olan bağımlılıklarını artırmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, bu ülkeleri ekonomik şoklara karşı daha kırılgan hale getirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin altyapı eksiklikleri, büyük çaplı yatırımları zorunlu kılmaktadır. Elektrik üretimi, ulaşım ve diğer kritik altyapı projeleri için gereken finansman, genellikle devlet bütçeleriyle karşılanamamaktadır. Bu bağlamda, doğrudan yabancı yatırımlar, özellikle uzun

vadeli altyapı projeleri için bu finansman ihtiyacını karşılayabilecek önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

4.9.2. Irak'ta Yabancı Yatırım Yasaları ve 2003 Yılı Sonrası Gelişimi

Irak ekonomisi, köklü yapısal sorunlarla boğuşmaktadır. Petrol gelirlerine aşırı bağımlılık, güvenlik zafiyetleri, siyasi istikrarsızlık ve geçmişten gelen sorunların bir araya gelmesi, ülkenin ekonomik performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durum, kamu maliyesinin sürdürülebilirliğini tehdit etmekte, yerel üretimi destekleme çabalarını zayıflatmakta ve ekonomik büyümeyi sınırlamaktadır. Yüksek askeri harcamalar, sınırlı kredi imkanları ve uluslararası borçların getirdiği mali yükler, Irak ekonomisinin karşı karşıya olduğu zorlukları daha da derinleştirmektedir (Hassan ve Faysal, 2021: 368-370). Elverişli bir yatırım ortamı, özellikle modern teknolojiler, yönetim ve pazarlama alanlarında uzmanlaşmış uluslararası şirketleri ülkeye çekmektedir. Bu şirketler, sahip oldukları yüksek pazarlama deneyimleri ve becerileri sayesinde yeni iş fırsatları yaratmakta, yerel işgücünün niteliklerini artırmakta ve uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştırmaktadır (Al-Azzawi, 2010: 212).

Yatırım ortamı, yatırımcı kararlarını doğrudan etkileyen yasal düzenlemeler, ekonomik politikalar, kurumsal yapılar ve sosyal-politik koşulların bir bütünü olarak tanımlanabilir. Yatırımcı güvenini sağlayan ve yatırımların belirli bir ülkeye yönlendirilmesini teşvik eden bu faktörler arasında yatırım kanunları, makroekonomik politikalar ve ekonomik sistemin yapısı ön plana çıkmaktadır. 2003 sonrası Irak, yabancı yatırımları çekmek amacıyla kapsamlı bir yasal düzenleme süreci başlatmıştır. Bu süreçte, yabancı yatırımların hukuki güvence altına alınması öncelikli hedef olarak belirlenmiştir. Ülkenin yaşadığı ekonomik ve siyasi krizler, kapsamlı bir reform sürecini zorunlu kılmış ve bu doğrultuda çok sayıda yasa ve yönetmelik çıkarılmıştır. 2003 yılı öncesi dönem, yatırım mevzuatındaki belirsizlik ve istikrarsızlık ile karakterize olurken, 2003 yılı sonrası dönemde yapılan düzenlemelerle yatırım ortamında önemli iyileşmeler kaydedilmiştir (El-Timimi, 2015: 4) Bu iyileştirmenin bazıları aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır:

- **2003 yılı 39 Sayılı Yatırım Kanunu:** Bu kanun, 'Irak'ın yeniden yapılanma sürecinde önemli bir adım olarak değerlendirilmiş ancak geçici yönetim nedeniyle kararları tam olarak hayata geçirilememiştir.
- **2006 yılı 13 Sayılı Yatırım Kanunu:** Yatırım kavramını daha geniş bir çerçevede ele alarak, ülkenin ekonomik çıkarlarına hizmet eden tüm yatırımları kapsamıştır.
- **2010 yılı 7 Sayılı Kanun Yatırım Kanunu:** Yatırım projelerinin sayısında artışa neden olmuşsa da yabancı yatırımcıların ihtiyaç duyduğu tüm hukuki güvenceleri sağlamaktan uzak kalmıştır.
- **2013 Sayılı Ulusal Yatırım Kurumu Kanunu:** Yabancı yatırımcılara önemli haklar tanıyarak, yatırım güvenliğini artırmayı amaçlamıştır. Yatırımcılar, işçi çalıştırma, mal varlıklarını koruma ve kârlarını transfer etme gibi konularda daha fazla özgürlüğe kavuşmuşlardır.
- **2015 yılı 50 sayılı Yatırım Kanunu:** 2006 yılındaki kanunda yapılan değişikliklerle, yatırım ortamının iyileştirilmesi hedeflenmiştir.
- **2015 yılı 37 Sayılı İş Kanunu Değişikliği:** Yatırımcılara daha esnek işgücü politikaları uygulamasına olanak tanıyacak şekilde düzenlenmiştir.
- **2018 yılı 53 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı:** Yatırım yaşam döngüsünün tüm aşamalarını kapsayan kapsamlı bir yaklaşımla, yatırım ortamının daha da güçlendirilmesi için stratejik bir çerçeve sunmuştur (Salman, 2020: 82).

4.9.3. Irak'ta Yabancı Yatırımın Önemi

Doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yatırımlar, özellikle yerel tasarrufların yetersiz olduğu ve yüksek yatırım ihtiyacı bulunan ülkeler için kritik bir dış finansman kaynağıdır.

Doğrudan yabancı yatırımlar sadece ek kaynak sağlamakla kalmaz, aynı zamanda mevcut kaynakların daha etkin kullanılmasını teşvik etmedir üretkenliği artırma potansiyeline sahiptir. Bu sayede, ekonomik büyüme hedeflerine ulaşmak ve ekonomik yükü hafifletmek mümkün hale gelmektedir (Rashid, 2011: 202-203). Birçok ekonomik ve hizmet üretim organizasyonunun düşük verimlilik, kalite eksikliği ve yüksek maliyet gibi sorunlarla mücadele ettiği gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu

organizasyonların kendi kaynakları ile bu sorunların üstesinden gelmesinin güç olduğunu göstermektedir. Özellikle kamu sektöründeki üretim birimleri, düşük performans, kapasite yetersizliği veya kârlılık sorunlarıyla sıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri, bu birimlerin sahip olduğu araç, gereç ve malzemelerin kaybolması veya yetersiz olmasıdır. Bu gibi durumlarda, mevcut kaynaklarla rehabilitasyonun mümkün olmaması, dış kaynaklara olan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmektedir.

El-Vâdî'nin (2013: 82)'a göre, 2003 Irak işgali, ülke ekonomisinin geri kalanını ciddi şekilde zayıflatmıştır. Savaşın yol açtığı yıkımın onarılması amacıyla yabancı yatırımların teşvik edilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İşgal güçleri tarafından çıkarılan 2004 tarihli 39 sayılı karar, Irak ekonomisinde yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiş ancak bazı endişelere yol açmıştır. Bu durum, daha kapsamlı bir yasal düzenleme ihtiyacını ortaya çıkarmış ve 2006 yılında 13 sayılı Yatırım Kanunu'nun kabulüyle yabancı ve yerli yatırımcılara önemli teşvikler sağlanmıştır. Irak, yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik çabalara rağmen, siyasi ve ekonomik istikrarsızlıktan kaynaklanan çeşitli sorunlarla mücadele etmektedir. Bu durum, ülkenin doğrudan yabancı yatırımları çekmek için daha fazla çaba sarf etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Irak ekonomisinin yapısal sorunlarına karşın, doğrudan yabancı yatırımlara duyduğu ihtiyaç devam etmektedir. Ülkenin sahip olduğu düşük işletme maliyetleri, rekabetçi ücretler, düşük kurumlar vergisi, zengin doğal kaynaklar, stratejik konumu, nitelikli işgücü, büyüyen yerel pazar ve çeşitli yatırım teşvikleri gibi avantajlar, yabancı yatırımcılar için önemli çekim noktaları oluşturmaktadır. Bu çeşitli çekicilik unsurları, ülkenin ekonomik sektörlerindeki yatırım fırsatlarının zenginliğini göstermektedir (Arap Ekonomik Birliği Konseyi, 2015: 39).

Hassan (2011: 145)'a göre, Irak hükümeti, ekonomik yapısını güçlendirmek amacıyla gelir kaynaklarını çeşitlendirmeye yönelik çabalar göstermelidir. Irak'ın mevcut koşulları göz önüne alındığında, yabancı yatırımlar ekonomik büyüme için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, Irak, ulusal egemenliğini koruyacak şekilde yasal düzenlemeler yaparak ve teşvikler sunarak her türlü yabancı yatırımı çekmeyi hedeflemesi gerekmektedir. Aynı zamanda, doğal kaynakların korunması ve

sürdürülebilir bir kalkınma modelinin benimsenmesi de büyük önem taşımaktadır. Dünya Bankası'nın (2006: 76) belirttiği gibi, yabancı yatırımların Irak ekonomisine ve dış politikasına çok yönlü katkıları bulunmaktadır.

Irak ekonomisini etkileyen ve yabancı yatırımların önündeki engelleri aşmasına katkıda bulunabilecek en önemli zorluklar ve sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Irak ekonomisi**, petrol gelirlerine olan aşırı bağımlılık, finansal sistemin zayıflığı, sermaye kaçıışı ve yüksek dış borç gibi önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar, yabancı yatırımların önemini daha da artırmaktadır.
- **Petrol dışı ihracattaki düşüş**, Irak ekonomisini diğer sektörlerin gelişimine yatırım yapmaktan alıkoymaktadır. Yabancı yatırımlar, bu dengeyi sağlayarak geleneksel olmayan ihracatı teşvik edebilir ve ekonomik çeşitliliği artırabilir (Al-Aflouki, 2016: 127).
- **Finansal sistemin zayıflığı**, özel sektörün ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmaktadır. Yabancı yatırımlar, bu alandaki eksiklikleri giderebilir ve finansal sistemin güçlenmesine katkı sağlayabilir.
- **Sermaye kaçıışı**, yabancı bankaların daha güvenilir görülmesi ve komşu ülkelerin sunduğu cazip teşvikler, Irak'tan sermaye kaçışına neden olmaktadır. Yabancı yatırımların çekilmesi için uygun bir ortam oluşturulmadığı takdirde, bu durum ülke ekonomisine zarar verebilir.
- **Dış Borç**, 2003 öncesindeki borç birikimi ve faizleri nedeniyle Irak'ın dış borcu ilk yıllarda oldukça yüksek seviyelerde olduğu bilinmektedir. Ancak 2004 yılında 58,408 milyon dolara gerileyerek bir düşü yaşandığı görülmektedir. Bu düşüşün temel nedenleri arasında; **Ekonomik ambargonun kaldırılması**: 2003'te Irak üzerindeki ekonomik ambargonun kaldırılmasıyla ülke ekonomisi canlanmış ve dış ticaret hacmi artmıştır. **Paris Kulübü anlaşması**: Irak'ın dış borçlarının %80'inin affedilmesiyle önemli bir yükten kurtulması. **Petrol fiyatlarındaki artış**: Petrol gelirlerinin artmasıyla devlet bütçesindeki gelirler yükselmiş ve borç ödeme kapasitesi artmıştır. Bu faktörler sayesinde Irak, 2010 yılına kadar dış borcunu önemli ölçüde azaltarak 16,873 milyon dolara çekmiştir. Ancak 2011'den itibaren dış borç yeniden artış göstermeye başlamıştır. Bu artışın nedenleri

arasında; *Bütçe açıkları*: Artan kamu harcamaları ve düşen petrol gelirleri nedeniyle bütçede oluşan açıkların borç alınarak kapatılması. Elektrik sektörüne yapılan yatırımlar: Elektrik üretim kapasitesini artırmak amacıyla alınan krediler. 2012 ve 2016 yılları arasında petrol fiyatlarındaki artış ve gelirlerin artmasıyla birlikte dış borç yeniden düşüş trendine girmiştir. Ancak 2017’den itibaren Irak-Şam İslam Devleti (ISIS) ile mücadele, petrol fiyatlarındaki düşüş ve altyapıya yapılan yatırımlar nedeniyle dış borç yeniden yükselmeye başlamıştır. 2020 yılına gelindiğinde ise dış borç 23,600 milyon dolara ulaşmıştır. Irak’ın dış borcu, siyasi, ekonomik ve güvenlik koşullarındaki dalgalanmalardan önemli ölçüde etkilenmiştir. Özellikle petrol gelirlerindeki oynaklık, dış borç seviyelerinde belirleyici bir rol oynamıştır (Muhsin ve Asfur, 2022: 310-311). Dolayısıyla, doğrudan yatırımlar yoluyla somutlaştırılması gereken bir tasarruf açığı söz konusudur.

- **Irak ekonomisi**, küresel ekonomik gelişmelere karşı yüksek bir duyarlılık göstermektedir. Başka bir deyişle, Irak ekonomisi dış ekonomik şoklara karşı oldukça açık bir yapıya sahiptir. Bu durum, ülkenin ekonomik büyümesinin büyük ölçüde emtia ihracatıyla, özellikle de petrole bağımlı olmasıyla açıklanabilir. Emtia sektörlerinin gayri safi yurtiçi hasıla içindeki payı %70,5’in üzerinde seyrederken, bu sektörlerin faaliyetleri ise gayri safi yurtiçi hasılanın sadece %16,5’ini oluşturmaktadır. Bu dengesizlik, artan kamu harcamalarının iç talebi yükseltmesi ve sonuç olarak ithalata olan ihtiyacı artırmasıyla daha da derinleşmiştir. Merkez Bankası’nın (2019: 12) verilerine göre, Irak ekonomisi dış dünyadan daha çok etkilenmekte; ancak dış dünyayı etkileme kapasitesi sınırlıdır.

4.9.4. Irak’ ta Yatırım Ortamının Analiz ve Değerlendirmesi

Bir ülkenin yatırım ortamı, çok boyutlu ve dinamik bir yapı olup, ülkenin ekonomik, siyasi, sosyal ve yasal koşullarının karmaşık bir etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu ortam, yatırımcıların kararlarını etkileyen, yatırımların yönünü ve büyüklüğünü belirleyen önemli bir faktördür. Şalkum (2012: 80-81)’a göre, bir ülkenin yatırım ortamını şekillendiren başlıca unsurlar arasında idari yapı, coğrafi ve demografik

özellikler, üretim faktörlerinin mevcudiyeti, altyapı düzeyi, bütçe politikaları, ekonomik planlama, iç ve dış piyasa koşulları ile yasal düzenlemeler yer almaktadır. Bu unsurların birbiriyle olan etkileşimi, yatırım ortamının istikrarlı veya politaik bir karakter kazanmasına neden olmaktadır. Özellikle, yasal düzenlemelerin açıklığı, tutarlılığı ve yatırımcı haklarını güvence altına alması, yatırım ortamının çekiciliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Günümüzde, küresel ekonomik ortamda bir ülkenin yatırım çekiciliğini değerlendirmede uluslararası göstergelerin önemi giderek artmaktadır.

4.9.4.1. Irak'ta Yabancı Yatırımın Mevcut Durumu

Irak ekonomisi, kuruluşundan itibaren maruz kaldığı derin krizler neticesinde kaynak çeşitliliği arayışına yönelmiştir. Bu amaçla, özel sektörün güçlendirilmesi olmak üzere kamu ve özel sektöre yönelik yabancı doğrudan yatırımların çekilmesi gibi önlemlerle çeşitlendirilmiş bir ekonomiye geçiş hedeflenmektedir. 2003 yılı sonrası kurulan Ulusal Yatırım Komisyonu, bu alandaki çabaların en somut göstergesi olsa da yabancı yatırımların Irak ekonomisine çekilmesi ve ülkenin yatırım için cazip bir hale dönüştürülmesi hedeflerine henüz ulaşamadığı görülmektedir (Hüseyin, 2018: 12). Irak, uzun süredir süregelen savaş ve çatışma ortamının yol açtığı altyapı tahribatı ve sektörel zayıflamalar nedeniyle kapsamlı bir yeniden inşa sürecine ihtiyaç duymaktadır. Doğrudan yabancı yatırımlar, bu süreçte ekonomik kalkınmanın temel lokomotifidir. Söz konusu yatırımlar, işsizlik oranlarının düşürülmesi, ekonomik yapının çeşitlendirilmesi, durgun projelerin canlandırılması, mevcut projelerin ölçeğinin büyütülmesi ve yeni yatırım girişimlerinin teşvik edilmesi gibi çok yönlü katkılar sağlamaktadır (Jasim, 2017: 4-3).

Irak'ın sürdürülebilir bir kalkınma sürecine geçişi için, yoksulluk ve işsizlik gibi temel sorunların çözümüne yönelik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması gibi çok boyutlu hedeflere ulaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda, gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve ekonomik yapının dengeli bir şekilde geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Doğrudan yabancı yatırımlar, farklı sektörlerde gelir ve proje finansmanı açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Doğrudan yabancı yatırımların artışı, ilgili sektörlerde üretim kapasitesini artırarak yerel gayri safi yurtiçi hasıla ve katma değeri yükseltirken, ithal ikamesini teşvik etmeyerek ihracatı da canlandırmaktadır

(El-Najafi ve Raşad, 2010: 8; Akt. Hadid ve Rashad, 2022: 107). Genel olarak, doğrudan yabancı yatırımların artışı, yeni yatırım projelerinin hayata geçirilmesi, işsizlik oranlarının düşürülmesi, üretim kapasitelerinin genişletilmesi, kişi başına düşen gelirlerin artırılması ve genel olarak yaşam standardının yükseltilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (El-Najafi, 2005: 6-8; Akt. Hadid ve Rashad, 2022: 107). (Bkz.Tablo 5)

Tablo 5.Iraktaki Doğrudan Yabancı Yatırım Hacmi

Yıllar	Doğrudan Yabancı Yatırım (Milyon Dolar)	Irak'ın Arap dünyasındaki sıralaması	Irak'ın küresel sıralaması	Toplam ülkeler	Yıllar	Doğrudan Yabancı Yatırım (Milyon Dolar)	Irak'ın Arap dünyasındaki sıralaması	Irak'ın küresel sıralaması	Toplam ülkeler
2008	1.856	12	74	213	2015	-7574	20	212	213
2009	1451	12	75	213	2016	-6256	20	212	213
2010	1396	13	84	213	2017	-5032	20	210	213
2011	2082	7	74	213	2018	-4885	20	209	213
2012	3400	4	55	213	2019	-3075	19	210	213
2013	-2335	20	212	213	2020	-2859	22	207	213
2014	-10176	20	213	213					

Kaynak: 2008'den 2020'e, Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu'nun Çeşitli Yıllara Ait Yatırım Ortamı Raporu (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

Irak'a yapılan doğrudan yabancı yatırım miktarı tablosu, belirgin bir dalgalanma göstermektedir. 2010 yılında yaklaşık 1,396,2 milyon dolar olan DYY, 2012'de 3,400,4 milyon dolara yükselerek olumlu bir seyir izlemiştir. Ancak 2013 yılında durum değişmiş ve yatırımlar 2,335,3 milyon dolarlık bir düşüşle negatif hale gelmiştir. Bu düşüş eğilimi 2019 yılına kadar devam etmiş ve yatırım miktarı-3.075,6 milyon dolara gerilemiştir. 2020 yılında ise bu düşüş daha da derinleşerek -2296 milyon dolara ulaşmıştır. Burada eksi işaret (-) yatırımların ülkeden çekildiğini göstermektedir. Yapılan bu çalışma, bu dalgalanmanın temel nedeninin 2012 yılından sonra yaşanan siyasi ve güvenlik sorunları olduğunu ortaya koymaktadır. Irak'ın bu dönemde yaşadığı ciddi güvenlik sorunları, doğrudan yabancı yatırımları olumsuz etkilemiştir. Güvenlik ve siyasi istikrar, bir ülkeye yatırım yapacak olanlar için en önemli faktörler arasındadır. Bu sorunlar, yatırım miktarındaki düşüşün yanı sıra genel olarak ekonomik durumu da kötüleştirmiştir.

4.9.4.2. Irak'ta Doğrudan Yabancı Yatırımın Gelişimi

2003 yılından sonra Irak'ın serbest piyasa ekonomisine geçiş süreciyle birlikte, ülkeye yönelik doğrudan yabancı yatırım akımlarında önemli bir artış gözlemlenmektedir. Bu gelişme, 2003 yılında kabul edilen 39 sayılı Yabancı Yatırım Kanunu ile resmileşmiş ve bankacılık sektöründe yabancı bankaların faaliyet göstermesine olanak sağladığı belirtilmektedir. Daha sonra 2006 yılında yürürlüğe giren 13 sayılı Yatırım Kanunu ile hem yerli hem de yabancı yatırımcılar için daha kapsamlı bir teşvik ortamı oluşturulmaktadır (Rostam vd. 2019: 111). Doğrudan yabancı yatırımın gelişimini, 2008'den 2020'ye kadar yarattığı proje, şirket ve istihdam sayısını için (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6. Irak'ta Doğrudan Yatırımın Gelişimi

Yıl	Milyon dolar Cinsinden maliyet	Şirket sayısı	Proje sayısı	İş sayısı	Yıl	Milyon dolar Cinsinden maliyet	Şirket sayısı	Proje sayısı	İş sayısı
2008	12,812,9	17	19	6,379	2015	8,16,1	13	15	938
2009	78,438	22	24	10,678	2016	61,511	5	13	830
2010	42,079	38	48	5,970	2017	2,851	9	8	760
2011	87,311	35	30	6,025	2018	41,905	8	11	1,673
2012	9,778	34	27	1,696	2019	2,117	9	13	1,205
2013	10,2272	45	53	9,561	2020	1,063	1	1	97
2014	22,737	24	26	1,676					

Kaynak: Arap yatırım ve ihracat kredi garantisi kurumu, Arap ülkelerinde yatırım ortamı raporu 2008-2020, çeşitli yıllar için (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

Tablo 6'de 2008 yılında yatırım projelerinin maliyetinin 12,812,9 milyon dolara, şirket sayısının 17, proje sayısının 19, istihdam sayısının ise 6.379 olduğunu görülmektedir. 2009 yılında yatırım projelerinin maliyeti 7,843,8 milyon dolar olurken, şirket sayısı 22'ye, proje sayısı 24'e, istihdam sayısı ise 10.678'e yükselmiştir. 2010 yılında yatırım projesi maliyeti 4.207,9 milyon dolar, şirket sayısı 38, proje sayısı 48, istihdam sayısı ise 5.970 olmuştur. 2011 yılında yatırım projesi maliyeti 8,731,1 milyon dolara yükselirken, şirket sayısı 35'e gerilemiş, proje sayısı 30 ve istihdam sayısı ise 6025'e kadar yükseliş göstermiştir. 2012 yılında ise yatırım projelerinin maliyeti 977,8 milyon dolara ulaşırken, firma sayısı 34'e, proje sayısı ise 27'ye düşmüştür. 2013 yılında yatırım projelerinin maliyeti 10227,2 milyon dolara ulaşırken, şirket sayısı 45'e, proje sayısı 532'e, istihdam sayısı ise 9561'e yükselmiştir. 2014 yılında yatırım projelerinin

maliyeti 2273,7 milyon dolar olarak gerçekleşmiş, bu dönemde 24 yatırım şirketi ve 26 proje bulunurken, istihdam sayısı 1,676'ya ulaşmıştır. Ancak 2015 yılında, Irak'ın bazı bölgelerine terörün girmesi ve bu bölgelere yönelik askeri operasyonların başlamasıyla birlikte yatırım projelerinin maliyeti 816,1 milyon dolara gerilemiş, şirket sayısı 13'e ve proje sayısı 15'e düşmüş, istihdam sayısı ise 938 olarak kaydedilmiştir. 2016 yılı itibarıyla yatırım projelerinin maliyeti 61,511 milyon dolara ulaşmasına rağmen, şirket sayısı 5'e, proje sayısı 13'e ve istihdam sayısı 830'a gerilemiştir. Bu durum, Irak'taki çatışmalar ve güvenlik sorunlarının yatırım ortamını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

2017 yılında yatırım projelerinin maliyeti 2,851 milyon dolar olurken, şirket sayısı 9'a yükselmiş, proje sayısı 8'e ve istihdam sayısı ise 760 çalışana gerilemiştir. 2018 yılında yatırım projelerinin maliyeti 4190,5 milyon dolar olarak gerçekleşmiş, şirket sayısı 8'e düşmüş, proje sayısı 11'e çıkmış ve istihdam sayısı 1,673 çalışana artmıştır. 2019 yılında yatırım projelerinin maliyeti 2,117 milyon dolara gerilemiş, şirket sayısı 9'a, proje sayısı ise 13'e yükselmiştir. Ancak, istihdam sayısı bir önceki yıla göre 1,205'e düşmüştür. 2020 yılı itibarıyla yatırım projelerinin maliyeti 1,063 milyon dolara inmiş, şirket ve proje sayısı ise yalnızca 1'e düşmüştür. 2020 yılı her bakımdan kötü sayıldığından istihdam sayısı 97 kadar gerilemiştir. Bu durum, Irak'ın güvenlik, ekonomik ve siyasi düzeyde yaşadığı birçok olumsuz gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bunların arasında Bağdat'ta ve bazı Irak valiliklerinde itaatsizlik ve protestoların yaşanması, Ekim Devrimi olarak adlandırılan devam eden olaylar önemli etkenler olmuştur. 6 Mayıs 2020'de Başbakan Adel Abdul Mehdi hükümetinin devrilmesi ve tüm dünyada COVID-19 pandemisinin patlak vermesiyle birlikte yaşanan kapanmaların da etkisi büyük olmuştur. Bu dönemde dış ticaret hacminin gerilemesi sonucunda dolar kuru 1,500 Irak dinarına kadar yükselmiştir. 2014-2020 yılları arasında özellikle Batı ve Orta Irak'ta güvenlik ve siyasi durumun bozulması, bu süreçteki önemli etkenler arasında yer almıştır. Irak'ta gerçekleştirilen doğrudan yabancı yatırımların şirket sayısı, proje sayısı ve istihdam yaratma potansiyeli bakımından henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu durum, Irak'ın yatırım ortamının güvenlik, siyasi, ekonomik, sosyal ve idari boyutlarda iyileştirilmesi ve böylece doğrudan yabancı yatırım akımlarının artırılması için kapsamlı çabalar sarf etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.9.4.3. Irak'ta Yatırım Ortamı

Doğrudan yabancı yatırımların gerçekleşmesi ve sürdürülebilir olması, siyasi, ekonomik ve sosyal istikrarın sağlandığı bir çevreye bağlıdır. Bu istikrarın tesis edilmesi için, yatırımcıları çekecek nitelikte politika araçları, kurumsal yapılar ve ekonomik düzenlemelerin oluşturulması gerekmektedir. Sermaye hareketleri, devletin siyasi istikrarı ve ekonomik koşulları üzerinde karşılıklı bir etki yaratmaktadır. Ülkenin coğrafi ve demografik özellikleri de ekonomik koşulları, üretim faktörlerinin yapısını ve altyapı düzeyini belirleyen önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, makroekonomik göstergelerin yanı sıra, yatırımcı güvenini artıran yasal bir çerçeve de büyük önem taşımaktadır. Bu çerçeve, yatırımlara yönelik garantiler, teşvikler ve ayrıcalıklar sunarak özel sektörün gelişimini desteklemektedir. Yatırım ortamı, kısaca yatırımcıların mevcut kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirebilecekleri, uzman görüşlerine dayalı olarak en uygun yatırım kararlarını alabilecekleri bir ortam olarak tanımlanabilmektedir (Al-Isawi ve Al-Talqani, 2014: 20).

Bir ülkenin kalkınma sürecinde yatırım ortamı, temel bir yapı taşı niteliğindedir. Ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyini artırmak amacıyla sürdürülen kalkınma çabalarının başarısı, büyük ölçüde yatırım ortamının kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda, etkin bir ekonomik yönetim, yeterli insan kaynağı, gelişmiş bir altyapı ve güçlü bir finans sektörü, yatırımlar için çekici bir ortamın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu teşvik edici koşulların sağlanabilmesi için daha kapsamlı bir kavram olan “yatırım iklimi” incelenmesi gerekmektedir. Yatırım iklimi, ekonomik politikalar, sosyal koşullar ve yatırımları düzenleyen yasal, idari ve kurumsal çerçeve gibi yatırımın performansını ve karlılığını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm faktörleri içeren bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Hamo, 2009: 145-146). Yatırımcının karşı karşıya olduğu ve yatırım yapılan ülkedeki yatırım faaliyetini belirlediği yatırım ortamı çeşitlilik arz etmektedir. Bu unsurlardan en önemlileri ise şunlardır: Yatırım kararlarının alınmasında belirleyici rol oynayan yatırım ortamı, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu faktörler arasında devlet politikaları, güvenlik ve siyasi istikrar, idari sistem ve ekonomik göstergeler başlıca yer almaktadır (Al-Jubouri, 2014: 147).

4.9.4.3.1. Devlet Politikaları

Ülkenin ekonomik sistemi, yatırım ortamını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Liberal ekonomik sistemler, sermaye hareketlerini kolaylaştırarak yatırımcılar için daha cazip bir ortam sunmaktadır. Yoksulluk, işsizlik ve siyasi istikrarsızlık gibi sorunlar, yatırımcı güvenini azaltmakta ve yatırım akışlarını olumsuz etkilemektedir.

- **Güvenlik ve Siyasi İstikrar:** Yatırımcılar, yatırımlarının güvenliği konusunda endişe duyarlar. Siyasi istikrarın olmadığı ve güvenlik risklerinin yüksek olduğu ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmezler. Demokratik sistemler, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı olarak yatırımcı güvenini artırmaktadır.
- **İdari Sistem:** Bürokratik engeller, yolsuzluk ve karmaşık prosedürler, yatırımcıları caydıran önemli faktörlerdir. Etkin bir idari sistem, yatırımcıların karşılaştığı sorunları hızla çözerek yatırım ortamını iyileştirmektedir.
- **Ekonomik Göstergeler:** Ekonomik büyüme, enflasyon, dış ticaret dengesi gibi makroekonomik göstergeler, bir ülkenin yatırım cazibesini belirleyen önemli faktörlerdir. Bu göstergeler, ülkenin ekonomik sağlığını ve geleceğe yönelik beklentileri hakkında bilgi vermektedir. Bir ülkenin yatırım ortamının kalitesi, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve kalkınma hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yatırımcı güvenini artırmak ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için devletler, belirtilen faktörleri (*güvenlik ve siyasi istikrar, idari sistem ekonomik göstergeler*) dikkate alarak uygun politikalar geliştirmesi gerekmektedir (Abdülhamîd, 2010: 100).

4.9.4.3.2. Ekonomi Politikaları

Büyüme ülkelerin ekonomi politikaları içerisinde en önemli unsurlardan birini teşkil etmektedir. Büyümenin sürdürülebilir olması ve ülkede refah artışını sağlayarak istihdamı artırması ve nihayetinde sağlıklı bir kalkınmaya yol açması öncelikli konular arasındadır. 2008 finansal krizi ile dünya genelinde süregelen yavaş ve tedirgin büyüme ile birlikte ülkeler gelişmişlik seviyesine göre katma değeri yüksek, teknoloji yoğun üretimlerini ve verimlilik oranlarını artırma çabasına devam etmektedirler. Ekonomi

teorisi çerçevesinde bunu sağlamanın temel unsurlarından birisi de ülkede yapılan yatırımların da artış göstermesidir (Polat, 2018: 1). Bir ülkenin makroekonomik politikaları, yatırım kararlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bu politikaların şeffaflık, esneklik ve etkinlik düzeyleri, ülkenin yatırım cazibesini belirleyen temel unsurlardır. Örneğin, serbest piyasa ekonomilerine uygun ticaret politikaları ve istikrarlı maliye politikaları, yatırımcıları ülkeye çekmek için önemli teşvikler sunmaktadır (Riyad ve Abdülcebbar, 2013: 433). Uluslararası kuruluşların yayınladığı yatırım ortamı endeksleri, yatırımcıların karar verme süreçlerinde önemli bir referans noktasıdır. Bu endeksler, bir ülkenin yatırım ortamının genel durumunu değerlendirerek, yatırımcıların risk algılamalarını şekillendirir. Özellikle Irak gibi ülkelerde, uluslararası yatırımcıların güvenini kazanmak için bu endekslerde iyi bir performans göstermek büyük önem taşımaktadır (Hamza, 2012: 33).

4.9.4.4. Irak'ta Yatırım Ortamının Uluslararası Endekslerdeki Sıralaması

Çeşitli uluslararası kuruluşlar tarafından yayımlanan aşağıdaki göstergeler, bir ülkenin siyasi istikrarı, ekonomik büyüme potansiyeli, yasal çerçevesi ve altyapı durumu gibi birçok faktörü değerlendirerek, ülkenin yatırımcılar için ne kadar güvenli ve cazip olduğunu göstermektedir. El Hiti (2021: 2), bir ülkenin bu göstergelerdeki sıralaması ile çektiği yabancı yatırım hacmi arasında güçlü bir korelasyon bulunduğunu belirtmektedir. Bu durum, yatırımcıların ve politika yapıcıların, yatırım kararlarını verirken bu göstergelere büyük önem verdiğini göstermektedir. Irak'taki doğrudan yabancı yatırımların büyüklüğü, gelişimi ve ülkenin yatırım ortamının kalitesi, uluslararası güvenilirliğe sahip kuruluşlar tarafından yayımlanan yatırım ortamı göstergeleri aracılığıyla daha net bir şekilde analiz edilebilmektedir. Bu bölümde, ülkedeki yatırım ortamı ve iklimini değerlendiren bazı uluslararası endeksler arasında Irak'ın sıralaması belirtilmektedir. İş yapma performansı, barış endeksi, yatırım çekicilik garanti endeksi, yolsuzluk algıları endeksi, kırılgan devlet endeksi, bileşik ülke risk endeksi, Irak'ta iyi yönetişimin endeksleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

4.9.4.4.1. İş Yapma Performans ve Uygulama Endeksleri

Uygulama endeksi, iş performansı ortamını değerlendirmek amacıyla yıllık olarak yayınlanan bir raporda kullanılmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere odaklanarak iş sistemleri için standartlar belirlenmekte ve iş performansı ile ilgili yasa ve prosedürlerin etkinliği ölçülmektedir. Endeks, on altı farklı kriteri değerlendirir; bunlar arasında ticari faaliyete başlama, kuruluş ruhsatı alımı, elektrik temini, mülkiyet tescili, kredi alımı, yatırımcıların korunması, vergi ödemeleri, sınır ötesi ticaret, sözleşme yapma ve iş davalarını çözme gibi faktörler yer almaktadır (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2020: 23).

Tablo 7. Iraktaki Yapma Performansı Endeksinin Ayrıntıları

Yıllar	Katılımcı Ülkelerin Sayısı	Irak'ın Ülkeler Arasındaki Konumu	Yıl içerisindeki Reform Sayısı	Yıllar	Katılımcı Ülkelerin Sayısı	Irak'ın Ülkeler Arasındaki Konumu	Yıl içerisindeki Reform Sayısı
2008	178	141	0	2015	189	156	0
2009	183	150	0	2016	189	161	0
2010	183	166	0	2017	190	165	0
2011	183	166	0	2018	190	168	0
2012	183	164	0	2019	190	171	0
2013	185	165	0	2020	190	172	0
2014	189	151	0				

Kaynak: İş Yapma Reformu Raporu, Dünya Bankası Grubu (2008-2020.)

Tablo 7'den elde edilen verilere göre, Irak'ın işe başlama Endeksi'nde oldukça düşük bir sıralamada olduğu anlaşılmaktadır. Son on yıldaki iş yapma kolaylığı raporları incelendiğinde, Irak'ın dünya genelindeki sıralamasının 2008 yılında 178 ülke arasında 141 iken, 2009 yılında 183 ülke arasında 150'ye gerilediği görülmektedir. 2010 ve 2011 yıllarında 166'ya yükselen sıralama, 2012 yılında 165'e düşmüştür. 2013 yılı iş yapma kolaylığı raporunda ise Irak, 185 ülke arasında 165. sırada yer almıştır. Bu durum hem yabancı yatırımcılar hem de Iraklılar için iş ortamının iyileştirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. 2001 yılından itibaren yaşanan dalgalanmaların ardından, 2014 ve 2015 yıllarında Irak'ın sıralamasında göreceli bir iyileşme gözlemlenmiş ve bu sıralama 189 ülke arasında 151 ve 156'ya yükselmiştir. Sonrasında ise kademeli bir yükseliş trendi

başlamış ve 2020 yılında 190 ülke arasında 172. sıraya ulaşmıştır. Ancak, 2020 yılındaki iş performansının çevresel göstergelerinin çoğu, Orta Doğu ve Kuzey Afrika

Bölgeleri ve Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri ile karşılaştırıldığında bir düşüş sergilemektedir. Bu durum, Irak'ın iş ortamının iyileştirilmesi ve yatırımcılar için daha cazip hale getirilmesi konusunda daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Endeksi alt göstergeler bakımından değerlendirmek ve bu kapsamda yapılan düzenlemeleri belirtmek Irak'ın devleti güçlü ve zayıf yönlerini görmek açısından daha faydalı sonuçlar verecektir. Gösterge setlerine göre Irak'ta; butum endeksi düşük sırayla almıştır tablo 8'de görüldüğü üzere Irak'ın 2020 yıl sıralamaktadır.

Tablo 8. Irak'ın İş Yapma Kolaylığı Endeksi Alt Endekslerindeki Sıralaması

2020'de Küresel Olarak 190 Ülke Arasında Yer Aldı				
Kredi Alma	Mülkiyet Tescil	Elektriğe Erişim	Kuruluş Ruhsatı Çıkartma	Ticari Faaliyete Başlama
186	121	131	103	154
İflas Uzlaşma	Sınır Ötesi Ticaret	Sözleşme Uygulama	Vergi Ödeme	Bölgesel Yatırımcı Koruma
168	181	147	131	111

Kaynak: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/iraq>

Tablo'da Irak'ın iş performansı ortamının alt göstergeleri arasında dünya genelinde 186 ile 111'inci sıralar arasında yer alması nedeniyle en altta yer aldığı görülmektedir. bu durum, Irak'taki yatırım ortamının tüm göstergelerde karmaşıklık ve zorluklardan geçtiğine dair bir kanıt olarak değerlendirilmektedir. ve önceki verilerin neyi yansıttığı; Raporda yer alan ülke sayısı ile karşılaştırıldığında kabul edilemez olarak değerlendirilen bu durumun, yatırımcıların kararlarını etkilemek ve yabancı yatırımları Irak'a çekmek açısından büyük önem taşıdığı için Irak hükümetinin yukarıdaki göstergelere yönelik engelleri aşmak ve prosedürleri kolaylaştırmak için çalışması gerekmektedir.

4.9.4.4.2. Barış Endeksi

Bu endeks, her yıl Ekonomi ve Barış Enstitüsü (GEI) tarafından yayınlanmakta olup, ulusların barış durumlarını analiz etmektedir. Barış endeksi, dünya genelindeki farklı ülkelerdeki barış seviyesini ölçerken, yerel ve uluslararası çatışmaların büyüklüğünü, toplumsal barışı ve güvenliği, askeri silahlanma miktarını ölçmektedir. Bu amaçla, güvenilir kaynaklardan elde edilen nicel ve nitel 23 kriter üzerinde durulmaktadır. Bunlar, iç ve dış faktörleri, toplumdaki suç oranını, nüfus başına düşen ölüm sayısını, hapisteki birey sayısını, polis ve güvenlik personeli sayısını, iç çatışma düzeyini, komşu ülkelerle olan ilişkileri, insan haklarına saygı seviyesini, şiddetli protestoların olasılığını, askeri harcamaları vb. içermektedir. Ülkeler, 1-5 arasında bir ölçekte sıralanır; en istikrarsız ülke 1 derecesine sahipken, en istikrarlı ülkeler 5 dereceleri alır (Küresel Barış Endeksi, 2019: 7-8),

Tablo 9. Irak'ta Barış Endeksi Sıralaması

Yıllar	Noktalar	Küresel Düzeyde	Yıllar	Noktalar	Küresel Düzeyde
2008	3,616	161	2014	3,481	160
2009	3,600	161	2015	3,530	162
2010	3,411	162	2017	3,516	161
2011	3,234	159	2018	3,360	160
2012	3,196	159	2019	3,369	159
2013	3,266	159	2020	3,861	161

Kaynak: Ekonomi ve Barış Enstitüsü Raporu, 2008- 2020

Irak'ın 2008-2020 yılları arasındaki güvenlik ve barış durumunu incelediğinde, ülkenin hala düşük güvenlik düzeyine sahip ülkeler kategorisinde yer aldığı ve Küresel Barış Endeksi'ndeki sıralamasının ciddi şekilde gerilediği gözlemlenmektedir. 2008 yılında 141. sırada yer alan Irak, 3,616 puanla düşük güvenlik seviyesini koruyarak 2020'de 159. sıraya gerilemiştir. Bu düşüş, artan suç oranları, yüksek cinayet sayıları, siyasi istikrarsızlık, terör etkisi, silah yaygınlığı, iç çatışmalar ve siyasi terör gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir. Irak, dünya genelinde en düşük güvenlik seviyesine sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Küresel Barış Endeksi'ndeki düşük sıralama, ülkenin güvenlik durumunun ciddiyetini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, Irak'ta yatırım yapmak isteyen devletler veya şirketler için caydırıcı bir faktördür. Hatta, Irak'ın bazı

bölgelerinde faaliyet gösteren petrol şirketleri bile güvenliklerini özel şirketlere emanet etmek zorunda kalmakta ve bu masrafları Irak hükümeti ile yapılan sözleşmelere yansıtmaktadır. Sonuç olarak, Irak'taki güvensiz ortam ve yaygın kaos, ülkenin düşük sıralamada kalmasının bir sonucu olarak doğrudan yabancı yatırımları olumsuz etkilemektedir.

4.9.4.4.3. Yatırım Çekicilik Garanti Endeksi

Arap ülkelerinin doğrudan yabancı yatırım çekme alanındaki performansının göreceli konumunu yansıtan ve gözlemlenen bir dizi bileşenden türetilen bir endekstir. Arap Yatırım ve İhracat Kredisi Garanti Kurumu tarafından 2013 yılında başlatılmıştır. Bu endeks, araştırmaların tamamlanmasını, ülkelerin performansının değerlendirilmesini ve yabancı yatırım çekme alanındaki politika analizini sağlamaktadır. Ayrıca, dış akışların ekonomik ve sosyal kalkınma üzerindeki etkilerini ve sürdürülebilirliğini değerlendiren kapsamlı bir bilgi veri tabanı oluşturma amacına katkıda bulunmaktadır. Yatırım çekiciliği garanti endeksi üç ana gruptan oluşmaktadır (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2018: 25):

- ❖ **Gizli Faktörler Grubu;** Pazar büyüklüğü ve buna erişim fırsatları endeksini, insan kaynakları ve doğa endeksini, maliyet unsurları endeksini, lojistik performans endeksini ve iletişim ve bilgi teknolojisi endeksini içermektedir.
- ❖ **Temel Gereksinimler Grubu;** Finansal aracılık endeksi, finansman yeteneklerini, iş performansı ortamının etkisini, makroekonomik endeksi ve kurumsal çevre endeksini kapsamaktadır.
- ❖ **Olumlu Dış Faktörler Grubu;** Bloklama ekonomileri endeksi ile mükemmellik ve teknolojik ilerleme faktörleri endeksi, Irak'taki yatırım çekicilik endeksinin sıralama ve değerlerini içermektedir.

Tablo 10. Irak'ta Yatırım Çekicilik Endeksinin Sıralama ve Değer

Yıl	Irak		Arap ülkeleri		Dünya Ortalaması	
	Sıra	Değer	Sıra	Değer	Sıra	Değer
2012	108	21,1	68	28,0	56	33,9
2013	108	21,1	68	37,0	56	33,9
2014	109	21,5	71	36,7	55	42,4
2015	106	25,6	67	40,4	55	45,8
2016	107	26,2	68	40,2	55	45,6
2017	106	28,0	68	42,0	55	47,0
2018	106	24,0	66	41,9	55	47,2
2019	105	23,0	71	38,0	55	46,0
2020	105	23,0	71	38,0	55	46,0

Kaynak: Arap Yatırım ve İhracat Kredi Garanti Kurumu, 2012-2020
Dönemi İçin Farklı Yıllar İçin Yatırım Çekiciliği Garanti Endeks

Tabloda, Irak'ın yatırım çekicilik endeksindeki performansının oldukça düşük olduğunu açıkça göstermektedir. 2012-2013 yıllarında 21,1 puanla dünya genelinde 108. sırada yer alan Irak, Arap ülkelerindeki benzerlerine kıyasla 36,7 puan daha düşük bir puan alarak 68 sıra geride kalmıştır. Ayrıca, 56 puanlık küresel ortalamanın da 33,9 puan altında kalmıştır. 2014 yılında 21,5 puanla dünya genelinde 109. sırada yer alan Irak, Arap ülkelerindeki emsallerinden 36,7 puan daha düşük bir dereceye sahip olup 71 sıra geride kalmıştır. Irak ayrıca, küresel ortalama olan 55 puanın da 42,4 puan altında kalmıştır. 2015 yılında 106. sıraya gerileyen Irak, 2016'da tekrar 107. sıraya yükselmiştir. 2016 ve 2018'de 106. sırada yer aldıktan sonra, 2019-2020 yıllarında en çekici ülkeler değerlendirmesinde 109 ülke arasında 105. sırada yer almıştır. Irak'ın ortalama 23,0 puan aldığı değerlendirme, doğal ve insan kaynakları, finansal yapı, kurumsal ortam, temel gereksinimler, dış faktörler, lojistik performans ve finansal yapı gibi bir dizi faktörü kapsamaktadır. Bu durum, yatırım ortamının bozulması ve istikrarsızlığın etkileri nedeniyle Irak ekonomisindeki yatırım çekiciliğinin ciddi şekilde zayıfladığını göstermektedir.

4.9.4.4. Yolsuzluk Algıları Endeksi

Mali ve idari yolsuzluk, doğrudan yabancı yatırımların çekilmesini engelleyen önemli belirleyicilerden biridir ve Irak'taki yatırım ortamını olumsuz etkilemektedir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü (TI) tarafından 2003 yılında Irak'taki yolsuzlukla ilgili olarak tespit edilen durum budur. Katılımdaki bu gecikme, il ve belediye meclislerinin yanı sıra, en önemli organlardan biri olan Dürüstlük Komisyonu, Genel Müfettişlik Ofisi, Federal Mali Denetleme Dairesi ve Temsilciler Meclisi gibi yolsuzlukla mücadelede sorumlu birçok kuruma rağmen, 2003 yılından önceki dönemde bilgi ve gerçeklere ulaşmadaki zorlukların bir sonucudur. Bununla birlikte, kötü durum daha da yaygınlaşmış ve nihayetinde hükümet, yargı ile iş birliği içerisinde 9 Ağustos 2015 tarihinde yolsuzlukla mücadele konseylerinin rolünü etkinleştirmeye mecbur kalmıştır. Konseyin rolünün etkinleştirilmesinin kamuoyuna duyurulmasının belki de en önemli nedenlerinden biri, Irak'taki yolsuzluk olgusunun devletin hükümet ve sivil toplum kuruluşlarında benzeri görülmemiş bir şekilde yayılmasıdır (Younis vd. 2020: 455). Yolsuzluk Algıları Endeksi, dünyadaki kamu fonlarının manipülasyon oranlarını ölçmek için en etkili araçtır. Bu nedenle, birçok kurum, kamu ve özel sektördeki uzmanların kişisel bilgilerine dayanan bu göstergeye güvenerek yolsuzluk dünyasına dair bir bakış açısı oluşturmaktadır. Yolsuzluk Algılama Endeksi değerleri ile Irak'ın mali ve idari yolsuzluk açısından dünya ülkeleri düzeyindeki sıralaması Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Irak'ta Yolsuzluk Algıları Endeksinin Sıralama

Yıl	Yolsuzluk Algıları Endeksi Değeri	Arpadaki Sıralaması	Irak'ın Dünya Sıralaması	Tüm Ülkeler	Yıl	Yolsuzluk Algıları Endeksi Değeri	Arap Dünyası'ndaki Sıralaması	Irak'ın Dünya Sıralaması	Tüm Ülkeler
2008	1,3	19	178	180	2015	1,6	16	161	167
2009	1,5	16	178	180	2016	1,7	17	166	176
2010	1,8	15	175	180	2017	1,8	18	169	180
2011	1,5	15	175	178	2018	1,8	18	168	180
2012	1,8	15	196	182	2019	1,9	20	162	180
2013	1,8	17	171	176	2020	1,9	15	160	180
2014	1,6	18	170	175					

Kaynak: Araştırmanın Şeffaflık Örgütü Verilerine Dayalı Çalışması İçerisinden 2008-2020 Dönemi Yolsuzluk Algıları Endeksinden Alınmıştır.

Tabloda, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün yolsuzluğun yayılmasına ilişkin sınıflandırmasına göre, özellikle 2008 ve 2009 yıllarında Irak'ın küresel olarak ve Arap dünyasında Yolsuzluk Algıları Endeksi'nde ileri sıralarda yer aldığı belirtilmektedir. Siyasi çatışma, güvenlik boşluğu, devletin zayıf gözetim rolü ve beraberindeki büyük mali ve idari yolsuzluk belirtileri nedeniyle endeksin puanı 10 üzerinden 1,3 olarak kalmıştır. 2012 ve 2013 yılına kadar, dalgalanan yolsuzluk göstergeleriyle Irak'ın dünya

genelinde 171 ülke arasında 169. sırada yer aldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, Irak'ta yolsuzluk olgusunda gözle görülür bir artış yaşanmış ve son yıllarda iktidara gelen düzenleyici kurum ve otoritelerin çözümsüzlüğünün devam etmesi, mali ve idari yolsuzluğun yaygınlaşmasına neden olmuştur. Yolsuzluk Algılama Endeksi'nin değeri 1,9'da sabitlenirken, Irak 21 Arap ülkesi arasında, küresel olarak toplam 180 ülke arasında 150. sıraya yerleşmiştir. Bu, 2018-2020 dönemi için Yolsuzluk Algılama Endeksi kapsamında Irak'ın idari ve mali yolsuzluk açısından son sıralarda yer alması anlamına gelmektedir. Irak, halen yüksek düzeyde yolsuzluk ve şeffaflık eksikliği olan ülkeler grubunda sınıflandırılmaktadır.

4.9.4.4.5. Kırılgan Devlet Endeksi

Kırılgan devlet endeksi, çatışma öncesinde, çatışma sırasında ve çatışma sonrasında var olan savunmasızlık düzeyini ölçer. Endeks, bir ülkenin durumunu ölçmek için kullanılan 12 çatışma riski seviyesinden oluşmaktadır; güvenlik hizmetleri, ekonomik gerileme, sınıfsal elitler, grup adaletsizliği, eşit olmayan ekonomik kalkınma, beyin göçü, insan kaçıışı, devlet meşruiyeti, insan hakları, kamu hizmetleri ve hukukun üstünlüğü, demokratik baskılar, mülteciler ve yerinden edilmiş kişiler ve dış müdahale. Bu göstergeye dahil olan ülke sayısı 2019 yılında 167 ülkeye ulaşmış olup, endeks 120 puandan oluşmaktadır. Endeks değeri ne kadar yüksek olursa, ülke o kadar kırılgan kabul edilmektedir (Dünya Bankası, 2014: 34).

Irak, 2008-2018 yılları arasında yüksek puanlarla 110,6, 108,6, 107,3 ve 104,8 seviyelerinde ikinci kategoride yer almıştır. Özellikle 2014'ten 2017'ye kadar iç çatışmalar ve bazı terör örgütlerinin Irak'ın belirli bölgelerine girmesi nedeniyle puan düşüşü devam etmiştir. 2019 ve 2020 yıllarında ise endeks hafif bir iyileşme kaydetmiş ve bu dönemde yer alan 179 ülke arasında sırasıyla 99,1 ve 95,9 puan ile uluslararası sıralamada 13. ve 17. olmuştur. Bu değerler Irak hükümetinin iç çatışmalar ve anlaşmazlıklarla mücadele etme, güvenlik dayatma, hukukun üstünlüğü ilkelerini uygulama ve kusurluları hesaba çekme konusundaki zayıflığını göstermektedir. Bunlar, Irak'ta idari, ekonomik ve siyasi reform yöntemlerini engellemektedir. Devlet ajanslarında yatırım projelerinin uygulanması için uygun bir siyasi ortamın sağlanmasını

zorlaştıran, hükümet etkinliğinin zayıflığı ve şiddet vakalarının yayılması gibi durumlar ön plana çıkmaktadır.

Tablo 12. Irak'ta Kırınglık Devlet Endeksi

Yıl	Değer	Dünyaya sırsıda	Ülke sınıflandırması	Toplam ülkeler	Yıl	Değer	Dünyaya sırsıda	Ülke sınıflandırması	Toplam ülkeler
2008	110,6	5	Yüksek risk	179	2015	104,5	12	Yüksek risk	179
2009	108,6	6	Yüksek risk	179	2016	104,7	11	Yüksek risk	179
2010	107,3	7	Yüksek risk	179	2017	105,4	10	Yüksek risk	179
2011	104,8	9	Yüksek risk	179	2018	102,2	11	Yüksek risk	179
2012	104,3	9	Yüksek risk	179	2019	99,1	13	Yüksek	179
2013	103,9	11	Yüksek risk	179	2020	95,9	17	Yüksek	179
2014	102,2	13	Yüksek risk	179					

Kaynak: Dünya Bankası, <https://fragilestatesindex.org/country-data/>

4.9.4.4.6. Bileşik Ülke Risk Endeksi

Ülke riskleri, bir ülkenin geleceğinde meydana gelebilecek olası siyasi, ekonomik ve sosyal değişimler olarak tanımlanmaktadır. Bu endeks, 1980'den beri Uluslararası Ülke Risk Rehberi Endeksi'ne (ICRI) dayalı olarak, Baskı (Pressure-P)-Durum (State-S)-Cevap (Response-R) (PSR) kurumu tarafından aylık olarak yayınlanmaktadır. Bu endeks, yaklaşık 18 Arap ülkesi de dahil olmak üzere dünya çapında yaklaşık 140 ülkeyi kapsamaktadır. Endeks, finansal ajanslardaki tüm analistler ve uzmanlar ile çeşitli ekonomik sektörlere yatırım yapan diğer disiplinler için önemli bir teknik araç olarak kabul edilmektedir (Al-Sharqawi 2016: 130). Gösterge endeksine göre ülkeler, risk derecesine göre beş gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar aşağıdaki gibidir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2005: 64):

- (0- 49,5 puan) çok yüksek risk puanı
- (50,0-59,5 puan) yüksek risk puanı
- (60,0-69,5 puan) orta risk puanı
- (70,0-79,5 puan) düşük risk puanı
- (80,0-100 puan) çok düşük risk puanı

Tablo 13. Iraktaki Bileşik Ülke Riskleri Endeksi

Yıl	Endeks değeri	Irak'ın sırası	Yıl	Endeks değeri	Irak'ın sırası
2008	-669,5	Orta risk düzeyi	2015	-49,5	Çok Yüksek risk düzeyi
2009	-559,5	Yüksek risk düzeyi	2016	-49,5	Çok Yüksek risk düzeyi
2010	-559,5	Yüksek risk düzeyi	2017	-49,5	Çok Yüksek risk düzeyi
2011	-559,5	Yüksek risk düzeyi	2018	-59,5-50	Yüksek risk
2012	-559,5	Yüksek risk düzeyi	2019	-59,5-50	Yüksek risk
2013	-559,5	Yüksek risk düzeyi	2020	50-5-50-	Yüksek risk
2014	-49,5	Çok Yüksek risk düzeyi			

Kaynak: www.prsgroup.com/LCRG.aspx

Tablo'da, Irak'ın bileşik ülke risklerinin endeksinde son on yılda elde ettiği geç sınıflandırmanın, ülke için siyasi, ekonomik ve güvenlik istikrarsızlık durumunu gösterdiğine dikkat çekilmektedir. Küresel Barış Endeksi 2020 raporunda yer alan 163 ülke arasında 161. sırada yer alarak, dünyanın en az güvenli ve istikrarlı ülkesi olarak kabul edilmiştir. Barış ve güvenliğin düşük olduğu ülkeler grubu arasında sınıflandırılmış olan Irak'ın bileşik ülke risklerinin endeksindeki düşük notu, çeşitli şekillerde yabancı yatırımları iten yatırım ortamının gerçekliğini ve Irak ekonomisinin ekonomik ve finansal krizler karşısında zayıf yapısını yansıtmaktadır. Özellikle Irak'taki ekonomiyi ve siyasi durumu yönetme konusundaki düşük verimlilik devam ettikçe, Irak'ın bileşik ülke risklerinin endeksindeki sınıflandırmasının devam etmesi beklenmektedir.

4.9.4.4.7. Irak'ta İyi Yönetişimin Endeksleri

- **Siyasi İstikrar;** Tablodaki veriler, 2008-2020 döneminde Irak'ta siyasi istikrar endeksinde belirgin bir düşüş yaşandığını göstermektedir. Göstergeler yukarı doğru hareket etmeye başlasa da endeks herhangi bir olumlu iyileşme göstermemiştir. Negatif bir düzeyde, yani 2,3 seviyesinde kalması, onu diğer göstergelerle karşılaştırıldığında en kötü konuma yerleştirmiştir.
- **Düşüncesini Açıklama Hakkı ve Hesap Verebilirlik Endeksi;** tablodan elde edilen veriler, özgür kalemin taşıdığı riskler nedeniyle düşüncüyü açıklama ve medyanın hükümeti eleştirme endeksinde bir düşüş ve zayıflık olduğunu göstermektedir. Irak, 2009-2010 yılları hariç olmak üzere, 2008-2020 dönemi boyunca (-1,0) puanlık bir tahmin ve %18,0'lık bir yüzdelik derecelendirmesiyle

iyileşme göstermiştir. Bu durum, sivil aktivistler tarafından Irak'taki ifade özgürlüğü faaliyetlerine yönelik bir tehdit olarak algılanmaktadır.

- **Hukukun Üstünlüğü Endeksi;** Endeks, yetkililerin hesap verme konusunda dürüstlük eksikliği nedeniyle tüm tahminlerin negatif sınırlar içinde kalması durumunda, bu değerlerde belirgin bir tutarsızlık olduğunu göstermektedir.
- **Yolsuzluk Kontrol Endeksi;** Endeks, devlet sektöründe para kaçakçılığı ve rüşvetin yaygınlaşması gibi çeşitli nedenlerden dolayı Irak'ta 2008-2020 döneminde belirgin bir düşüş göstermiştir.
- **Kamu Etkinliği Endeksi;** Endeksin değeri, 2008-2020 döneminde -2,5 seviyesine kadar kötüleşmiştir. Bu durum, kamu parası hırsızlığının yaygınlaşmasının bir yansımasıdır. Irak'ın ulaştığı en iyi seviye ise 2011, 2012 ve 2014 yıllarında -1,1 puanlık tahminle kaydedilmiştir.
- **Hükümet Etkililik Endeksi;** Tablo 15 verileri, zayıf gözetim süreçleri ve kamu sektöründeki iş kalitesinin düşmesi nedeniyle kurumsal kalite endeksinin değerinde bir azalma yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu endeksin en iyi tahmini ise 2009 yılında -1,0 puana ulaşmıştır.

Tablo 14. Irak'ta İyi Yönetişimin Endeksiler 2020-2008 Dönemi

Endeksler	Yıllar	Siyasi İstikrar	Yüzdeler Aralama	Görüş Endeksinin	Yüzdeler Aralama	Huk, unu Üstünlüğü	Yüzdeler Aralama	Yolsuzluk Kontrol	Yüzdeler Aralama	Hükümet Etkililik	Yüzdeler Aralama	Organizasyon Kalite	Yüzdeler Aralama
	2008	-2,5	1,9	-1,1	16,3	-1,8	1,4	-1,5	3,4	-1,2	9,2	-1,1	12,6
	2009	-2,2	2,4	-1,0	18,0	-1,7	1,4	-1,3	4,3	-1,2	9,6	-1,0	16,7
	2010	-2,2	2,4	-1,0	19,4	-1,6	2,4	-1,3	6,2	-1,2	10,0	-1,1	15,3
	2011	-1,8	4,3	-1,1	18,3	-1,5	3,3	-1,2	11,4	-1,1	12,3	-1,1	12,8
	2012	-1,9	4,7	-1,1	16,4	-1,5	3,3	-1,2	9,5	-1,1	13,3	-1,3	9,5
	2013	-2,0	4,3	-1,1	16,4	-1,4	3,8	-1,3	7,6	-1,1	13,7	-1,2	9,5
	2014	-2,5	2,4	-1,1	15,8	-1,3	6,7	-1,3	5,8	-1,1	13,9	-1,3	8,7
	2015	-2,3	2,9	-1,0	17,7	-1,4	5,8	-1,4	4,8	-1,2	9,6	-1,2	7,2
	2016	-2,3	3,3	-1,0	22,2	-1,6	3,8	-1,4	6,3	-1,3	9,1	-1,1	11,1
	2017	-2,3	2,9	-1,0	20,7	-1,6	4,3	-1,4	6,7	-1,3	9,6	-1,2	9,6
	2018	-2,5	1,4	-1,0	20,8	-1,8	3,4	-1,4	7,7	-1,3	9,6	-1,2	9,6
	2019	-2,6	1,4	-1,0	22,2	-1,7	3,8	-1,3	8,7	-1,3	9,6	-1,2	9,6
	2020	-2,5	1,4	-1,0	20,8	-1,8	3,8	-1,3	9,1	-1,3	9,6	-1,4	8,7

Kaynak: Dünya Bankası. www.albankaldwli.org, 2008-2020

Tablo' da yer alan verilere dayanarak, Irak'ın 2008-2020 dönemi boyunca negatif değerler içerisinde yer aldığı açıkça görülmektedir. Bu durum, yatırımcıların kararları üzerinde olumsuz bir etki yaratacak ve uygun olmayan bir yatırım ortamına yansıyacağı düşünülmektedir. Irak'a doğrudan yabancı yatırımların çekilmesini teşvik etmek için siyasi endeks 2014 yılında %2,4'ten 2020 yılında %1,4'e düşerek %10'un altına inmiş ve en düşük seviyeye ulaşmıştır. Bu da Irak'taki siyasi durumun oldukça zayıf olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.10. Irak'ta Yabancı Yatırımın Belirleyicileri

Uluslararası karşılaştırmalı analizler, yatırım ortamının oluşumunda yasal ve politik düzenlemelerin belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Yatırımcı güvenini etkileyen bu düzenlemeler, yatırımların yönünü doğrudan etkileyebilmektedir. Irak'ın yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik çabalarına rağmen, ülke halen çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorlukların tespiti, Irak'taki yatırım sürecinin iyileştirilmesi için atılacak ilk adımlardan biridir. En önemli engeller arasında yer alan unsurlarda belirtilmektedir (Al-Shammari, 2017: 665- 666):

- ✓ **Şeffaflık ve Netlik Eksikliği;** şirketlerin ve yatırımcıların geleceğe yönelik yatırım kararlarını alırken en önemli ihtiyaç duydukları unsurlardan biri, ekonomik ortamın şeffaflığıdır. Şeffaflık, ekonomik göstergeler, politikalar ve düzenlemeler hakkında net ve güvenilir bilgilere erişimi ifade eder. Bu bilgiler, yatırımcıların riskleri değerlendirmelerine ve gelecekteki ekonomik koşulları tahmin etmelerine olanak tanır. Irak'taki ekonomik ortamın şeffaflık eksikliği, yatırımcıların ülkeye olan güvenini zedelemekte ve dolayısıyla yatırım kararlarını olumsuz etkilemektedir.
- ✓ **Altyapı Engelleri;** Irak, modern yollar, telekomünikasyon, limanlar, havaalanları, elektrik enerjisi ve su dahil olmak üzere altyapı eksikliğinden dolayı sorunlar yaşamaktadır. Yatırımların özellikle altyapının geliştirilmesi için yapılması büyük önem taşımaktadır. Altyapının iyileştirilmesi, ticari, tarımsal ve stratejik kullanıma uygun alanlarda ileri teknolojinin transferi gibi yüksek kaliteli yabancı yatırımların çekilmesinde anahtar bir unsur olmaktadır.

- ✓ ***Yatırımı Düzenleyen Yasal ve Hukuki Engeller;*** ekonomik ve siyasi istikrar kadar yasama ortamının hukuki istikrarı da yatırımlar için önemlidir. Bu nedenle, ülkenin yerel sermaye kaçışını önleyecek ve yabancı sermayeyi çekecek yasal garantilerin oluşturulmasına odaklanması gerekmektedir. Yatırımları düzenleyen mevzuatta istikrar eksikliği, birçok maddenin aceleyle ve incelenmeden çıkarılması, içtihatlar ve yatırımlarla ilgili kanun metinlerinde sık sık yapılan değişiklikler, yatırımcılar için güvensizlik ortamı yaratmakta ve olumsuz bir güvence duygusu oluşturmaktadır (Kazim ve Nazmi, 2013: 265).

Irak'ta yatırımları düzenleyen birleşik bir yasa bulunmamaktadır. Yatırımlarla ilgili 15'e kadar farklı kanun ve yönetmelik bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, yatırımcıları bir yetkiliden diğerine yönlendirerek, içtihatlara dayanan birden fazla mevzuat arasında bırakmaktadır. Bu mevzuatlar aşağıda sıralanmaktadır (Al-Araji vd. 2014: 6-8):

- 1986 yılı ve 32 sayılı devlet fonlarının satışı ve kiralanması hakkında tadil edilmiş kanun: Bu kanunun 6. maddesi, devlete ait taşınmazların, bakanlığa bağlı olmayan bir kuruluşun yetkili bakanı veya başkomutanının kararıyla ya da onun girişiyile oluşturulan komisyonlar tarafından satılması veya kiralanmasına izin vermektedir. Ancak, bu düzenlemenin ardından yatırımcılara arazi tahsisini engelleyen müteakip prosedürler ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, taşınmaz devlet fonlarının 9. madde uyarınca açık artırma yoluyla satılması veya kiralanmasıdır. Bu durum, yatırımcıların yatırım yapmak istedikleri arazilerin dışlanmasına yol açmaktadır.
- Madenlere ve doğal kaynaklara yatırımı düzenleyen 1988 yılı 91 Sayılı Sivil Yatırım Kanunu.
- Halka açık şirketlerin çalışmalarını düzenleyen 1997 sayılı 21 sayılı Halka Açık Şirketler Kanunu: Bu kanunun 15. maddesinin 3. fıkrası Arap ve yabancı şirketlerin uzmanlık alanına giren işleri yürütmesine izin vermektedir.
- Iraklı ve yabancı yatırımcılar tarafından Irak'ta yatırım ve proje uygulaması için bir pencere olarak kabul edilen 2006 yılı 13 sayılı Bölgeler Genel Otoritesi Kanunu.
- 2009 yılı 2 sayılı yatırım kanunu yönetmeliği.

- Uluslararası standartlara ve kalite sistemlerine uygun mal üretimini teşvik eden ek yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, yerli üretimi koruma amacıyla benzer ve ithal mallar üzerindeki vergilerin artırılmasına yönelik düzenlemeler ile tüketici haklarını koruyan kanunlar, ekonomideki rekabetçiliği artırmak ve ülkenin uluslararası ticaretteki konumunu güçlendirmek açısından büyük önem taşımaktadır.

4.11. Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmenin Boyutları

Bir hükümetin ekonomik sorunlara çözüm bulma veya belirli bir hedefe ulaşma başarısı, o hükümetin yetkinliklerinin geçerliliğinin ve bu doğrultuda geliştirilen plan ve politikaların rasyonel bir temele dayandığının en önemli göstergelerinden biridir. Yabancı yatırımların ülkeye girişiyle toplumun tüm bireylerine ekonomik ve sosyal açıdan fayda sağlanması, yalnızca uygun politikaların belirlenmesine ve yatırım için elverişli bir ortamın oluşturulmasına bağlı değildir. Bu durum, aynı zamanda hükümetin yatırım kararlarını alma yeteneğine ve bu kararların ekonomik ve sosyal yapılabirliğinin ile faydalarının değerlendirilmesine de bağlıdır (Al-Ba’aj ve Al-Karawi, 2014: 315). Yabancı bir yatırımcının temel motivasyonu, yatırımlarından kar elde etmek ve rekabet avantajı sağlamaktır. Buna karşılık, yatırım yapılan ülkenin öncelikli amacı ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı desteklemektir. Bu durum, iki taraf arasında uzun vadeli bir iş birliği ilişkisini gerekli kılmaktadır. Yabancı yatırımcının, yatırım yaptığı ülkede belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için üretim süreçleri veya tesislerin yönetimi üzerinde belirli bir etki yetkisine sahip olması, bu ilişkinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Al-Jubouri, 2016: 148).

Al-Ba’aj ve Al-Karawi (2014: 332)’a göre, doğrudan yabancı yatırımı, yatırım ortamı ve yasal-idari çevre olmak üzere iki temel boyuttan ibaret olarak tanımlamaktadır. Nasr (2008: 82) ise, bu konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, doğrudan yabancı yatırımın boyutlarını; yatırım tanıtım ajanslarının prosedürlerinin etkinliğinin, yatırım tanıtım kanunu hükümlerinin ve yabancı yatırım ortamının değerlendirilmesi olmak üzere üç ana başlık altında incelemektedir. Abdul Halim vd. (2016: 161)’a göre, doğrudan yabancı yatırımın boyutlarını, yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım tanıtımının

etkinliği, doğrudan yabancı yatırım ortamı ve ilgili düzenlemeler olmak üzere dört ana başlık altında incelemektedir. Al-Sudan'i (2014: 7) ise, doğrudan yabancı yatırım ortamını, siyasi ve güvenlik ortamı, ekonomik ortam, hukuki ve yasama ortamı, idari ve örgütsel ortam ve sosyal-kültürel ortam olmak üzere beş temel bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Al-Fadl ve Al-Rumahi (2015: 139) ise, doğrudan yabancı yatırımın boyutlarını daha genel bir çerçevede ele alarak, yatırım fırsatlarının çekilmesi ve dağıtılması olmak üzere iki ana işlevi olduğunu savunmaktadır.

Bu çalışmada, doğrudan yabancı yatırımın çekiciliğini ölçmek amacıyla, Abdul Halim vd. (2016: 161) belirlediği aşağıdaki boyutlar benimsenmiştir: yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım ajanslarının tanıtım etkinliği ve doğrudan yabancı yatırım ortamı. Bu boyutlar, mevcut çalışmanın araştırma soruları ve literatür taraması ile uyumlu olması nedeniyle seçilmiştir. Söz konusu boyutlar, çalışmanın ilerleyen kısımlarında daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

4.11.1. Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği

Performans kavramı, işletme yönetimi literatüründe sıkça karşılaşılan bir terimdir; ancak bu terimin net bir tanımı üzerinde tam bir mutabakat sağlanamamıştır. Özellikle örgütsel çalışmalar alanında yaygın olarak kullanılan performans kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Bazı araştırmacılar performansı, örgütün belirlediği hedeflere ne derece ulaştığına dair bir ölçüt olarak değerlendirirken, diğerkleri performansı kullanılan kaynakların verimliliği ile ilişkilendirilmektedir (Mütevef ve Hüseyin, 2020: 194).

Baraz vd. (2011: 752)'e göre, performansı, iş süreçlerindeki verimlilik ve etkinlik olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, etkinlik müşteri ihtiyaçlarına uygunluğu, verimlilik ise bu ihtiyaçları karşılamak için kullanılan kaynakların etkinliğini ifade eder. Nedim (2013: 30), performansın tüm organizasyonların temel amacı olduğunu belirterek, kurumların amaçlarını temsil ettiğini vurgular. Özellikle hizmet sektöründeki kurumların, müşteri güvenini kazanmak için yüksek performans göstermesi beklenir. Bu durum, kurumların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Al-Mobaideen (2013: 691)'e göre, kurumsal performans değerlendirmesini, kurumların ve çalışanların

başarılarını, verimliliklerini ve gelecekteki büyüme potansiyellerini değerlendirmeye yönelik kapsamlı bir süreç olarak tanımlar. Alwan ve Hashim (2019: 753) ise, performansı, kurumların maddi ve insan kaynaklarını ne kadar etkin ve verimli kullandığının bir göstergesi olarak ele almaktadır. Al-Lami ve Kazem (2016: 16) ise, kurumsal performansı, sadece mali hedeflere değil, aynı zamanda piyasa hedeflerine ulaşma başarısı olarak değerlendirir.

Saleh (2013: 32)'e göre, kurumsal performansı, örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkan bütünselik bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, performansın üç temel boyutu bulunmaktadır: bireysel ve birimsel performans, örgütsel genel performans ve çevresel performans. Kurumsal performans, hizmet veya üretim sektöründeki tüm kurumlar için iç ve dış çevresel tehditlere karşı direnç gösterme ve sürekli gelişimi sağlama açısından kritik bir öneme sahiptir. Performans sayesinde kurumlar, minimum kaynak kullanımıyla maksimum çıktı elde edebilmekte, hizmet kalitesini artırabilmekte ve süreç verimliliğini yükseltebilmektedir (Daoud ve Obaid, 2021: 376). Al-Mulla ve Al-Yasiri (2018: 76)'ye göre, performansı, sonuç ile harcanan çaba arasındaki ilişki olarak tanımlayarak, bu ilişkinin niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Buna göre performans, belirli bir maliyetle hedeflere ulaşma süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Ali ve Mejid (2015:293) ise, devlet ajanslarında iyi performansı, insan ve malzeme kaynaklarını etkin kullanarak, hedeflere en uygun şekilde ve en düşük maliyetle ulaşma becerisi olarak tanımlamaktadır. Sabit vd. (2019: 515) ise, performansı, hedeflerin belirlenmesi, bunların planlananlarla karşılaştırılması, sonuçların analiz edilmesi ve iyileştirmelerin yapılması süreci olarak görmektedir. Bu süreç, kurumların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve performanslarının sürekli iyileştirilmesi için önemlidir. Çoğu araştırmada, genel olarak performansın, örgütün aradığı hedeflere ulaşmak için benimsediği yol, araç, yöntem ve mekanizmalar olduğu konusunda hemfikirdir. Örgütsel performans, büyük ölçüde yönetimin ulaşmayı ve başarmayı arzuladığı hedefler doğrultusunda mevcut kaynakları yönlendirme ve tahsis etme konusundaki becerisine bağlıdır.

Performans, verimlilik ve etkililik ölçütleri olmak üzere iki tür ölçüt ile analiz edilmelidir. Bu nedenle verimlilik ve etkililik, örgütsel performansı değerlendirmede en

önemli verilerden biri olarak kabul edilir (Aljubori, 2015: 29). Bazen de verimlilik ve etkililik, performansın boyutları ve girdileri olarak adlandırılır. Çoğu araştırmanın kabul ettiği gibi performansın boyutları etkinlik, verimlilik, tasarruf ve sürekliliktir. En önemli performans göstergelerinden biri, Saad ve Naser (2019: 94) tarafından açıklandığı gibi, mevcut kaynakları güvence altına alma ve belirli hedeflere en uygun şekilde ulaşmak için bu kaynakları verimli bir şekilde kullanma becerisidir. Performans verimliliği ise kıt kaynakların kullanımının ihtiyaca göre uygun şekilde sağlanmasıyla gerçekleşmektedir (Alothman, 2003: 73).

4.11.2. Yatırım Ajanslarının Tanıtım Etkinliği

Bir ülkenin yabancı yatırım çekme başarısı, büyük ölçüde yatırım tanıtım ajanslarının etkinliğine bağlıdır. Bu ajansların, ülkeyi küresel yatırım ortamında rekabetçi hale getirmek için geliştirdikleri entegre tanıtım stratejileri, ülkenin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Basyuni (2008: 28-29), ülkelerin birbirlerinden farklılaşmasının temel nedeninin, uyumlu ve hedef odaklı tanıtım stratejileri geliştirmedeki başarıları olduğunu vurgulamaktadır.

Yatırım ajansları, ülkelerini yatırımcılar için cazip hale getirmek amacıyla çeşitli pazarlama ve hizmet faaliyetleri yürütmektedir. Wells ve Wint (1990), gelişmekte olan ülkelerin yabancı yatırımcıları çekmek için pazarlama programları geliştirmesinin önemini belirtmektedir, bu programlar, yatırımcıların risk algısını azaltarak yatırım kararlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, yatırım tanıtımı, diğer ürünlerin pazarlanmasından farklılık göstermektedir. Aharoni (1966), Texier ve Valla (1991) ile Kotler ve Debois (1994) gibi araştırmacılar, yatırım tanıtımında kullanılan pazarlama yöntemlerinin, diğer ürünlerin pazarlanmasında kullanılan yöntemlerden farklılaştığını vurgulamaktadır. Brossard (1996: 34), bu farklılıkların temel nedeninin, yatırımın somut bir ürün değil, bir ülkenin sunduğu imkanlar ve fırsatlar olması gereceğinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Ali ve ‘Abdü Rezzâk (2018: 2)’a göre, yatırım hedeflerine ulaşmak sadece niyet ve istekle değil, aynı zamanda sağlam bir bilgi altyapısıyla da mümkündür. Yatırımcıları tatmin edecek ve amaçlarına uygun ekonomik değer sunacak fırsatlar yaratmak, bu

bağlamda büyük önem taşımaktadır. Bu durum, ülkenin yatırım ortamındaki itibarını güçlendirmek ve yatırımcıya net bir resim sunmak açısından tanıtım faaliyetlerine önemli bir görev yüklemektedir. Artan sermaye ihtiyacı, kalkınmanın hızlandırılması ve yatırım fırsatlarının canlandırılması gibi hedefler, yatırım tanıtımının önemini daha da artırmaktadır. Yatırım tanıtımı, ortak fayda sağlamak amacıyla ilgili tüm taraflar arasında etkili bir iletişim kurmayı ve ülkenin yatırım potansiyelini doğru bir şekilde yansıtmayı hedefleyen organize bir çaba bütünü olarak tanımlanabilir. Dış tanıtım ise yatırım tanıtımının bir parçası olarak, hedef ülkelerin ve potansiyel yatırımcıların detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve ülkenin bu pazarlarda seçkin bir yatırım destinasyonu olarak konumlandırılması faaliyetlerini kapsamaktadır.

Ali ve Al-Hadi (2019: 238)'ye göre, yatırım tanıtımı, belirli bir ülkedeki yatırım fırsatlarını finanse etmek, yeni projeler oluşturmak, mevcut projeleri geliştirmek ve uluslararası yatırımları artırmak amacıyla yerel, bölgesel ve uluslararası yatırım ajanslarının yürüttüğü bir dizi faaliyet, bilgi ve görev bütünüdür. Bu bağlamda, tanıtım faaliyetleri, tüm yatırım fırsatları ve bu fırsatlara yönelik finansman kaynakları için bir katalizör görevi görmektedir. Bu durum, tanıtım faaliyetlerinin o ülkenin kalkınma planlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Ömer (2007: 4) ise, yatırım tanıtımını, bir projenin hayata geçirilmesi sürecinde, projenin başarı potansiyelini ortaya koyan ve yatırım ilişkisinin tüm taraflarını kapsayan bir dizi faaliyet olarak tanımlamaktadır. Dumludağ, (2006: 223)'ye göre, tanıtım başarıya ulaşmaları için, faaliyetlerinin sadece ülkenin veya bölgenin yurt dışında tanıtımıyla sınırlı olmaması gerekir. Bu durumda projeler geliştirmek, potansiyel yatırımcıları belirleyerek onlarla kontak kurmak, gelen yatırımcılara faaliyete başladıktan sonra da hizmet vermeye devam etmek gibi bütünleştirilmiş bir strateji YPA'larının başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yatırım tanıtımı, özünde, yabancı yatırımcıları bir ülkeye çekmek için hükümetlerin kullandığı bir pazarlama aracıdır. Bu nedenle, ülkenin yatırım için uygun bir ortam olduğu konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Yatırım tanıtım faaliyetleri, genellikle hükümetler tarafından kurulan yatırım tanıtım ajansları aracılığıyla yürütülür ve bu ajanslar, ülkeyi yabancı yatırımcılara tanıtmak ve yatırımların sürekliliğini sağlamakla görevlidir (Abamu, 2019: 95).

4.11.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı

Yatırım ortamı kavramı, ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin karmaşık bir etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve yatırım kararlarını şekillendiren kapsamlı bir yapı olarak evrilmiştir. Yerli ve yabancı yatırımcılar, bir bölgede yatırım yapmadan önce o bölgenin genel koşullarını dikkatlice incelemektedirler (Saeedi ve Muhammed, 2008: 39). Yatırım ortamını, yatırımcı güvenini etkileyen ve yatırım kararlarını yönlendiren bir dizi yasal düzenleme, politika ve kurumsal yapı olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, yatırım ortamı yalnızca ekonomik faktörlerle sınırlı kalmayıp, siyasi, sosyal ve yasal koşulları da içeren çok boyutlu bir kavramdır. Bu faktörler, bir ülkenin genel yatırım iklimini belirleyen önemli unsurlardır. Dünya Bankası'na göre, yatırım ortamı, şirketlerin verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve bölgeye özgü koşullardan etkilenen bir dizi fırsat ve teşvik yaratmaktadır. Devlet politikaları, maliyetler, riskler ve rekabet koşulları gibi faktörler, yatırım ortamını doğrudan etkilemektedir (Al-Sudan'i, 2014: 77).

Abdül Alwahab (2020: 407)'a göre, yatırım ortamını, bir ülkedeki yatırım hareketlerini etkileyen tüm siyasi, yasal, idari, ekonomik, demografik ve çevresel faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir yapı olarak ele almaktadır. Al-Mohammadi ve Marzouk (2022: 106) ise, yatırım ortamını, sürekli değişen siyasi, ekonomik, yasal ve sosyal faktörlerin bir bütünü olarak görmektedir. Bu bağlamda, yatırım ortamı; fikri mülkiyet haklarının korunması, rekabetin teşvik edilmesi, yatırım fırsatlarının geliştirilmesi, uluslararası anlaşmaların yapılması ve yatırım teşvik edici yasaların çıkarılması gibi unsurları içeren dinamik bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bir ülkenin yatırımcılar için cazip bir destinasyon haline gelmesinde siyasi ve güvenlik istikrarı en belirleyici faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Siyasi ve güvenlik ortamının istikrarlı olması, yatırım kararlarını olumlu yönde etkileyen önemli bir çekim noktasıdır. Aksine, siyasi ve güvenlik risklerinin yüksek olması, yatırımcıları caydıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bir ülke ne kadar cazip yatırım koşulları sunarsa sunsun, siyasi ve güvenlik istikrarsızlığı yatırımcıların tercihini olumsuz yönde etkilemektedir (Hassan, 2021: 3).

Yasal faktörler, yabancı doğrudan yatırımları teşvik ve geliştirmede kritik bir rol oynamaktadır. Yabancı yatırımcılar, yatırımlarının yasal güvence altında olmadığı

durumlarda, sermaye ve know-how gibi değerli varlıklarını yabancı bir ülkeye taşımaktan çekinirler. Bu nedenle, ulusal ve uluslararası yatırım mevzuatı, yabancı yatırımcıya yeterli yasal koruma sağlayarak, yatırımcıyı yatırım yapmaya teşvik etmekte ve hedef ülkenin ekonomisine katkı sağlamaktadır (Al-Samarrai, 2006: 79). Yasal ortam kavramı, yabancı doğrudan yatırımları çekmek veya engellemek amacıyla oluşturulan yasal düzenlemelerin tümünü kapsamaktadır. Adil yargı ve etkili tahkim mekanizmaları, yatırım ortamının temel unsurları arasında yer alırken, yasal düzenlemelerin tutarlı, istikrarlı ve anlaşılır olması da büyük önem taşımaktadır. Bürokratik engeller ve karmaşık prosedürler ise yabancı yatırımcıları caydıran önemli faktörlerdir. Aksine, basit ve şeffaf prosedürler, yabancı doğrudan yatırımları teşvik etmede etkili bir araçlardır (Sudan’i, 2014: 80). Ekonomik istikrar, yabancı doğrudan yatırımların yönlendirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yapısal bütçe açıkları, dalgalı para politikaları, döviz kuru istikrarsızlığı, zayıf mali ve vergi sistemleri, yüksek enflasyon ve faiz oranları gibi makroekonomik göstergeler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, yatırım ortamının kalitesini olumsuz etkileyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (El-Mohammadi ve Merzuk, 2022: 107).

İdari faktörler, yatırım projelerinin hayata geçirilmesi sürecinde karşılaşılan idari prosedürlerin tümünü kapsamaktadır. İdari işlemlerin kolay ve hızlı bir şekilde tamamlanması, yatırım ortamının cazibesini artırırken, karmaşık ve uzun süren işlemler, yatırımcıların karşılaştığı en önemli engellerdendir (Musa ve Salam, 2011: 23). Toplumsal homojenlik (dinsel, dilsel), yaşam koşulları, gelenekler, sağlık ve eğitim hizmetlerine erişim gibi sosyal faktörler, yabancı yatırımcıların karar süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yerli üretime yönelik tüketici tercihleri, yabancı firmaları ülkede üretim yapmaya teşvik eden önemli bir çekim noktasıdır (Hajim ve Abdul Ghafour, 2014:60). Yatırım ortamının sosyal boyutunu değerlendirirken yoksulluk oranları, gelir düzeyi, istihdam, işsizlik, iş gücü maliyetleri, işletme prosedürlerinin kolaylığı, tüketici güven düzeyi, sağlık, eğitim, altyapı gibi göstergelerin incelenmesi gerekmektedir. Bu göstergeler, bir ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı hakkında önemli bilgiler sunarak, yatırımcıların risk algılarını şekillendirmektedir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2001: 16).

4.12. Irak’a Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek İçin Öneriler ve Politikalar

Doğrudan yabancı yatırım, kalkınma hedeflerine ulaşmak isteyen ülkeler için kritik bir kaynaktır. Yatırımcılar, en uygun yatırım ortamını sunan ülkeleri tercih ettiklerinden, hükümetler ve ilgili kurumlar, yabancı yatırımı çekmek için çeşitli politikalar ve stratejiler geliştirmektedir. Bu süreç, yatırımcıların karşılaştığı engelleri ortadan kaldırarak, ülkenin yatırım için cazip bir destinasyon haline gelmesini hedeflemektedir (Karime, 2007: 153). Irak özelinde değerlendirildiğinde, doğrudan yabancı yatırımın çekilmesi için iki temel strateji belirtilebilir. Bunlar: ilk olarak, Irak hükümetinin uygulayacağı ekonomik reformlarla ülkenin yatırım ortamını iyileştirmesi, ikincisi ise Ulusal Yatırım Komisyonu gibi kurumlar aracılığıyla ülkenin uluslararası yatırımcılar nezdinde tanıtılmasıdır. Bu iki strateji birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, Irak’ın yatırım hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

4.12.1. Siyasi Reform ve Güvenliğin Artırılması

Abdul Kerim ve Youssef (2022: 1392)’a göre, Irak’taki siyasi ve güvenlik koşulları, doğrudan yabancı yatırımların çekilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Güvenlik ve siyasi istikrarın sağlanması, yabancı yatırımcıları Irak’a çekerek doğrudan yabancı yatırımı teşvik etmektedir. Bu nedenle, demokratik katılımın artırılması, ulusal uzlaşının sağlanması ve uluslararası ilişkilerin güçlendirilmesi gibi siyasi reformlar, yatırım ortamını olumlu yönde etkilemektedir. Hamza (2010: 41), egemen siyasi seçkinlerin, çatışma ve bölünme ortamından çıkarlara dayalı ulusal bir ortaklık anlayışına geçiş yapması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu geçiş, sistem kararlılığının artırılması, demokratik yönetişimin derinleştirilmesi, şeffaflığın tesis edilmesi, bütçe ve mali işlemlerin şeffaf hale getirilmesi, sivil toplumun güçlendirilmesi ve medyanın etkin rol oynaması gibi adımlarla desteklenmelidir. Bu sayede, uygun bir politika ortamı oluşturularak yatırım için daha çekici bir iklim oluşturulmaktadır. Politik riskler, bir ülkede aniden gelişen siyasi kaotik süreçler neticesinde mevcut ülkeye yatırım yapan firmaların kârlarında büyük düşüslere neden olabilmektedir. Böyle bir duruma nadir rastlanılsa da politik risklerin yaşanması neticesinde yabancı yatırımcılar o ülkedeki bütün mal varlıklarını kaybedebilmektedir. Yaşanması muhtemel olan bu gibi

durumlarda yabancı yatırımcıları rahatlatan husus uluslararası tahkime başvurmayı sağlayan hukuki bir yolun ülkeler arasındaki anlaşmalarda yer alıyor olmasıdır (Bektaş, 2019: 50).

Irak hükümetinin, ülkedeki güvenlik ve siyasi istikrarı tesis etmek, demokratik kurumları güçlendirmek, ulusal uzlaşmayı sağlamak ve anayasal düzeni pekiştirmek amacıyla kapsamlı çabalar göstermesi gerekmektedir. Bu sayede, tüm vatandaşların eşit haklara sahip olduğu gerçek bir *demokratik devlet* inşa edilebilir. Bu durum, ülkenin güvenlik, siyasi ve sosyal düzeylerini olumlu yönde etkileyerek, yabancı yatırımcıların güvenini artıracak ve doğrudan yabancı yatırımları teşvik edecektir. Bu ise, uluslararası şirketleri Irak'a uzun vadeli stratejik yatırımlar yapmaya teşvik edilecektir.

4.12.2. Özelleştirme ve Piyasa Ekonomisine

Uzun yıllar boyunca Irak hükümeti, ekonomik faaliyetlerin büyük kısmını devlet kontrolünde tutmuş ve özel sektörü kısıtlayıcı yasal düzenlemeler ve prosedürlerle sınırlamıştır. Bu durum, özel sektörü ekonomik projelerde marjinal bir role mahkûm etmiştir. Bu durumun tersine çevrilmesi amacıyla Irak'ta mal ve hizmet fiyatlarının serbestleştirilmesi, döviz kuru ve faiz oranlarının belirlenmesinde piyasa mekanizmalarının etkin hale getirilmesi gibi yapısal reformlara gidilmiştir. Ticaret ve ekonomik faaliyetlerin serbestleştirilmesi, uygun kredi politikalarıyla desteklenerek, özel sektörün büyümesi ve kalkınmadaki rolünün güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu sayede, piyasa ekonomisine geçiş için gerekli zemin hazırlanarak, özel sektöre daha cazip bir iş ortamı sunulmaya çalışılmıştır (Abdul Kerim ve Youssef, 2022: 1392).

Al-Jubouri (2009: 188)'ye göre, Irak gibi siyasi ve güvenlik açısından istikrarsız bir ortamda hükümetin piyasa reformlarını aceleye getirmemesi gerekmektedir. Zira bu durum, reformların başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Irak'ta yaşanan dönüşümler ışığında, örgütsel sorunlar ekonomik reformların uygulanmasında önemli bir engel taşımaktadır. Özelleştirme, piyasa ekonomisine geçişin önemli bir aracı olarak, yabancı yatırımları çekmek ve yerli tasarrufları harekete geçirmek için etkili bir yöntemdir. Kamu varlıklarının kısmen veya tamamen özel sektöre devri hem yabancı hem de yerli yatırımcılar için yeni fırsatlar sunmaktadır. Al Rawi (2013: 279)'ye göre,

özelleştirme sürecinin önemi büyüktür. Bu sürecin başarıya ulaşabilmesi için, sağlam bir kurumsal ve yasal çerçeve oluşturulması elzemdir. Özelleştirme, aşamalı, şeffaf ve açık bir şekilde yürütülmelidir. Üretimde artış ve kalitede iyileşme hedefiyle, geleceğe yönelik planlamalar yapılması ve olası krizlere karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir. Özelleştirmenin tüm paydaşların yararına olacağı konusunda toplumda daha fazla farkındalık oluşturulması önemlidir.

4.12.3. Bankacılık Sektörünün Geliştirilmesi

Bankacılık reformu, sürdürülebilir yüksek ekonomik büyümeyi desteklemek amacıyla, mali, yerel ve uluslararası kaynakları etkin bir şekilde seferber eden bir sistemin kurulmasıdır. Bu sistem, ekonomik faaliyetlere yönlendirme, verimliliği artırma ve kaynakların yeniden tahsis edilmesini sağlama işlevi görmektedir. Bu reform, bankacılık sektörünün tamamını modernleştirme, derinleştirme ve güçlendirme hedefiyle gerçekleştirilir. Özellikle Irak gibi ülkelerde yerel tasarrufların harekete geçirilmesi, sermaye kaçışının önlenmesi ve yabancı yatırımların çekilmesi gibi amaçlarla bankacılık sektöründe köklü değişimlere gidilmesi gerekmektedir. Bu sayede, ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerine ulaşmak için güçlü bir finansal altyapı oluşturulması amaçlanmaktadır (Kazem vd. 2016: 50).

Al-Basri (2009: 4)'ye göre, bankacılık reformu, küresel bankacılık sistemindeki gelişmelere paralel olarak bankacılık sektörünün serbestleştirilmesini gerektirmektedir. Bu süreçte, faaliyetlerin kısıtlanmasının kaldırılması, rekabetin teşvik edilmesi, teknolojik yeniliklerin benimsenmesi ve bir reform kurumunun tesis edilmesi gibi adımların atılması zorunludur. Politika yapım süreçlerinin iyileştirilmesi, yasal ve düzenleyici çerçevelerin oluşturulması ve yeterli sermaye sağlanması gibi mekanizmaların devreye alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, bankacılık sisteminin kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesi, risk yönetimi ve muhasebe uygulamalarının geliştirilmesi ve uluslararası standartlara uyum sağlanması büyük önem taşımaktadır. Benzer şekilde, Al-Araji vd. (2012: 125)'ye göre, doğrudan yabancı yatırımların çekilmesinde güçlü bir bankacılık sektörünün belirleyici bir rol oynadığını belirtmektedir. Ayrıca, yatırım projelerini finanse edecek yeterli finansal kapasitenin önemini

vurgulamaktadırlar. Ayrıca, yatırım şirketleriyle iş birliği yapmanın ve yatırım ortaklıkları kurmanın bankacılık sistemi için önemli bir strateji olduğunu belirtmektedirler. Bankacılık sisteminin sağladığı kredi hacmi hem yabancı yatırımlar hem de ekonomik istikrar üzerindeki etkisi en güçlü araçlardan biri olarak görülmektedir.

4.12.4. Eğitim ve Öğretim Sisteminde Reform

Eğitim ve öğretim reformları, insani gelişme düzeyini yükselterek, gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında nitelikli ve nispeten düşük maliyetli bir iş gücünün oluşmasını sağlayacaktır. Bu durum, doğrudan yabancı yatırımların artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Eğitimli ve verimli bir insan gücü, üretim maliyetlerinde önemli bir faktör olup, doğrudan yabancı yatırımları çekmede belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Abdul Kerim ve Youssef, 2022: 1193). Bu ise, aşağıda zikredilen maddelerde değerlendirme yapılmasını gerektirmektedir.

- Eğitim araç ve yöntemlerini telkin tarzından analitik tarza güncellemek.
- Yönetim sistemlerinin genişletilmesi ve eğitim sisteminin çıktıları ile işgücü piyasasının ihtiyaçları arasında koordinasyon sağlayarak yükseköğretim ajanslarının etkinliğinin artırılmak.

Tüm ülkelerde eğitim hizmetlerinin kapsamını genişletmek amacıyla okul sayılarının artırılması, eğitim altyapısının iyileştirilmesi ve çağdaş teknolojilerle donatılması büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, Hussein Al-Sarraj (2007)'a göre, en önemli insan kaynakları geliştirme politikası, yabancı yatırım faaliyetlerine yönelik özel ve nitelikli kadroların yetiştirilmesini gerektirmektedir. Doğrudan yabancı yatırımı çekmek için yerel insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yeteneklerin artırılması elzemdir. İnsan sermayesindeki yükselme hem yatırım çekmeyi hem de ekonomik büyümeyi teşvik etmenin önemli bir aracıdır. Yapılan araştırmalar, yüksek eğitim seviyesinin doğrudan yabancı yatırımı artırdığını göstermektedir (Al-Asraj, 2005: 49).

4.12.5. Hukuk ve Yasama Ortamının İyileştirilmesi

2003 yılından sonra Irak hükümeti, yerli ve yabancı yatırımları teşvik amacıyla bir dizi yasal düzenleme yaparak mevcut eksiklikleri gidermeye yönelik yeni bir yaklaşım benimsemiştir. Bu kapsamda, 2006 tarihli 13 sayılı Yatırım Kanunu ve bu kanuna yapılan eklemeler, yabancı yatırımcılar için gümrük muafiyeti, toprak mülkiyeti hakkı, serbest döviz transferi ve yabancı iş gücü istihdamı gibi önemli teşvikler sunmuştur. Ancak Al-Najjar (2022) gibi uzmanlar, yasal zeminin temel yapı taşlarında reform yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Irak Yatırım Kanunu'ndaki eksikliklerin giderilmesi ve uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi, Irak'ın yatırım ortamını daha cazip hale getirecektir. Benzer şekilde, Hajim ve Abdul Ghafour (2014: 70), Irak'ın tüm yasal düzenlemelerini doğrudan yabancı yatırımlarla çelişen hükümleri ortadan kaldıracak şekilde gözden geçirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede, Irak'taki yatırım ortamı iyileşecek ve ülke yatırımlar için daha çekici bir hale geleceği düşünülmektedir.

4.12.6. Serbest Bölgelerin Kurulması

Serbest yatırım bölgeleri ekonomik açıdan gelişmemiş olan alanlarda istihdam olanaklarını ve yatırım miktarını artırmak amacıyla firmalara sağlanan özel teşviklerin tanındığı yatırım yapılabilen alanlardır. Bu bölgelerin kurulmasındaki amaç yerli sermayeyi geri kalmış veya sıkıntılı bölgelere doğru çekmektir. Bürokratik kolaylıkların, vergi indiriminin, gümrük muafiyetinin ve birçok yasal uygulamaların uzağında tutulan serbest bölgeler kural dışılıkları içeren uygulamalardır. Genelde ülke içerisinde yer alan sıkıntılı bölgelerde yatırım yapılmasını sağlamak amacıyla çeşitli mali ve idari olanakların sağlandığı alanlardır (Kiriş, 2016: 13).

Belqasim ve vd. (2019: 92) belirttiği üzere, serbest bölgelerin kurulması, devletin döviz gelirlerini artırma, yabancı sermaye çekme, milli geliri yükseltme ve tasarruf ile yatırım arasındaki açığı kapatma gibi önemli ekonomik hedeflere hizmet etmektedir. Serbest bölgeler, sundukları çeşitli muafiyet ve teşviklerle yatırımcıları çekerek ödemeler dengesini desteklemektedir. Bu sayede devletler, ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. El-Temimi (2015: 190) ise, Irak özelinde, serbest bölgelerin

kurulmasının ve yatırım ortamının iyileştirilmesinin ülke için büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır. Irak'ın stratejik konumu ve doğal kaynakları, yabancı yatırımları çekmek için önemli avantajlar sunmaktadır. Bu nedenle Irak Ulusal Yatırım Ajansı, ekonomik ve endüstriyel yatırım bölgeleri oluşturma çalışmalarına hız vermeli ve gerekli izinleri alarak projeleri hayata geçirmelidir.

4.12.7. İş Ortamında Reform

Yatırım kararlarını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biri, yatırım kanunlarının ve yönetmeliklerinin niteliğidir. Bu düzenlemeler, yatırım faaliyetlerini kolaylaştırarak başvuru süreçlerini basitleştirmekte, prosedürleri azaltmakta ve süreyi kısaltmaktadır. İzin ve inşaat süreçlerinin iyileştirilmesi, onayların standardize edilmesi ve dijitalleştirilmesi, mülkiyet devri ve tescil işlemlerinin hızlandırılması, mülkiyet kayıtlarının elektronik ortama taşınması ve ticaret belgeleri için gereken sürenin kısaltılması gibi uygulamalar, kayıt dışı ekonomiyi azaltırken yabancı yatırımları teşvik etmektedir (Al-Tamimi, 2015: 191). Ma'at Allah ve vd. (2017: 205) belirttiği gibi, prosedürlerin karmaşıklığı ve düzenlemelerin yetersizliği, doğrudan yabancı yatırımların üretkenliğini ve kârlılığını olumsuz etkilemektedir. İş ortamının, yatırımcı güvenini sağlayacak ve yatırımları yönlendirecek bir dizi koşul ve politikayı içermesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ekonomik fizibilite çalışmalarının hazırlanması, gerekli izin ve lisansların alınması, finansman ve işletme taahhütlerinin güvence altına alınması, mali ve vergisel işlemlerin kolaylaştırılması, ürünlerin pazarlanması ve tüm kurumsal faaliyetlerin desteklenmesi gibi konularda gerekli olanakların sağlanması büyük önem taşımaktadır (Al-Atrash ve Al-Shayeb, 2018: 4).

4.12.8. İdari ve Mali Yolsuzlukla Mücadele

İdari ve mali yolsuzluk, yatırım ortamını olumsuz etkileyerek yatırım süreçlerini zorlaştıran önemli bir unsurdur. Yolsuzluk, davranışlara ve anlaşmalara duyulan güvensizliği artırarak maliyetleri yükseltmekte ve iş risklerini büyütmektedir. Bu durum, doğrudan yabancı yatırım hacmini azaltmakta ve yatırımın yapısını ve niteliğini olumsuz etkilemektedir. Yani, yolsuzluk, rüşvet, adam kayırma ve güç kötüye

kullanımı gibi faaliyetlere karşı etkin mücadele mekanizmaları geliştiren ülkeler, yabancı yatırımcılar için daha cazip hale gelmektedir. Bu tür ülkelerde, yabancı yatırımcılara yönelik mali yolsuzluk ve idari suçlarla ilgili daha katı yasal düzenlemeler mevcuttur (Ma'at Allah vd. 2017: 206).

Abdül-Latif (2009: 149-150)'a göre, yolsuzlukla mücadelede en önemli adımın, üst düzey liderlerin değer standartları, güvenilirlik ve dürüstlük konusunda toplum genelinde bir uzlaşa sağlaması olduğunu vurgulamaktadır. Bu hedef doğrultusunda, eğitim ve farkındalık programlarının yaygınlaştırılması, kamu çalışanlarının hesap verebilirliğinin artırılması, yolsuzlukla mücadelede caydırıcı cezaların uygulanması, bürokratik engellerin ortadan kaldırılması, dürüst çalışanların ödüllendirilmesi ve kamu çalışanlarının maaşlarının düzenli olarak güncellenmesi gibi çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. Abdul Karim ve Youssef (2022: 1395) ise, yolsuzlukla mücadelede kamu dürüstlüğü komisyonları ve genel müfettişlerin rolünün güçlendirilmesi, hukukun üstünlüğünün tesis edilmesi ve basın özgürlüğünün sağlanması gibi ek önlemlerin alınmasının gerekliliğini belirtmektedirler.

4.12.9. Anlaşma ve Protokollerin Etkinleştirilmesi ve Irak'ın Uluslararası Örgütlere Katılımı

Irak ekonomisi, uluslararası kuruluşlara üye olarak çeşitli nispi avantajlardan yararlanma potansiyeline sahiptir. Bu sayede, Irak, mal ve hizmet ihracatını artırarak küresel pazarlara daha kolay erişim sağlayabilecek, gümrük vergilerinden muaf tutulabilecek ve böylece çeşitli sektörlerin büyümesini, gelişmesini ve verimliliğini artıracaktır. Irak, hâlihazırda Çok Taraflı Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu ve Arap Yatırım ve İhracat Kredi Garantisi Ajansı gibi uluslararası ve bölgesel yatırım teşvik kuruluşlarına üyedir. Ancak, bu kuruluşların sunduğu sigorta ve garanti mekanizmalarını henüz yeterince kullanamamaktadır. Büyük yatırım projelerinde bu kuruluşlarla iş birliği yaparak riskleri azaltabilir ve yatırımcıların güvenini pekiştirebilir (OECD, 2016: 58).

Kasım 2015'te Irak'ın uluslararası yatırımcılara güven veren Yatırım Uyuşmazlıkları Çözümü Genel Anlaşmasını onaylaması önemli bir gelişme olmuştur

(Hajim ve Abdul Ghafoor, 2014: 71). Irak, henüz Dünya Ticaret Örgütü (WTO) üyesi olmasa da 2014'ten beri gözlemci statüsündedir. WTO'ye tam üyelik, özellikle ticaretle ilgili yatırım önlemleri ve Hizmet Ticareti Genel Anlaşması gibi anlaşmalar aracılığıyla iş ortamını iyileştirmeye yönelik yatırım çerçevesini güçlendirmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, fikri mülkiyet haklarının korunmasının yabancı yatırımlar için büyük önem taşıması nedeniyle, Irak'ın Ticaretle Bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması'ndan da yararlanması gerekmektedir. Bu anlaşma, fikri mülkiyet haklarının uluslararası kabul görmüş standartlarda korunmasını sağlamaktadır (OECD, 2016: 58).

4.12.10. Irak Devlet Fonunu Oluşturmak

Irak'ın için bir devlet fonu oluşturulmasının günümüzde birçok gerekçesi bulunmaktadır. Bu fonun temel dayanakları, yerel düzeyde mevcut olan kaynaklar ve ekonomik potansiyeldir. Irak ekonomisinin tüm sektörlerde büyümesi ve gelişmesi için ek yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut altyapıların yetersizliği ve dünya genelindeki ekonomik koşulların belirsizliği, bir devlet fonunun önemini artırmaktadır. Özellikle ham petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar, Irak ekonomisi için önemli bir risk oluşturmaktadır. Bu nedenle, istikrarlı bir gelir kaynağı sağlamak amacıyla bir devlet fonu oluşturulması gerekmekte olup, bu durum, dünyadaki birçok ülkenin de devlet fonlarına başvurmasıyla desteklenmektedir (Al-Zubaidi, 2014: 94), Nima ve Ali (2022: 283)'ye göre, devlet fonları faiz oranlarını düşürerek riskleri azaltmakta, sabit varlıklara olan talebi artırmakta ve ülkelerin borçlarını azaltarak yabancı yatırımcı güvenini pekiştirmektedir. Ayrıca, uzun vadeli karlı yatırımlara kaynak sağlayarak ve ekonomik çeşitlendirmeyi destekleyerek ülkelerin ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sunmaktadırlar. Özellikle petrol gibi doğal kaynaklara bağımlılığı azaltma hedefiyle yürütülen programlara finansman sağlayarak ekonomik istikrarı güçlendirmektedir.

4.12.11. Irak Devleti'nin Dış Politikasını Harekete Geçirmek

Bir devletin gücünün önemli göstergelerinden biri, ekonomik gücüne dayalı sağlam bir dış politikaya sahip olmasıdır. Dış politika, devletin uluslararası arenadaki tüm faaliyetlerini kapsayan kapsamlı bir kavramdır. Ancak her dış faaliyetin dış

politika olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Dış politika, sadece faaliyetleri değil, aynı zamanda belirli hedefler, politikalar ve stratejileri içermektedir. Bir devletin dış politikasının temel amaçları arasında şunlar sayılabilir (Abbâs, 2005: 2):

- Devletin bağımsızlığını, egemenliğini ve ulusal güvenliğini sağlamak, diğer devletlerle ilişkiler kurma, ittifaklar oluşturma ve askeri ile ekonomik yardım alma gibi çeşitli araçlarla gerçekleştirilen bir amaçtır.
- Devletin gücünü artırmak, uluslararası arenadaki etkinliğini ve itibarını artırmayı hedefleyen bir amaçtır. Devletin gücü, siyasi, ekonomik, askeri ve kültürel unsurların bir bileşkesidir ve dış politika bu güç temelinde şekillenir.

Bir devletin temel hedeflerinden biri, ekonomik düzeyini sürekli olarak yükseltmektir. Devletlerin varlığı ve devamlılığı, belirli bir seviyede ekonomik güce sahip olmaya bağlıdır. Devletler, güçlerini koruyabilmek ve güçlendirmek amacıyla ekonomik temellerini sürekli olarak sağlamlaştırma çabası içindedir. Bu süreç, ekonomik büyümeyi teşvik etme ve ticari ilişkileri güçlendirme gibi stratejilerle desteklenmektedir. Hassan (2012: 154-155)'a göre, Irak'ın egemenlik ve ulusal çıkarlarını zedelemekten çevre ülkeler ve diğer devletlerle dengeli bir dış politika izlemesi gerekmektedir. Irak ekonomisine destek sağlamak ve yabancı yatırımı çekmek amacıyla çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bu stratejiler arasında uluslararası konferans ve sergiler düzenlemek, medya kampanyalarıyla yabancı yatırımcıları teşvik etmek, Dışişleri Bakanlığı bünyesinde bir ekonomi departmanı kurmak, diplomatik yollarla ülkeleri Irak pazarına teşvik etmek, borçların yeniden yapılandırılması için müzakereler yapmak ve büyükelçiliklerdeki ekonomik birimleri etkin bir şekilde denetlemek sayılabilir.

4.12.12. Vergi Sistemi Reform

Çokuluslu Şirketleri ve yaygın olarak uluslararası alanda faaliyette bulunan firmaları yakından ilgilendiren bir husus da yurtdışı faaliyetlerden elde kazançların vergilendirilmesidir. Vergi yasa ve uygulamaları yönünden ülkeler arasında mühim farklılıklar mevcuttur (Bekteş, 2019: 52). Doğrudan yabancı yatırımın karar verilmesi sürecinde kurumlar vergisindeki farklılık belirleyici bir faktör olabilmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar, dolaysız vergi oranlarının az olduğu herhangi bir ülkeye yapılabildiği

gibi bazen de elde edilen kazançların yabancı Şubelere aktarımının sağlanması yoluyla vergi avantajından fayda sağlanabilmektedir. Çokuluslu Şirketler, yabancı ülkede bulunan Şubelerinden ihraç ettiği ürünleri fahiş fiyatla gösterip, ithal ettiği ürünlerin fiyatlarını çok düşük göstererek transfer fiyatlandırmasına gitmektedir. Bu durumda elde edilen kazanç vergi oranlarının düşük olduğu ülkede beyan edilmektedir. Yerel yetkililer fiyat hareketlerinde uygulanan bu tarz politikaları cezalandırma yoluna gitse de firmalar bu politikalarını gizli yürütmektedir. Günümüzde, doğrudan yabancı yatırımları çekmek amacıyla bazı ülkeler kurumlar vergisi oranlarını düşük tutmaktadırlar (Kar ve Tatlısöz, 2008: 446).

4.12.13. İhracat Teşvik Politikası

Salman (2020: 107)'a göre, devletler sadece kendi ihracatlarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelere yabancı şirketler tarafından tedarik edilecek yerel malzemelerin teminini de teşvik etmedirler. Ayrıca, bu şirketlerin karlarının bir kısmının gelişmekte olan ülkelerde yeniden yatırım yapılması için çaba gösterirler. Bu süreçte hem yerel çalışanlar hem de yabancı şirketlerin uzman kadroları birlikte çalışır. Özel sektör de yabancı şirketlerin sermayesine ortak olarak bu süreçte aktif rol oynar. Omar (2007: 133) ise, daha açık bir şekilde, ihracatın artışının doğrudan ekonomik kalkınmaya katkı sağladığını vurgular. İhracat, ülkelerin uluslararası iş bölümüne katılımını kolaylaştırır, yeni pazarlara ulaşmalarını sağlar ve ülkelerin üretim kapasitelerini artırmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, ihracat yoluyla ülkeye giren teknoloji ve sermaye, ekonomik büyümeyi hızlandırır.

Irak örneğinde olduğu gibi, birçok ülke ekonomik kalkınmasında petrol gibi doğal kaynaklara dayanmaktadır. Petrol fiyatları siyasi, ekonomik ve uluslararası durumlarla bağlantılı olarak sürekli dalgalandığı için bu başlı başına bir sorun olarak görülmektedir. Mahmud (2018: 339) tarafından öne sürüldüğü üzere, Irak'ın ekonomik büyüme ve istikrarı için sürdürülebilir bir çeşitlendirme stratejisi benimsemesi gerekmektedir. Bu strateji kapsamında, tarım, sanayi, hizmetler, ticaret ve ulaşım gibi farklı ekonomik sektörlerin eş zamanlı olarak geliştirilmesi hedeflenmelidir. Çeşitlendirme, sadece ekonomik büyümeyi tetiklemekle kalmayıp, aynı zamanda gelir

dağılımını iyileştirerek sosyal refahı artırmakta ve ülkeyi dışsal şoklara karşı daha dirençli hale getirmektedir. Özellikle, yabancı yatırımları teşvik etmeyecek ihracatı canlandırma potansiyeliyle, Irak ekonomisine önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

4.12.14. Entegre Sanayi Bölgelerinin İnşa Edilmesi

Sanayi bölgelerine yapılan doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik büyüme ve kalkınma süreçlerinde kritik bir tamamlayıcı girdi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerel kaynakların bu talebi karşılamada yetersiz kalması, yabancı sermayenin önemini daha da arttırmaktadır. Özellikle bilim, teknoloji ve yüksek teknoloji odaklı yatırımları teşvik eden sanayi bölgeleri, ekonomik yapıda köklü dönüşümlere zemin hazırlamaktadır. Yabancı yatırımların artışı hem istihdam olanaklarını genişleterek hem de ihracat ve döviz girdisi üzerinde olumlu etkiler yaratarak ekonomik büyümeyi desteklemektedir (Burahi ve Farhan, 2022: 361).

Azouzi (2015: 83)'ye göre, şehir ve sanayi bölgelerinde yatırımları etkileyen faktörler arasında farklı ölçeklerde üretim tesislerinin kurulmasına imkân tanıyan altyapı yatırımlarının (su, elektrik, kanalizasyon, yol) ve yabancı yatırımcıları cezbeden teşviklerin (vergi muafiyetleri, gümrük kolaylıkları, idari kolaylıklar) önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir. Miqdad ve Al-Qudra (2009: 599) ise, sanayi bölgelerinin, yatırımcılar için çekici bir ortam sunarak ve uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştırarak, sanayi yatırımlarını teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bu bölgelerde en son teknolojilerin kullanılması, yatırım fırsatlarının daha etkin bir şekilde duyurulmasına katkı sağlamaktadır.

Irak yatırım ajansları, doğrudan yabancı yatırımın ülke ekonomisine olan katkısını dikkate alarak, ilgili bakanlıklarla iş birliği içinde sanayi bölgelerinin kurulması sürecinde arazi tahsisi, imar planlarının hazırlanması ve altyapı ihtiyaçlarının karşılanması gibi kritik konularda aktif bir rol üstlenmelidir. Bu yaklaşım, ülkenin ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmasını hızlandıracaktır.

4.13. Tanıtım Ajanslarının Yatırım Çekme Stratejileri Uygulamaları

Bu bölümde, pazarlama uygulamaları yatırım çekme ajansları, yatırım tanıtım ajansları, yatırım tanıtım ajanslar fonksiyonları, yatırım tanıtım teknikleri, yatırım tanıtım araçlar ve faaliyetleri, ırak'ta yatırım teşvikine yönelik politikaların iyileştirilmesi, açıklamaktadır.

4.13.1. Pazarlama Yatırım Çekme Ajansları ve Marka Devlet Kavramı

Yatırımcıları cezbetmeyi amaçlayan ülkeler, bu doğrultuda yatırım teşvik merkezleri ve ajansları kurarak aktif bir pazarlama stratejisi benimsemişlerdir. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, ülkeler bu kurumlar aracılığıyla kendilerini uluslararası arenada daha etkin bir şekilde konumlandırmaya çalışmaktadırlar. Yatırımı çekmek ve sürdürmek için hem devlet kurumları hem de özel sektör şirketleri, pazarlama biliminin temel prensiplerinden olan pazarlama karması (4P) modelini sıklıkla kullanmaktadır. Bu model, ürün “*yatırım ortamı*”, fiyat (vergi avantajları, *teşvikler*), yer “*coğrafi konum, altyapı*”, ve tanıtım “*ülke imajı, pazarlama iletişimi*”, gibi temel değişkenleri içermektedir. Ülkeler arasındaki rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, pazar paylarını korumak ve büyütme için farklı pazarlama stratejileri geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Al-Khayr ve Al-Idlabi, 2015: 175).

Birçok araştırmacı (Wells ve Wint 1990, Aharoni 1966, Kotler ve Dubois 1994, Texier ve Valla 1991, 1990), yabancı yatırımları çekmek için pazarlama tekniklerinin etkinliğine dikkat çekmiştir. Aharoni (1966) özellikle gelişmekte olan ülkelerin yabancı yatırımcıları hedefleyen pazarlama programları oluşturmalarının gerekliliğine vurgu yaparak, yatırımcıların algıladıkları riski azaltmanın önemini belirtmiştir. Bu durum, yatırımcıların ihtiyaçlarının detaylı bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Bir bölgeyi yatırım için cazip hale getirme ve tanıtma sürecinde, ürün pazarlamasında kullanılan pazarlama karması unsurlarının uygulanması bazı farklılıklar ortaya çıkarır (Hubert Brossard, 1996: 34; Akt. Naci, 2015: 8). Diğer ürün veya hizmetlerin kolayca tanımlanabilir bileşenleri varken, “*ülke ürünü*” derinlemesine bir düşünce sürecini gerektirir. Bu nedenle, bu alanda pazarlama tekniklerinin kullanımı daha karmaşıktır. Bu bağlamda, bu ürün pazarlama karmasının bir unsuru olarak kabul edilir. Ürünün bazı

bileşenleri (*iklim, pazar büyüklüğü gibi*) değiştirilemezken, diğerleri “*ulaşım, işgücü kalitesi gibi altyapı*” üzerinde etkide bulunulabilir.

Bu nedenle, ürün olarak kastedilen, yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılamak ve yatırıma teşvik edici bir ortam yaratmak amacıyla değiştirilebilecek ve etkilenebilecek tüm unsurların toplamıdır. Bir yer ürünü, yatırım teşvik ajanslarının potansiyel yatırımcılara sunduğu teşvikler, bilgiler ve bazen de belirli yatırımcılara yönelik özel çalışmaların bir bütünüdür. Bölge pazarlaması ise, özel bir hizmet pazarlama türüdür. Bu hizmetlerin karmaşıklığı nedeniyle bazı pazarlama uzmanları bu durum “*Karmaşık bileşik ürün*” olarak adlandırmıştır (Kotler, 1994; Akt.Naci, 2015: 8). Bir ülke, somut ürün veya hizmetlerin aksine daha karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, pazarlama açısından farklı bir yaklaşım gerektirmektedir.

Bu bağlamda, pazarlama bilimciler arasında ‘ülkenin bir ürün olarak pazarlanıp pazarlanamayacağı ve eğer pazarlanabiliyorsa hangi pazarlama karması unsurlarının kullanılacağı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Watzke, (1987) gibi bazı araştırmacılar, geleneksel pazarlama karması unsurlarının (*fiyat, ürün, dağıtım, iletişim*) bir ülke pazarlamasında da geçerli olduğunu savunurken, (Kostecki, 1992; Akt. Naci, 2015: 9) gibi diğerleri ise, dağıtım unsurunun bu bağlamda önemsiz olduğunu öne sürmektedir. Bu tartışmaların merkezinde, “*ülke ürünü*” kavramının neyi ifade ettiği sorusu yer almaktadır. Ülke ürünü, yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış, değiştirilebilir ve geliştirilebilir tüm faktörlerin (*iklim, altyapı, teşvikler vb.*) toplamı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, devlet pazarlaması, özel bir hizmet pazarlama türü olmakla birlikte, karmaşıklığı nedeniyle Kotler, (1994) tarafından “*Karmaşık bileşik ürün*” olarak nitelendirilmektedir. Yatırımcı, bir yerde sunulan hizmetler ve özellikler ile başka bir yerdeki hizmetler arasında net bir ayrım yapmakta zorlanır. Bu hizmet, aynı zamanda birçok tedarikçiye bağlıdır.

Bu nedenle, yerin pazarlaması, hizmet kalitesinin birçok kamu ve özel sektör kuruluşunun işbirliğine bağlı olduğu bir sistemdir. Bu bağlamda, tanıtım sistemi sadece ajansın merkezileştirdiği bir unsurdur (Naci, 2015: 9). Ancak doğrudan yabancı yatırımın belirleyicileri ve yabancı yatırımların ekonomik büyümeye, istihdama ve teknolojik gelişmeye etkileri üzerine pek çok çalışma varken, yabancı yatırım çekme çabaları ve bu

abaların doğurduğu sonuçlar üzerine pek fazla araştırma yapılmamıştır. Son dönemde pek çok ülke ve bölgede yabancı yatırımları çekebilmek için özel sektör ve bürokrasinin birlikte projeler oluşturması, düzenlemeler yapmasına rağmen uluslararası literatürde doğrudan yabancı yatırım çekme sürecinde devlet-özel sektör ilişkisi ve sivil toplum örgütlerinin oynadığı rol ihmal edilmiştir (Dumludağ, 2006: 221). Yatırımcılar, farklı bölgelerde sunulan hizmetlerin birbirinden net bir şekilde ayırımını yapmakta güçlük çekmektedir. Bu durum, hizmetlerin çok sayıda kamu ve özel kuruluşun ortak çabalarıyla sunulmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bir bölgenin pazarlanması, hizmet kalitesinin bu kurumlar arasındaki iş birliğine bağlı olduğu karmaşık bir sistem içinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, tanıtım faaliyetleri, genellikle bir ajans tarafından merkezi bir şekilde ynetilmekle birlikte, hizmetin bütünüyle aynı anlama gelmemektedir (Naci, 2015: 9).

Bu bağlamda ülkeyi farklı ve özgün bir marka olarak pazarlamak “*Devletlerin marka olarak pazarlanması*” günümüzde ürün ve hizmetlerin ötesine geçerek coğrafi bölgeler ve ülkeler düzeyinde bir kimlik oluşturma çabası olarak öne çıkmaktadır (Zenker ve Jacobsen, 2015: 3). Bu bağlamda devletler, sahip oldukları özgün nitelikler ve özellikler ile tıpkı bir ürün gibi pazarlanmakta ve bu süreçte marka pazarlamasının tüm araçları kullanılmaktadır. Bu kavram, genel anlamda bir ülke hakkında uluslararası paydaşların zihninde oluşan tüm algı ve izlenimlerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Fan, 2006; Akt. Albert, 2017: 150). Devlet pazarlaması, büyük ölçüde *politikaların, ekonominin ve kültürün* pazarlanması olmak üzere üç temel boyutta şekillenir (Balmer ve Grey, 2003; Akt. Albert, 2017: 150).

Kotler (2002)’e göre, bir ülkenin marka değerlendirmesinde SWOT analizinin yanı sıra, ülkenin özgün kimliğini yansıtan sanayi kolları, önemli kişiler, doğal güzellikler veya tarihi olaylar gibi belirgin unsurlara odaklanmak büyük önem taşır. Bu unsurlar, ülkenin güvenilirlik algısını güçlendirerek olumlu bir imaj oluşurmaya katkı sağlar. *Simon Anholt’un (1996)* belirttiği gibi, bir ülkenin marka oluşturma süreci, turizm sektörünün canlandırılması, ihracat ürün ve hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve ülke imajının iyileştirilmesi gibi çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Bu süreçte hükümetin i ve dış politikaları ile yatırım teşvikleri de kritik bir rol oynamaktadır (Akt. Albert, 2017:

150-151). Özellikle yabancı yatırımların çekilmesi, ülkenin marka değerini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca, ülke vatandaşlarının davranışları ve genel algısı da ülke imajının şekillenmesinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Dinnie, 2008: 198). Devletlerin marka pazarlaması, ülkenin özgün özelliklerini ve yatırım fırsatlarını uluslararası alanda tanıtmak amacıyla kullanılan stratejik bir iletişim sürecidir. Bu süreçte, halkla ilişkiler, reklamcılık, diplomasi ve dijital pazarlama gibi çeşitli araçlar kullanılarak, ülkeye bir marka kimliği kazandırılmaktadır. Bu sayede, devletler hem maddi hem de manevi değerleri içeren çok boyutlu bir varlık olarak konumlandırılmaktadır (Albert, 150-151: 2017). Yatırım çekebilmek için birbirinden bağımsız faaliyetler de yürütebiliyorlar ancak yabancı yatırım girişini arttırmada en etkili yöntem bu çabaların devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin bir araya gelmesiyle kurulan Yatırım Tanıtım Ajansları adet tanıtım ajansı kurulmuştur (Dumludağ, 2006: 221-222).

4.13.2. Yatırım Tanıtım Ajansları

Bir ülkedeki firmaların büyümek için kullandıkları çeşitli pazarlama stratejilerinin, ulusal marka olma hedefine uygun olması ve doğrudan yabancı yatırımları çekebilmek açısından, uluslararası piyasalar bakımından potansiyel marka gücüne ve etkili bir pazarlama stratejisine sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla ulusal stratejiler, ekonomik kalkınmanın sağlanması için belirleyici rol oynamaktadır (Polat, 2018: 74). Bu açıdan, DYY hareketlerinin yönü, ucuz işgücü, düşük maliyet, piyasa büyüklüğü ve teknoloji gibi faktörlere bağlı olduğu gibi, teşvik ve destek faaliyetleri de idari hizmetler, yatırım tanıtım faaliyetleri ve yatırım teşvikleri şeklinde ifade edilmektedir (UNCTAD, 1998). Doğrudan yabancı yatırımı çekme amacıyla olan bir ülke veya bölgede, bu konuda etkin kurumsal faaliyetler yürüten veya Yatırım Tanıtım Ajansları (YPA) olarak adlandırılan kurumlar, dış piyasalara ve yabancı yatırımcılara yönelik olarak mülkiyet haklarının korunması ve hukuki sorunlara karşı güvence sağlayan bir imaj geliştirir. Bu kurumlar, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yaparak DYY'nın artışını hedefleyen, bölge seçimi ve teşviklerin belirlenmesinde önemli rol oynayan, özel sektör ve kamu

yönetiminde kritik bir yere sahip olan ve hem bölgesel hem de ulusal düzeyde faaliyet gösteren yapılar olarak tanımlanabilmektedir (Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 89).

Yabancı Yatırımlar Danışmanlık Servisi (FICS), dünyada YPA'ların kurulma sürecinde önemli rol oynamaktadır. DYY'ler için cazip olan yatırım ortamının iyileştirilmesi amacıyla yabancı yatırımlar danışmanlık servisi, 125'ten fazla ülkede Dünya Bankası'nın Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) katkılarıyla 1985 yılında kurulmuştur. Bu servisin önemli bir özelliği daha fazla DYY çekmek için iş ve yatırım ortamının iyileştirmesi ve bu yönde hükümete destek sağlamasıdır. Bunun yanı sıra YPA uluslararası rekabet ortamında etkili bir aktör olarak ülkelerin kalkınma hedefine ulaşmasında önemli bir araç işlevi görmektedir (Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 90). YPA'ların faaliyetleri potansiyel yatırım gücüne sahip olan yatırımcılara bölgenin özelliklerini ayrıntılı bir şekilde tanıtması açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda Yatırım Tanıtım Ajansları, bölge ve ülke tanıtımı yapmak için, ülkenin yabancı yatırımlara elverişli ve cazip yönlerini çeşitli medya ve sosyal ağlar aracılığıyla tanıtılmaktadır. YPA'lar, iş ve yatırım ortamı hakkında bilgi sahibi olmayan yabancı yatırımcılara, son durum, politika değişiklikleri ve gelişmeler hakkında broşürler dağıtarak bilgilendirme yapmaktadır. Ayrıca, yatırım projelerinin tanıtıldığı organizasyonlara katılarak firma temsilcilerine proje önerilerini sunmak gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadırlar (Dumludağ, 2006: 225). Tanıtım faaliyetlerinin genellikle hükümetler tarafından yapılmasının farklı gerekçeleri vardır. En önemlisi, bu faaliyetin özel sektör tarafından yürütülmesi durumunda kâr amacı güdülmemesidir. Dolayısıyla, tanıtım faaliyetlerinin ülkeye DYY çekme konusunda etkin rol oynamasının sağladığı sosyal fayda, bireysel faydadan daha büyüktür. Bu nedenle, bu faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, diğer kamu faaliyetlerinde olduğu gibi kamu desteğinin sağlanması gerekmektedir (Farooqi, 2022: 96-97).

4.13.3. Yatırım Tanıtım Ajanslarının Fonksiyonları

YPA'ların temel fonksiyonu, doğrudan yabancı yatırımları (DYY) artırmak amacıyla tanıtım faaliyetleri yürütmektir. Genel olarak, yatırım tanıtımı, hükümetlerin

yabancı yatırımları çekmek için yaptıkları pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Uygulamada, çeşitli ülkelerde yatırım tanıtımı faaliyetleri yürütmekle sorumlu birçok organizasyon, tanıtım tanımına girmeyen faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedir. Yatırım tanıtımı kapsamına; reklam verme, doğrudan birçok kuruma veya kişiye posta ile ulaşma, yatırım seminerleri düzenleme, yatırım ile ilgili özel görevler üstlenme, ticari gösterilere ve tanıtımlara katılma, tanıtıcı kitap ve broşür dağıtma, birebir doğrudan pazarlama faaliyetleri yürütme, beklenen yatırımcılar için gündem hazırlama, yerel yatırımcılarla iş birliği yapabilecek yatırımcıları buluşturma, farklı kamu birimlerinden izin ve onay alma, proje teklifleri hazırlama, fizibilite çalışmaları yürütme ve yatırım projesinin uygulanmasına başladıktan sonra sunulan hizmetlerle yatırımcıları destekleme gibi faaliyetler girmektedir (Wells ve Wint, 2000; Akt. Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 90-91). YPA'lar, tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirirken iki farklı alanda hareket etmektedirler. Bunlardan biri, farklı tanıtım tekniklerini uygulamak, diğeri ise, yatırım tanıtımı programlarının stratejilerini belirlemektir. Böylece, kıt olan tanıtım kaynakları etkin bir şekilde kullanılarak, yatırımlar belirlenen yöntemler ve stratejiler doğrultusunda hedef sektörlerle yönlendirilmektedir (Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 90-91).

4.13.4. Yatırım Tanıtım Teknikleri

Her ne kadar yatırım tanıtımının temel amacı yatırımcıyı ülkeye çekmek olsa da, genel çerçevede yatırım tanıtımı dört farklı alana odaklanacak şekilde hazırlanmaktadır (Wells ve Wint, 2000: 21): Ülkenin imajını yatırım ortamı için olumlu yönde geliştirmek (image building), doğrudan yatırımları oluşturmak (investment generating), potansiyel ve mevcut yatırımcılara hizmet sağlamak (investor services) ve yatırım ortamının kalitesini artırmak ile politik süreçte yatırımcıların sorunlarıyla ilgilenmek (policy advocacy). Günümüze kadar, imaj geliştirme ve yatırım hizmetleri faaliyetleri daha fazla yatırım çekme konusunda yapılan en son uygulamalar olmuşken, gelişen rekabet ortamına paralel olarak bu sürece politik destek de eklenmiştir. Bu süreçte, ülkede uygulanan yasalar ve bürokratik işlemler, yatırımcıları caydırmak yerine onları ülkeye çekmekte önemli bir avantaja dönüşmeye başlamıştır (Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 90-91). Uygulamalarda, tanıtım ajanslarının farklı tanıtım tekniği kullandıkları tespit edilmiştir. Bu teknikler

genellikle farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Bu nedenle, ülkeler hangi alanda eksiklikleri olduğunu düşünüyorlarsa, o alana yönelik teknikleri daha yoğun bir şekilde uygulamaktadırlar. YPA'ların temel fonksiyonlarını oluşturan bu teknik, dört ana kategori altında toplanarak kısaca açıklanmaktadır (Wells ve Wint, 2000; Akt. Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 91-92).

4.13.4.1. Ülke İmaj Geliştirme

Ürünlerin pazarlanması sürecinde tanıtım faaliyetlerinin merkezi bir rolü olduğu bilinmektedir. Nitekim birçok satış, etkili bir tanıtım stratejisi sayesinde gerçekleşmektedir. Benzer şekilde, yabancı doğrudan yatırımı teşvik etmek amacıyla yürütülen yatırım tanıtım faaliyetleri de oldukça önemlidir. Özellikle, ülkenin yatırım ortamının kalitesi ve pazar büyüklüğü gibi faktörler, yabancı sermaye akımlarını önemli ölçüde etkileyen başlıca unsurlardır (Johnson, 2004: 54). Yatırımcıların karar verme süreçlerinde, pazar potansiyeli, risk düzeyi, potansiyel getiriler ve hükümet destekleri gibi faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda, yatırımcıların ülkeye yönelik olumlu bir algı oluşturulması, yabancı doğrudan yatırımları teşvik etmek için kritik öneme sahiptir.

Ülke imajının güçlendirilmesi, yabancı yatırımcıların tercih ettiği yatırım destinasyonları arasında yer almayı sağlayan önemli bir faktördür. Bu nedenle, tüm yatırım tanıtım stratejilerinin merkezinde, ilgili ülke ve bölgelerin yatırım için cazip hale getirilmesi hedeflenmelidir (Ramkishan ve Rajan, 2004: 12). Ülkeler, pazarlama faaliyetleri vasıtasıyla yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılayarak onlara rekabet avantajı sağlayacak fırsatlar sunmayı hedefler. Bu sayede istihdamın artırılması, teknoloji transferinin hızlandırılması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, ihracatın teşvik edilmesi, vergi gelirlerinin artırılması ve döviz girdisinin sağlanması gibi ekonomik ve sosyal faydalar elde edilmesi amaçlanır (Abamu, 2019: 92). Yatırım teşvik ajansları, hedef pazarlarda ülkenin imajını güçlendirerek ve yabancı doğrudan yatırımın ülke kalkınmasındaki rolünü vurgular. Potansiyel yatırımcılara ekonomik yapı, teşvik politikaları, yatırım fırsatları ve vaat eden sektörler hakkında bilgi sunarak, yerel ve uluslararası tanıtım faaliyetleri yürütürler. Bu faaliyetlerle ülkenin rekabet avantajlarını

öne çıkarıp, yatırımcıların tercihinde ön plana çıkmayı hedeflerler (Krima, 2011: 168). Başarılı bir strateji için yatırımcılar stratejik müşteriler olarak değerlendirilmeli ve ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretilmelidir (Abamu, 2019: 92).

4.13.4.2. Yatırımın Yaratma Süreci

Bu aşamada, tanıtım faaliyetleri daha spesifik sektörler ve projeler üzerine yoğunlaşır. Yatırımcıların karar verme süreçlerinde, hedeflenen sektörlerle dair daha detaylı bilgilere ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Bu bilgiler arasında ulaşım, enerji, su gibi altyapı hizmetleri, vergi sistemi, yatırım teşvikleri ve özellikle bilgi teknolojileri alanında nitelikli insan kaynağı gibi konuların yer alması gerekmektedir. Yatırımcılar, bu kapsamlı bilgileri değerlendirerek kendi projelerine en uygun ülkeyi belirlerler. Yatırım tanıtım ajanslarının görevi, yatırımcılara bu bilgileri sunarak ve hedef kitleye yönelik pazarlama faaliyetleri yürüterek yatırımı teşvik etmektir (Krima, 2011: 169 Doğrudan yatırımları Süreci , Doğrudan posta ile veya telefonla yatırımcılara ulaşarak pazarlama kampanyaları düzenleme, Yatırıma kaynaklık eden ülkeler ile yatırım yapılan ülkeler arasında veya tam tersi, endüstrilerdeki veya spesifik sektörlerdeki yatırım ile ilgili özel görevi bulunan birimlerle ilişkileri yürütme, Endüstrilerle veya sektörlerle ilgili spesifik bilgi seminerleri düzenleme, Firma bazlı araştırmalarla ülkeye yatırım yapmaları için yatırımcıları ikna etmetedir (Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 91).

4.13.4.3. Yatırımcılara Hizmet Sağlanması

Yabancı bir şirketin bir ülkede yatırım yapma kararı, yatırım teşvik ajansının görevlerinin sona erdiği anlamına gelmez. Aksine, ajansın sorumlulukları yatırımcının memnuniyetini sağlayarak, sadakatini kazanarak ve gelecekteki yatırımlarını teşvik ederek devam eder. Bu süreçte, yatırımcıların karşılaştığı sorunların çözümü ve yatırım süreçlerinin kolaylaştırılması ajansın öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır. Yatırımcı memnuniyetsizliği, yabancı doğrudan yatırım akımlarını olumsuz etkileyebilecek önemli bir risk faktörü olarak görülmektedir (Naci, 2015:12; Krima, 2011: 169-170).

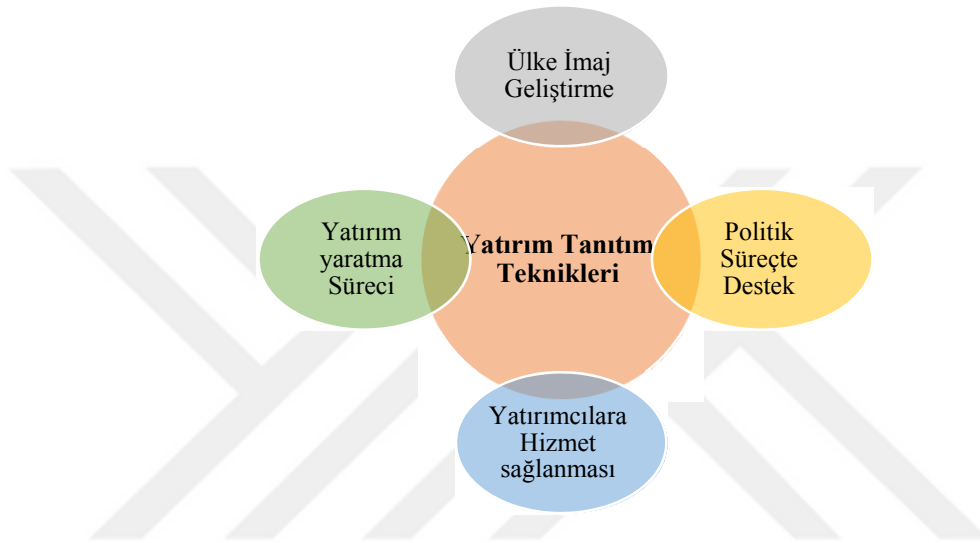
Yatırım kolaylaştırmanın nihai hedefi, yatırımcılara şeffaf, öngörülebilir ve verimli bir düzenleyici ve idari çerçeve sunarak yatırımın faydalarını en üst düzeye çıkarmak ve yeni yatırımları teşvik etmektir. Yatırım kolaylaştırma süreci, yatırımcının ilgisini çektiği aşamalardan başlayarak, yatırımın yaşam döngüsü boyunca etkileşimde bulunduğu ulusal veya bölgesel politika çerçevesini kapsar. Hükümetin bütününe içeren bu yaklaşım, yatırımcılara sunulan hizmetleri, destek ve politika savunuculuğunu içerir; böylece yatırımcıların karşılaştığı engeller azaltılabilir. Etkili bir yatırım kolaylaştırma süreci, karar alma adımlarını azaltarak yolsuzluk risklerini de en aza indirebilir. Ayrıca, yatırım kolaylaştırmanın bir diğer görevi, yatırımcılar ile hükümet ve yerel ekonomik çevre arasındaki bilgi boşluklarını doldurarak yatırımcıların karar alma süreçlerine yardımcı olmaktır. Bu bağlamda, yatırımcılara ihtiyaç duydukları makroekonomik bilgiler, piyasa verileri ve yerel mal ve hizmet sağlayıcılarıyla eşleştirme gibi bilgilerin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Kürdistan Yatırım Reformu Haritası, 2022: 62-66).

4.13.4.4. Politik Süreçte Destek

Yatırım ortamının sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik politikalara öncelik verilmelidir. Yabancı ve yerli yatırımcıların karşılaştığı sorunlar, şikayetlere dönüşmeden önce tespit edilmeli ve çözüm odaklı bir yaklaşımla giderilmelidir. Bürokratik engellerin azaltılması, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve mevcut projelerin yanı sıra yeni yatırım süreçlerinin tüm paydaşların iş birliğiyle iyileştirilmesi, yatırım ortamının cazibesini artıracak önemli adımlardır. Altyapı sorunlarına kalıcı çözümler üretilmeli ve yatırım teşvik ajansları bu süreçte aktif bir rol üstlenmelidir. Yabancı doğrudan yatırım verilerinin diğer kamu kurumlarıyla koordinasyon içinde düzenli olarak güncellenmesi, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerine uygun bir yaklaşımın göstergesidir (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2015: 29).

Her bir görevin amacı, ülke imajını ve itibarını güçlendirme faaliyetleri ile potansiyel yatırımcıların ülkenin rekabet avantajları konusunda bilinçlenmesini sağlayarak ülkeyi cazip bir yatırım destinasyonu olarak konumlandırmaktır. Yatırım oluşturma süreçleri, doğrudan yatırımcılarla etkileşim kurarak, onlara detaylı bilgi

sunarak ve ülke ekonomisinde yeni projelerin hayata geçirilmesini teşvik ederek yatırım akışlarını artırmayı hedefler. Yatırımı kolaylaştırma ve sürdürme faaliyetleri, yatırımcıya kuruluş aşamasından başlayarak proje boyunca destek sağlayarak, memnuniyeti artırmayı ve gelecekteki yatırımları teşvik etmeyi amaçlar. Politika reformları ise, yatırımcı geri bildirimleri doğrultusunda ulusal yatırım politikalarını geliştirerek daha etkin ve sürdürülebilir bir yatırım ortamı oluşturmayı hedefler (OECD, 2018: 23). (Bkz. Şekil 14)



Şekil 14. Yatırım Tanıtım Teknikleri

Kaynak: Tüylüoğlu ve Aktürk, 2006: 90-91.(Teorik Çerçevesi Esas Alınarak, Araştırmacı Tarafından Tasarlanan Şekil)

Ürdün Yatırım Ajansı (2017: 38)'nin, yatırım tanıtım ajanslarının küresel uygulama sistemini benimsemeleri, uluslararası yatırım ortamındaki en iyi uygulamalara uyum sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sistem, yatırım kuruluşlarının iç ve dış çevre analizlerinde temel bir referans noktası olarak kabul edilmektedir. Uluslararası standartların benimsenmesi, yatırım ajanslarının mevcut durumlarını değerlendirerek stratejik planlarını bu doğrultuda şekillendirmelerine olanak tanır. Yatırım tanıtım süreci, statik bir süreç olmaktan ziyade, yatırımın çekilmesiyle son bulmayan dinamik bir döngü şeklinde ele alınmalıdır. Bu döngü, yatırım ortamının hazırlanması, pazarlama faaliyetleri, yatırımcı ilişkileri yönetimi, yatırımın hayata geçirilmesi ve mevcut yatırımların sürekli takibi gibi aşamalardan

oluşur. Bu süreçte elde edilen veriler ve bilgiler sürekli güncellenerek, yatırım tanıtım stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

4.14.Yatırım Tanıtım Araçlar ve Faaliyetleri

Yatırım tanıtım ajanslarının ülke imajı oluşturmak ve potansiyel yatırımcıları çekmek için kullandığı araçlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Kişisel Satış;** Yatırım tanıtım kuruluşları, potansiyel yatırımcıları ülkeye çekmek amacıyla kişisel satış yöntemini sıkça kullanmaktadır. Bu kapsamda, ticaret odaları, yatırımcı birlikleri ve iş insanları örgütleri gibi platformlarda düzenlenen etkinliklerde, potansiyel yatırımcılarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmekte ve bu görüşmeler sırasında belirli sektörlerdeki yatırım fırsatlarına dair detaylı bilgiler sunulmaktadır (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2017: 45).
- **Etkinlik ve Seminerler;** Yatırımcı kitlesine yönelik düzenlenen özel etkinlikler, seminerler ve atölyeler, potansiyel yatırım fırsatlarının ön plana çıkarılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu, 2012: 8).
- **Uluslararası Katılım;** Ülkeler, fuar, konferans ve benzeri büyük ölçekli etkinliklere katılarak potansiyel yatırımcılarla etkileşim kurma imkânı bulmaktadır. Bu etkinlikler aracılığıyla, ülkenin yatırım fırsatları doğrudan yatırımcılara sunulmakta; ayrıca, ülkeler kendi düzenledikleri yatırım fuarları ve konferansları ile yabancı yatırımcıları çekmeyi hedeflemektedir. Bu tür etkinlikler, yatırımcıları ülkenin sunduğu yatırım imkânlarıyla buluşturan önemli platformlar olarak değerlendirilmektedir (Abamu, 2019: 96).
- **Reklam;** Reklamcılığın temel amacı ürün ve hizmetleri tanıtmak olsa da yatırım tanıtımında asıl hedef bir ülkenin yatırım ortamını tanıtmak ve yabancı doğrudan yatırımları çekmektir. Yatırım teşvik ajansları, reklam kampanyaları ile potansiyel yabancı yatırımcıların dikkatini çekmeyi ve yatırım kararları vermelerini teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Krima, 2011: 157). Günümüzde internet, reklamcılığın en yaygın ve etkili araçlarından biri olarak ön plana çıkmakta; özellikle yatırım

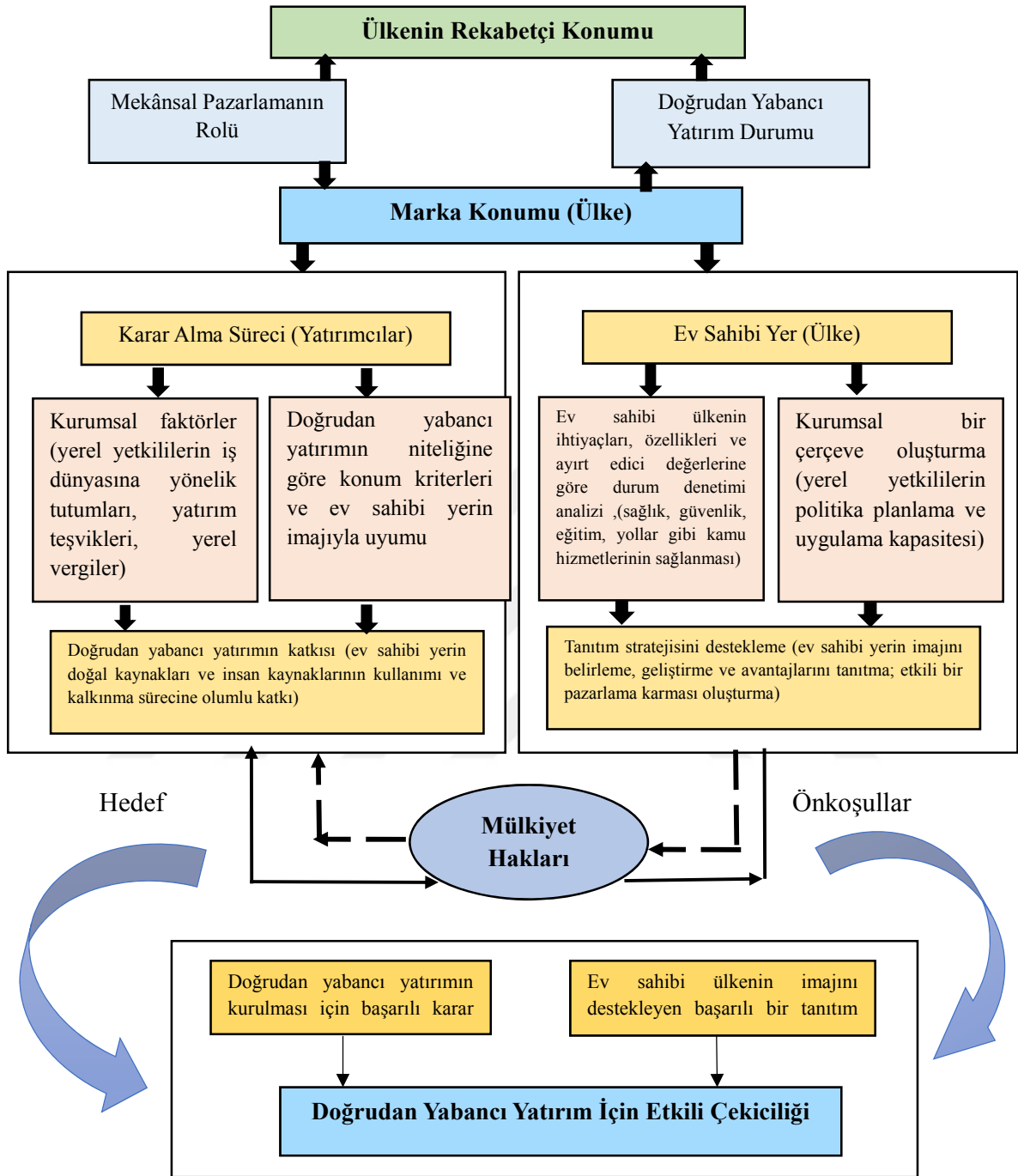
ajansları ile potansiyel yatırımcılar arasındaki etkileşimi güçlendirmek için sıklıkla kullanılmaktadır. İnternet reklamlarının etkinliği, doğru web sitelerinin seçimi, ilgi çekici ve hedef kitleye uygun içeriklerin hazırlanması ve reklam kampanyalarının profesyonel yönetimi gibi faktörlere bağlıdır (Al-Khayr ve Al-Idlabi, 2015: 176).

- **Halkla İlişkiler;** Halkla ilişkiler disiplini, bir kuruluşun veya ülkenin kamuoyundaki imajını yönetmeyi ve olumlu bir algı oluşturmaya hedefler. Yatırım tanıtımı bağlamında, halkla ilişkiler faaliyetleri, ilgili ülke hakkında olumlu haberlerin yayılmasını sağlarken, yatırım ortamını tanıtarak potansiyel yatırımcıların sorularına yanıt vererek şeffaflık ilkesini benimser. Bu süreçte basın bültenleri hazırlamak, röportajlar vermek, basın gezileri düzenlemek ve medya takibi yapmak gibi çeşitli halkla ilişkiler araçları etkin bir şekilde kullanılmaktadır (Ali ve Hadi, 2019: 240). Halkla ilişkiler faaliyetleri, yatırım teşvik kampanyalarının başarısında kritik bir rol oynar; medya ile kurulacak güçlü ilişkiler, potansiyel yatırımcıların güvenini artırarak ülkenin yatırım cazibesini yükseltir (Krima, 2011: 159).
- **Yatırım Fırsatları Üzerine Ekonomik Seminerler;** Yatırım teşvik ajansları tarafından düzenlenen sektörel seminerler, potansiyel yatırımcılarla doğrudan iletişim kurarak yatırım fırsatlarının tanıtımında önemli bir rol oynamaktadır. Bu etkinlikler, diğer tanıtım yöntemlerine göre kişisel etkileşim imkânı sunarak yatırımcıları belirli sektörlerle yönlendirmeye ve yatırım kararlarını olumlu yönde etkilemeye yönelik tasarlanmıştır (Uluslararası Ajans, 2020: 6).
- **Yatırım Heyetleri;** Yatırım heyetleri, ülkede gerçekleştirdikleri yatırımlarla olumlu deneyimler edinmiş yerli ve yabancı şirket temsilcilerinden oluşmakta olup, potansiyel yatırımcılar için birer referans noktası niteliğindedir. Bu heyetler, ülkedeki yatırım ortamı hakkında olumlu geri bildirimler vererek diğer yatırımcıları teşvik etmekte ve dolayısıyla ülkenin yatırım cazibesini artırmaya katkıda bulunmaktadır.
- **Dış Temsilcilikler;** Ülke dışındaki yatırım tanıtım faaliyetleri, genellikle yatırım teşvik ajanslarına bağlı ofisler, şirketler, bireyler, elçilikler, konsolosluklar veya ticaret ataşeleri gibi çeşitli temsilcilikler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu

temsilcilikler, hedef ülkelerdeki potansiyel yatırımcılarla doğrudan iletişim kurarak ülkenin yatırım olanaklarını ve avantajlarını tanıtarak, yabancı sermaye girişine katkı sağlamaktadır (Krima, 2011: 163).

- **Elektronik Tanıtım;** Gelişmekte olan ülkeler, yabancı doğrudan yatırım çekme sürecinde elektronik tanıtım yöntemlerinden etkin bir şekilde yararlanabilirler (Martan, 2001; Willie, 2001). Dijital platformlar, özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, potansiyel yatırımcılara daha hızlı ve düşük maliyetle ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Yatırım teşvik ajansları, yatırım ortamı analizi, sektörel trendler, yasal düzenlemeler ve teşvikler gibi detaylı bilgiler sunarak yatırımcıların karar verme süreçlerini olumlu yönde etkileyebilir ve yatırım cazibesini artırabilirler. Elektronik tanıtım, coğrafi sınırlamalardan bağımsız olarak küresel ölçekte hızlı erişim sağlar ve yatırım kararlarını olumlu yönde etkiler (Krima, 2011: 164).

Björner (2010: 238-239), yer pazarlamasının doğrudan yabancı yatırım çekmek için etkili bir araç olduğunu vurgulayarak, ülke imajının bu süreçteki merkezi rolüne dikkat çekmektedir. Uluslararası şirketler ve yatırımcılar, bir ülkeye yatırım yapmadan önce, o ülkenin rekabet gücü, cazibesi, güvenilirliği ve şeffaflığı gibi faktörleri değerlendirmektedir. Bu nedenle, ülke imajının güçlendirilmesi, DYY çekme stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Yüksek rekabet gücüne sahip, istikrarlı bir siyasi ortama sahip ve yatırımcı dostu politikalara sahip ülkeler, DYY için daha cazip hale gelmektedir. Aşağıdaki şekil,15, ülkenin rekabetçi bir yatırım merkezi olma özelliklerini göstermektedir.



Şekil 15. Doğrudan yabancı yatırımın etkili çekiciliği

Kaynak: Björner, 2010: 238

Sunulan görsel ışığında, uluslararası rekabette öne çıkmak isteyen ülkelerin yer pazarlama stratejilerine özel önem vermeleri gerekmektedir. Ülkeyi rakiplerinden ayıran benzersiz değer önerileri sunmak, potansiyel yatırımcıları cezbetmek için kritik bir

adımdır. Yatırımcıların karar süreçlerinde, kurumsal yapılar, vergi avantajları, güvenlik düzeyi, yasal düzenlemeler, siyasi istikrar ve sosyoekonomik koşullar gibi çoklu kriterler belirleyici olmaktadır. Bu doğrultuda, ülkelerin sunduğu yatırım ortamının cazip hale getirilmesi, hem yabancı sermayenin ülkeye girişini teşvik edecek hem de insan kaynaklarının geliştirilmesi ve ekonomik büyümenin hızlanması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Özellikle yatırımcıların fikri mülkiyet haklarının korunması, güvenilir bir yatırım ortamı oluşturulmasında hayati bir öneme sahiptir. Sonuç olarak, yatırım kararları, yatırımcıların risk algıları ve beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir.

Doğrudan yabancı yatırımların bir ülkeye akışı, büyük ölçüde o ülkenin marka imajı ve bu imajın temelini oluşturan özelliklerle doğrudan ilişkilidir. Ev sahibi ülkelerin, yatırımcılar için çekici bir ortam sunabilmeleri için esnek ve tutarlı bir kurumsal yapı oluşturmaları; politikalarını stratejik bir çerçeve içinde değerlendirerek planlama ve uygulama süreçlerini optimize etmeleri gerekmektedir. Güvenli bir yaşam ortamı, kaliteli eğitim imkanları ve gelişmiş altyapı gibi faktörler de yatırım kararlarını etkileyen önemli unsurlardır. Bu bağlamda, yatırım teşvik ajanslarının, ülkenin uluslararası alanda etkin bir şekilde tanıtılması ve pazarlanması için stratejik bir iletişim karması oluşturarak tanıtım stratejilerini desteklemeleri gerekmektedir. Bu durum, ajansların en uygun tanıtım politikaları ve stratejileriyle ülkeyi cazip bir yatırım merkezi olarak konumlandırması açısından büyük önem taşımaktadır, özellikle doğrudan yabancı yatırımları çekme sürecinde. Bu süreç, yatırımla ilgili tüm kamu kurumları ve karar alıcılar arasında koordineli bir çalışma ve planlama gerektirmektedir. Böylece, ülkenin yatırımcı şirketler nezdinde olumlu bir imaj oluşturulması sağlanır ve Irak'ın doğrudan yabancı yatırım payında artışa zemin hazırlanır. Belirtilen faktörlerin varlığı, ülkenin rekabetçi ve çekici bir yatırım merkezi haline gelmesini sağlayarak ekonomik büyüme ve sosyoekonomik kalkınmaya katkı sunmaktadır.

4.15. Irak'ta Yatırım Teşvikine Yönelik Politikaların İyileştirilmesi

Irak'ta yatırımın etkin bir şekilde teşvik edilmesi için uygulanabilecek beş temel strateji şu şekilde özetlenebilir:

- **Stratejik Planlama:** Yatırım tanıtım stratejisi, ülkenin genel kalkınma hedefleriyle uyumlu bir şekilde oluşturulmalı ve sürekli olarak güncellenmelidir.
- **Kurumsal Yapılanma ve Koordinasyon:** Ulusal ve yerel düzeydeki yatırım tanıtım ajansları, açık ve etkin bir koordinasyon mekanizmasıyla çalışarak yatırım teşviki süreçlerini yönetmelidir. Bu mekanizmalar, ulusal yatırım stratejisini hayata geçirmek için gerekli olan tüm faaliyetleri kapsamalıdır.
- **Yatırım Kolaylaştırma:** Yatırımcıların karşılaştığı bürokratik engellerin azaltılması ve yatırım süreçlerinin hızlandırılması için etkili sistemler ve süreçler geliştirilmelidir.
- **Yatırım Pazarlaması:** Yatırım pazarlaması, ülkeyi yatırım için çekici bir arayüz olarak sunmak için kullanılan etkili süreçleri, sistemleri, araçları ve malzemeleri ifade eder. Bu ise aşağıdakilerle gerçekleştirilir:
 - ✚ **Irak Yıllık Yatırım Haritası:** Tüm Irak'taki yatırım projelerinin bir listesini içerir.
 - ✚ **Irak'ta Yatırımcı Kılavuzu:** Başkent Bağdat başta olmak üzere ülke genelindeki ekonomi, ruhsatlandırma süreci, yasal çerçeve, sektörler, bakanlıklar, kurumlar, bankalar ve önemli otellerin adreslerini içerir.
 - ✚ **Pazarlama İletişimi Stratejisi:** Halkla ilişkiler ve medya yaklaşımını içeren bir pazarlama iletişimi stratejisini benimsemek.
- **Hedef kitle belirleme:** yatırım tanıtımında, pazarlama stratejilerinde olduğu gibi, potansiyel yatırımcıların kimler olduğunun ve hangi sektörlere ilgi duyduklarının belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, yatırımcıların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun özel kampanyalar ve programlar geliştirilmesini sağlar (OECD, 2016: 39).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) (2016)'a göre, Irak gibi ülkelerde, rekabet avantajları olan ve kalkınma hedeflerine uygun sektörler belirlenerek bu sektörlerde yatırım yapma potansiyeli bulunan yatırımcılar hedeflenmesi gerekmektedir. Özellikle, zorlu koşullarda dahi yatırım yapabilecek yatırımcılara odaklanılmalı, mevcut yatırımcı ağları kullanılmalı ve aktif bir alan politikası yürütülmelidir. Bu doğrultuda, yatırım ajansları, uluslararası yatırım etkinliklerine düzenli katılım sağlamalı, doğrudan

pazarlama ve sosyal medya gibi çeşitli iletişim araçlarını kullanmalı ve potansiyel yatırımcılarla birebir görüşmeler yaparak onların ihtiyaçlarını belirlemelidir (OECD, 2016:30- 46).



Şekil 16. Irak'ta Yatırım Tanıtımı İçin Tercih Edilmesi Gereken Uygulamalar

Kaynak: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü, 2016: 30- 46.(Teorik Çerçevesi Esas Alınarak, Araştırmacı Tarafından Tasarlanan Şekil)

Kırılğan ve çatışma sonrası ortamlarda faaliyet gösteren ülkelerde, yatırım tanıtım ajansları, özel koşullara uygun stratejiler geliştirerek yatırım çekme sürecinde önemli bir rol üstlenebilirler. Bu ülkeler, özellikle pazarlama ve hedef kitle belirleme alanlarında yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek, yatırımcıları cezbetmeye yönelik çabalarını artırmalıdır. Yatırım ajansları, yatırımcıların karşılaşılabileceği bürokratik engelleri ortadan kaldırarak, bilgiye erişimi kolaylaştırarak ve işlem maliyetlerini düşürerek, yatırım ortamını daha cazip hale getirebilirler. Ayrıca, yatırım politikalarını güncelleyerek ve yatırımcıların iş süreçlerinde karşılaşılabilecek zorlukları önceden belirleyerek, yatırımcı güvenini artırmaya katkı sağlayabilirler (OECD, 2016: 33). Vilayetlerdeki ulusal ve bölgesel ajansların, uluslararası yatırımcıları ülkeye çekmek, yatırım ortamını tanıtmak ve karşılaşılabilecek engelleri aşmak gibi önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu ajansların, Irak'taki yatırım ortamına dair coğrafi,

verisel, insani, maddi ve yasal gelişmeleri yakından izleyerek yatırımcıları düzenli olarak bilgilendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, yatırımcıların ülkeye duyduğu güven artırılarak, sürdürülebilir bir yatırım ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır. Iraklı yatırım ajanslarının, doğrudan yabancı yatırımı çekmek amacıyla üstlenmesi gereken temel görevler şu şekilde sıralanabilir: (OECD, 2016: 33-38).

- **Stratejik Planlama ve Yönlendirme;** Devletin genel ekonomik stratejileri doğrultusunda yabancı yatırımların planlanması, organize edilmesi ve yönlendirilmesi.
- **Yatırımcı Performansının Değerlendirilmesi;** Irak'ta faaliyet gösteren yabancı yatırımcıların başarılarının sistematik olarak takip edilmesi, değerlendirilmesi ve başarılı yatırımcılara teşvik sağlanması.
- **Yatırım Kolaylaştırma;** Yatırımcıların fizibilite çalışmaları için gerekli desteğin sağlanması, karşılaştıkları sorunların çözülmesi ve yatırım projeleriyle ilgili güncel veri ve istatistiklerin sunulması.
- **Pazarlama ve İş Birliği;** Hem iç hem de dış yatırım fırsatlarının pazarlanması ve yerli ve yabancı yatırımcılar arasında sinerji yaratılarak, ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı sağlanması.

Irak yatırım ajanslarının yabancı yatırım çekme ve tanıtım süreci üç ana aşamadan oluşmaktadır. *İlk olarak*, ülkenin yatırımcılar nezdinde olumlu bir imaj oluşturulması; *ikinci olarak* yatırımın gerçekleşmesi ve son olarak, mevcut yatırımcı ilişkilerinin güçlendirilmesidir. Uluslararası Ajans (2001: 55)'in, yatırım tanıtım süreci sadece yatırım kararıyla sınırlı kalmaz; mevcut yatırımcıların memnuniyetinin sağlanması ve desteklenmesi, yeni yatırımlar için en önemli motivasyon kaynağıdır. Mevcut çalışma kapsamında, yatırım tanıtım ajanslarında vizyoner, stratejik düşünceye sahip ve analitik becerileri kuvvetli bir liderlik yapısının varlığı büyük önem taşımaktadır. Bu liderlik, ajansların doğrudan yabancı yatırımı teşvik etme amacıyla ülkeyi rakiplerinden farklılaştıran bir yatırım stratejisi belirlemesini sağlamalıdır. Belirlenen bu strateji, ülkenin genel kalkınma hedefleriyle uyumlu olacak şekilde, yatırımcılar için çekici ve esnek bir ekonomik ortam oluşturmayı hedeflemelidir. Yatırım teşvik ajansları, belirlenen stratejiyi hayata geçirmek için yurtiçi ve yurtdışı platformlarda düzenleyecekleri seminer ve konferanslar aracılığıyla ülkenin yatırım fırsatlarını uluslararası yatırımcılara

sunmalıdır. Geleneksel ve dijital pazarlama araçlarını etkin bir şekilde kullanarak Irak'ı yüksek rekabet gücüne sahip bir yatırım destinasyonu olarak konumlandırmalıdır. Bu süreçte, ülkenin ekonomik, güvenlik, siyasi, idari, sosyal ve kültürel tüm alanlarda rekabet gücünü artırarak doğrudan yabancı yatırımcılar için cazip bir ortam yaratılması hedeflenmektedir.



BEŞİNCİ BOLÜM

BÜTÜNSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ; IRAK YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, doğrudan yabancı yatırımın ekonomilerin itici gücü olarak kabul edilmesi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için büyük önem taşıması nedeniyle, Irak yatırım ajanslarda bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımın çekilmesinde stratejik liderliğin oynadığı rolü ele almaktadır. Araştırma hipotezi, doğrudan yabancı yatırımı çekme sürecinin, ajanslardaki yöneticilerin stratejik liderliği başarılı bir şekilde uygulama becerisine ve bu liderliğin, Irak'a doğrudan yabancı yatırımı çekme sürecini geliştirmek ve iyileştirmek için pazarlama stratejilerini etkili bir şekilde kullanma becerisine bağlı olduğu yönünde sonuçlar tespit edilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın literatür bölümünde stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım çekme ikincil veriler kullanılarak açıklanmaktadır. Araştırmanın uygulamalı bölümünde anket aracının Irak'taki yatırım tanıtım ajanslarında bölüm yöneticileri ve üst düzey yönetim yöneticilerine dağıtılması sonucunda elde edilen birincil verilerle karşılaştırılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır.

1- Araştırma yatırımı tanıtım ajanslarındaki stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırım çekme sürecine olumlu etkisi var mı?

2- Yatırım tanıtım ajanslarında bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımların çekiciliği üzerinde olumlu bir etkisi var mı?

3- Stratejik liderliğin bütünsel pazarlama aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımların çekiciliği üzerinde artan bir etkisi var mıdır ve bu etki ne ölçüdedir?

Bu bağlamda araştırmaya dahil edilen işletmelerde uygulanan Irak yatırım ajanslarından oluşan bir örneklem için stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasındaki

çalışılmıştır. Amaç, aralarındaki ilişkinin doğasını ve yönünü daha net ortaya koyabilmektir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni stratejik liderlik olup, bundan etkilenen bağımlı değişken doğrudan yabancı yatırım çekme, aracı değişken ise bütünsel pazarlamadır. Şekil 21'de yer alan stratejik liderlik değişkeni, Hitt ve Ireland (2007: 498) tarafından literatürdeki farklı yazarların görüşlerinden yararlanılarak oluşturulan stratejik liderliğin altı temel unsurunu içermektedir. Bu model, stratejik liderliğin en bütünsel ve gerçekçi modellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bütünsel pazarlama değişkeni, Kotler ve Keller (2012: 35) ile Govindarajan (2013: 10) tarafından ele alınan dört boyuttan oluşurken, doğrudan yabancı yatırım çekme değişkeni ise Abdo Alhalim vd. (2016: 161) çalışmaları temel alınarak üç boyutta incelenmektedir. Buna göre, araştırma Iraklı yatırım ajanslarından oluşan bir örneklem üzerinde, bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımı çekme sürecinde stratejik liderliğin rolünü incelemektedir. Bu yapı, stratejik liderlik, bütünsel pazarlama ve doğrudan yabancı yatırım çekme arasındaki ilişkileri daha iyi anlamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırma, aşağıda sıralanan yedi temel hipotez üzerine kurulmuştur:

H₁: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki gibi altı (6) alt hipotez çıkmaktadır:

1. **H_{1a}:** Irak yatırım ajanslarının stratejik yönün belirlenmesi doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
2. **H_{1b}:** Irak yatırım ajanslarının stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırımın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
3. **H_{1c}:** Irak yatırım ajanslarının İnsan sermayeyi geliştirmenin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
4. **H_{1ç}:** Irak yatırım ajanslarının etkili bir örgüt kültürünün sürdürülmesinin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

5. **H_{1d}**: Irak yatırım ajanslarının etik uygulamaların vurgulanmasının doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
6. **H_{1e}**: Irak yatırım ajanslarının dengeli düzenleyici denetim uygulanmasının doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

H₂: Irak yatırım ajanslarının bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki gibi dört (4) alt hipotez çıkmaktadır:

1. **H_{2a}**: Irak yatırım ajanslarının içsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
2. **H_{2b}**: Irak yatırım ajanslarının performans pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
3. **H_{2c}**: Irak yatırım ajanslarının ilişkisel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
4. **H_{2ç}**: Irak yatırım ajanslarının bütünleşik pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

H₃: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki gibi altı (6) alt hipotez çıkmaktadır:

1. **H_{3a}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik yönün belirlenmesi bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
2. **H_{3b}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırımın bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
3. **H_{3c}**: Irak yatırım ajanslarının İnsan sermayeyi geliştirmenin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
4. **H_{3ç}**: Irak yatırım ajanslarının örgüt kültürünün sürdürülmesinin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.
5. **H_{3d}**: Irak yatırım ajanslarının etik uygulamaların vurgulanmasının bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

6. **H_{3e}**: Irak yatırım ajanslarının dengeli düzenleyici denetim uygulanmasının bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır

H₄: Irak yatırım ajanslarının (Stratejik Yönün Belirlenmesi, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım, insan sermayeyi geliştirme, etkin örgüt kültürünün sürdürülmesi, etik uygulamaların vurgulanması ve dengeli düzenleyici denetim uygulanması) düzeyinde stratejik liderlik ile doğrudan yabancı yatırımı çekme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki alt hipotezler çıkmaktadır:

1. **H_{4a}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yatırım tanıtımının etkinliğini etkilemektedir.
2. **H_{4b}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yatırım ajanslarının performansının etkinliğini etkilemektedir.
3. **H_{4c}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yabancı yatırım ortamını etkilemektedir.

H₅: Irak yatırım ajanslarının topluca tüm boyutlarıyla (stratejik yönün belirlenmesi, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım, insan sermayeyi geliştirme, etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi, etik uygulamaların vurgulanması ve dengeli düzenleyici denetim uygulanması) stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki alt hipotezler çıkmaktadır:

1. **H_{5a}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak içsel pazarlamayı etkilemektedir.
2. **H_{5b}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak performans pazarlamasını etkilemektedir.
3. **H_{5c}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak ilişkisel pazarlamayı etkilemektedir.
4. **H_{5ç}**: Irak yatırım ajanslarının stratejik liderliğin boyutları toplu olarak bütünsel pazarlamayı etkilemektedir.

H₆: Irak yatırım ajanslarının tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlama doğrudan yabancı yatırımı çekmeyi etkilemektedir. Bu hipotezden aşağıdaki alt hipotezler çıkmaktadır.

1. **H_{6a}**: Irak yatırım ajanslarının tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlama yatırım ajanslarının performans etkinliğini etkilemektedir.
2. **H_{6b}**: Irak yatırım ajanslarının tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlama yatırım tanıtımının etkinliğini etkilemektedir.
3. **H_{6c}**: Irak yatırım ajanslarının tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlama yabancı yatırım ortamını etkilemektedir.

H₇: Stratejik liderliğin Irak yatırım ajanslarının doğrudan yabancı yatırımı çekme üzerindeki etkisi, bütünsel pazarlamanın Aracı değişken olarak rol oynamaktadır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmada, verileri toplamak, karşılaştırmak, analiz etmek ve geçerli genellemelere ulaşmak amacıyla betimsel analitik yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımla, araştırma konusu olgu nitelik ve özellikleriyle birlikte tanımlanarak derinlemesine incelenmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Amaç, araştırma konusunu ve boyutlarını detaylı bir şekilde ele alarak, bu boyutlar arasındaki ilişkileri bilimsel bir bütünlük içinde ortaya koymaktır. Betimsel yaklaşım, mevcut durumu anlamaya ve açıklamaya odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, "ne olduğunu" ortaya koyarak, değişkenler arasındaki koşulları ve ilişkileri tespit etmektedir. Bunun yanı sıra, betimleyici yöntem yalnızca niteliksel verilerin toplanmasıyla sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda bu verilerin analiz edilmesi, aralarındaki bağlantıların kurulması, yorumlanması, sınıflandırılması, ölçülmesi ve bu süreçlerden elde edilen sonuçların çıkarılmasını da kapsar. Betimleyici yöntem, bilimsel ilerlemeyi desteklemesi ve sosyal olguların incelenmesine uygun bir zemin sağlamasıyla önem taşımaktadır (Hariri ve Karbi, 2013: 26-28). Bu yöntem, sosyal ve davranışsal bilimlerde karmaşık ilişkileri anlamak ve çözümlmek için güçlü bir araç olarak öne çıkmaktadır.

5.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu araştırma, Irak'taki yatırım ve kalkınma sürecinde stratejik bir öneme sahip olan doğrudan yabancı yatırımcıları çekmekle sorumlu ajansların izlediği stratejilerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, belirlenen değişkenlerin etki düzeyini

tespit edebilmek amacıyla Irak yatırım ajansları örneklemini üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma popülasyonu doğrultusunda veri toplama aracı olarak anket yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın test edileceği yatırım sektörünün belirlenmesi, Irak'taki stratejik önemi göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Yatırım sektörünün, yani araştırma topluluğunun doğru ve net bir şekilde tanımlanması, çalışmanın değişkenlerini ve hedeflerini daha iyi kavramaya olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada çalışma sahası olarak Irak'ın belirli illerinde yer alan yatırım teşvik ajansları ve ulusal yatırım ajansları seçilmiştir. Araştırma kapsamında, bu ajanslar üzerinden ilgili değişkenlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, "araştırma topluluğu ve örneklemini" ile bunlara ilişkin bazı temel göstergeleri ele alarak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri akademik bir perspektifle değerlendirmeyi hedeflemektedir.

5.3.1. Araştırma Alanının Tanımı ve Seçilme Gerekçesi

Araştırmanın doğası ve hedefleri, yatırım sektörünün mevcut gerçekleri ve çalışma biçimiyle uyumlu bir yapı sergilemektedir. Zorlayıcı koşullara rağmen, yatırım sektörünün geleneksel yöntemlerle faaliyet göstermeye devam etmesi dikkat çekici bir unsurdur. Bu bağlamda, yatırım ajansları ve liderlikleri, yatırımcılara en iyi hizmeti sunma doğrultusunda yoğun çaba sarf etmektedir. Özellikle Irak'taki yatırım ajansları, yabancı yatırımları ülkeye çekebilmek amacıyla yatırımcılarla aktif etkileşimde bulunmakta ve teşvik ile geliştirme faaliyetleri yürütmektedir. Irak'ın, gelişmiş ve ileri ülkelerdeki yatırım tanıtım kurumlarının seviyesine ulaşabilmesi ve bu ülkelerle rekabet edebilir bir konuma gelebilmesi için bu sektöre gereken önemin verilmesi ve sektörün sürekli olarak geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, araştırma, Irak'taki yatırım tanıtım ajanslarının çalışma koşullarını ve gerçeklerini (örneklem çalışma alanı) detaylı bir şekilde incelemenin önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın hedefi doğrultusunda, "Irak'taki yatırım tanıtım ajansları" araştırma örneklemini olarak seçilmiş ve bu ajansların faaliyetlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

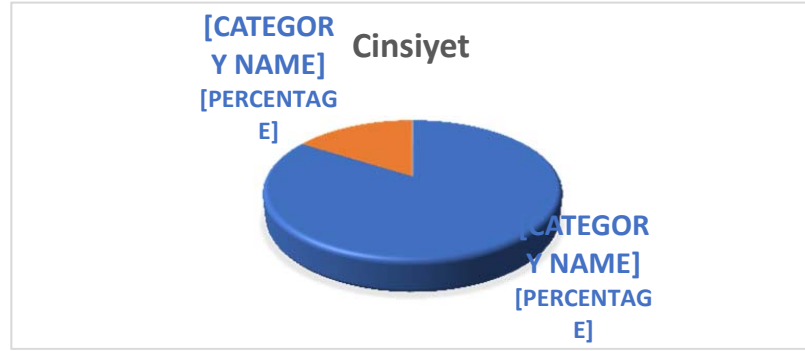
5.3.2. Araştırma Örneğinin Tanımı

Araştırmanın evrenini Irak'ta faaliyet gösteren yatırım tanıtım ajanslarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Irak'ta tamamı 2008 yılında kurulmuş 16 yatırım tanıtım ajansı bulunmaktadır. Irak'ta yatırım tanıtım ajansları sektöründe faaliyet gösteren 11 bölgesel ajans araştırmaya dahil edilmiştir ve bu ajanslardaki orta ve üst kademe yöneticiler katılımcı grubunu oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, geçerli katılımcı sayısı 155 çalışan olup, 155 anket dağıtılmıştır (örneklemdaki bireylerin %100'ü). Bu anketlerden 144'ü geri dönmüş (%92), ancak 13 anket istatistiksel analiz için uygun bulunmamıştır. Geriye kalan 131 anket geçerli ve uygundur; bu da %84,51'lik bir oran oluşturur ve oldukça iyi bir orandır. Katılımcıların seçilmesinde amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma soruları, çalışmanın amacına ulaşmak için kasıtlı bir şekilde belirli bir örneklem seçilmesini gerektirmiştir. Bu sayede bireylerin, çalışmanın konusuyla ilgili görüşlerini almaları ve çalışmanın ilgi ve gereksinimlerine ulaşmaları sağlanmıştır. Hedeflere doğru bir şekilde ulaşmak ve sonuçları genelleştirmek için çalışma evreni, üst düzey yöneticileri ve bölüm yöneticileri tarafından temsil edilmiştir. Amaçlı rastgele örneklemenin avantajları arasında, değişkenleri kontrol etmek için araştırmanın, çalışma konusuyla ilgili belirli özelliklere sahip bir grup kişiye odaklanmasına olanak tanınması yer alır. Bu, sonuçların doğruluğunu artırır. Ayrıca, seçim kriterlerinin açıkça tanımlanmasıyla sonuçların güvenilirliği artırılabilir; çünkü örneklem, aslında hedef kitleyi temsil etmektedir. Tamamen amaçlı (rastgele olmayan) örneklemle karşılaştırıldığında önyargı azalır; çünkü rastgele seçim, belirtilen parametreler dâhilinde herkese eşit şans verir. Bu tür örnekleme, tamamen rastgele örneklemeden daha etkilidir çünkü nüfusun belirli bir kısmına odaklanır ve daha büyük bir gruptan veri toplama ihtiyacını azaltır (Kothari, 2004: 16).

5.3.2.1. Demografik Değişkenler

5.3.2.1.1.Cinsiyet

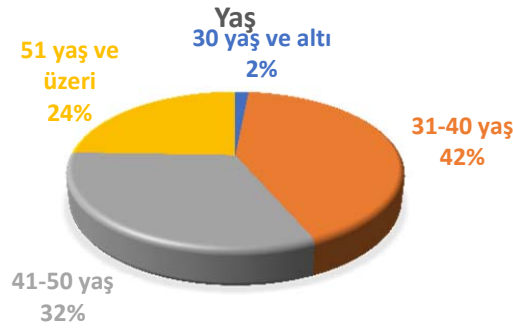
Tablo 15' analiz sonuçlarına göre, araştırma örneğindeki en büyük cinsiyet grubu %83,97 ile erkeklerden oluşmaktadır. Bunu %16,03 ile kadınlar takip etmektedir



Şekil 19. Cinsiyete Göre Özellikler

5.3.2.1.2. Yaş

Araştırma örneğinin en büyük kısmı, %41,98 ile 31-40 yaş arasındadır. Bunu %32,06 ile 41-50 yaş grubu takip etmektedir. 51 yaş ve üzeri grup, %24,43'lük bir oranla üçüncü sırada yer alırken, 30 yaş ve altındaki grup %1,53'lük en düşük orana sahiptir. (Şekil 19)



Şekil 19. Yaşa Göre Örnek Özellikler

5.3.2.1.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi açısından bakıldığında, en büyük grubu %64,89 ile lisans

mezunları oluşturmaktadır. Bunu %18,32 ile yüksek lisans mezunları, %9,92 ile teknik diploma mezunları, %3,82 ile ön lisans mezunları ve %3,05 ile doktora mezunları takip etmektedir (Şekil 20).



Şekil 20. Eğitim Seviyesine Göre Örnek Özellikler

5.3.2.1.4. Hizmet Süresi

Hizmet süresi açısından bakıldığında, en büyük grubu %51,91 ile 10-15 yıl arasında hizmet verenler oluşturmaktadır. Bunu %20,61 ile 20 yıl ve üzeri hizmet verenler, %19,85 ile 16-20 yıl arasında hizmet verenler ve %7,63 ile 10 yıl ve altı hizmet verenler takip etmektedir (Şekil 21).



Şekil 21. Hizmet Süresi Göre Örnek Özellikler

5.3.2.1.5. Eğitim Kursları

En yüksek oran %49,62 ile 5 kurs veya daha fazlasını tamamlayanlar arasındadır. Bunu %40,46 ile 3-5 kurs alanlar takip etmektedir. Ardından %9,92 ile 3 kurs veya daha az alanlar gelmektedir (Şekil 22).



Şekil 22. Eğitim Kursları Göre Örnek Özellikler

Tablo 15. Araştırma Örneğinin Demografik Değişkenleri

Demografik Değişken	Ayrıntılar	Sayılar ve Oran	
Cinsiyet	Erkek	Sayı	Oran
	Kadın		
	Toplam	131	100%
Yaş	30Yaşına kadar	2	1,53%
	40-31 Yaş Arası	55	41,98%
	41 -51 Yaş Arası	42	32,06%
	50Yaş ve Üzeri	32	24,43%
	Toplam	131	%100
Hizmet Yılları	Yılları 10 yıl ve daha az	10	7,63%
	Yılları 10-15 arasında	68	51,91%
	Yılları 16-20 arasında	26	19,85%
	Yılları 20 yıl ve üzerinde	27	20,61%
	Toplam	131	%100
Eğitim Düzeyi	Teknik Diploma	13	%9,92
	Lisans	85	%64,89
	Yüksek diploma	5	%3,82
	Yüksek Lisans	24	%18,32
	Doktora	4	%3,05
	Toplam	131	%100
Eğitim Kursları	3ten az	13	%9,92
	3ten 5'e kadar	53	%40,46
	5'ten fazla	65	%49,62
	Toplam	131	%100

Tablo 15’da demografik değişkenlerin oranları ve tekrarları birbirinden farklıdır. Cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin oranı örnekleme %83,3 ile en yüksektir; kadınların oranı ise %16,7’dir. Bu durum, araştırma topluluğunda erkeklerin kadınlardan daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum, Irak’taki örf ve adetlerin doğasını ve belki de özel riskler içeren yatırım ajanslarında çalışmanın doğasını yansıtmaktadır. Yaş grubu açısından, 31-40 yaş grubu diğer gruplara göre en yüksek sayıya sahip olup, bu oran %41,98’dir. Bu durum, araştırma örneğinin temel olarak yatırım ajanslarındaki üst ve orta kademe oluşmasından dolayı doğaldır. Hizmet süresi açısından, 10-15 yıl grubunun oranı %51,91 ile en yüksektir. Bu durum, Irak Yatırım Ajanslarının 2008 yılında kurulmuş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da araştırma örneğinin ortalama bir hizmet süresine sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi açısından lisans mezunları en büyük grubu oluşturmaktadır %64,89. Bu durum, araştırma örneğinin iyi bir eğitim seviyesine sahip olduğunu ve bilinç düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Son olarak, eğitim kursları açısından 3-5 eğitim kursuna katılanlar %49,62 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu oran, Irak’taki yatırım ajanslarının insan kaynaklarını, onların becerilerini ve bilgi birikimlerini geliştirmeye önem verdiğini göstermektedir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

- Araştırma için gerekli veriler ve bunların kaynakları, araştırma popülasyonu ve örnekleme, araştırma aracı ve veri toplama yolları gibi birkaç faktörden oluşmakta olup, bunlar aşağıda açıklanmaktadır: İkincil veriler, araştırmada incelenen Arapça, Türkçe ve diğer yabancı dillerdeki kitaplar ile yine bu dillerde yayınlanan dergilerdeki makalelerdir. Öte yandan, stratejik liderlik, yabancı sermaye ve bütünsel pazarlama konularını ele alan bilimsel tezler de ikincil veriler kapsamındadır. Uluslararası şirketlerin yayınlanan veya yayınlanmamış raporlarında bulunan veriler de bu kapsamda değerlendirilmiştir. Araştırmanın teorik çerçevesinin belirlenmesi, araştırma değişkenlerinin tespiti ve bunların araştırma popülasyonu ile örnekleme üzerinden nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesi konusunda bu verilerden faydalanılmıştır.

- Öncelikli veriler, araştırma örnekleme olan Irak yatırım ajanslarında çalışanların demografik özelliklerinden (cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, medeni durum, pozisyon, kurs sayısı, coğrafi bölge) oluşmaktadır. Bu verilerin temel kaynakları anketlerdir. Araştırma değişkenleri ile ilgili olarak, verilerin elde edilebilmesi için Irak yatırım ajanslarındaki yönetici düzeylerine anket uygulaması yapılmıştır. Öte yandan, araştırmada bazı yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. (Bkz. Ek No 1.) Araştırma bireylerine, araştırma değişkenleri ile ilgili ölçütleri yansıtan sözcük gruplarıyla ne derece hemfikir oldukları sorulmuş ve cevaplar 1 ile 5 arasında değerlendirilmiştir. Bu ölçekte 1 “*kesinlikle katılmıyorum*”, 5 ise “*tamamen katılıyorum*” anlamına gelmektedir. Kullanılan ölçütlerin hazırlanmasında, geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçütlerden faydalanılmıştır.

5.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

- Çalışma değişkenlerinin düzeyini ve boyutlarını belirlemek için frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve varyasyon katsayısı ile temsil edilen tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ayrıca, çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonu ve etki ilişkilerini belirlemek üzere SPSS ve AMOS istatistik programları ve çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır.
- Nötr yanıtı temsil eden beş noktalı likert ölçeğinin orta noktasından, örneği incelenen değişkenlere yönelik ortalama eğilimindeki farkın anlamlılığını belirlemek için tek örnek T Testi uygulanmıştır.
- İncelenen bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve anlamlılık yönünü tanımlamak için korelasyon katsayısı uygulanmıştır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini ve aracı değişken (bütünsel pazarlama) ve boyutları aracılığıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin miktarını belirlemek için “Yol/parkur” analizi (path analysis) uygulanmıştır.

- Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü teşhis etmek için Persona Testi kullanılmıştır.
- Regresyon modeli katsayısının önemini test etmek için Sperman Korelasyon Testi uygulanmıştır.

5.6. Çalışma Ölçeğinin Testi

Bu bölüm, araştırmanın topladığı ve bir araya getirdiği birincil verileri analiz etmeyi, çalışma ölçeğinin kalitesini test etmeyi ve uygun hale getirmeyi amaçlamaktadır.

5.6.1. Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Testi

Bu analizin temel amacı, verilerin dağılımını bilmek ve kullanılacak testlerin parametrik testler mi yoksa parametrik olmayan testler mi olduğunu tespit etmektir (Sekaran ve Bougie, 2016). Verilerin doğal dağılmaması durumunda, doğal dağılım düzeyini iyileştirmek ve ardından parametrik testlerin kullanılma olasılığını artırmak amacıyla değişken veriler üzerinde çoklu matematiksel dönüşümler kullanılabilir (Hair vd. 2010: 71). Bunun için veriler Tablo 16’da gösterildiği gibi Kolmogorov-Smirnov Testi temel alınarak test edilmektedir.

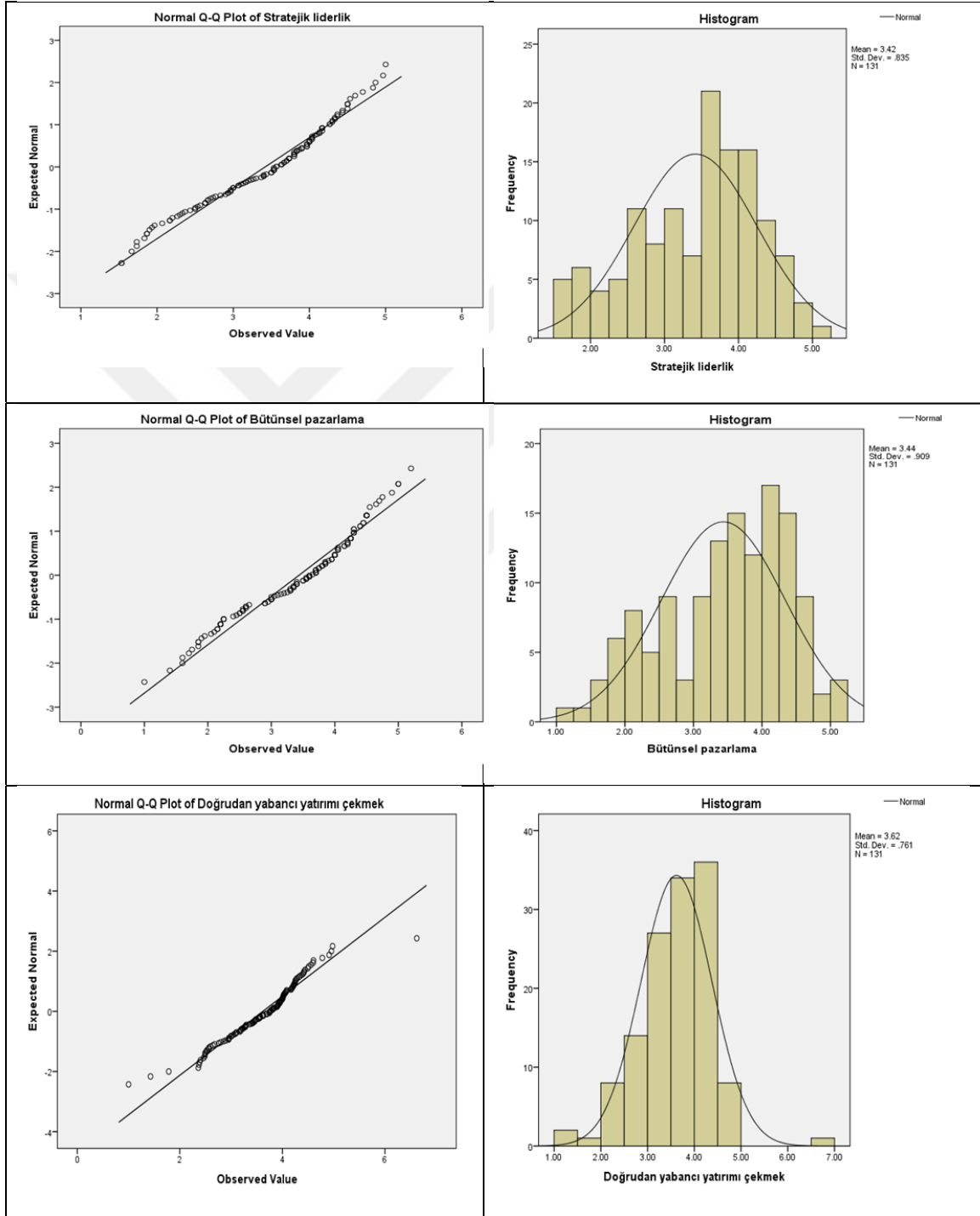
Tablo 16. Kolmogorov- Smirnov Testi Kullanarak Araştırma Verilerinin Normal Dağılım Testi

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		
	P-değeri,	DF	İstatistik
Stratejik liderlik	0,071	131	0,404
Bütünsel pazarlama	0,062	131	0,303
Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,055	131	0,191

Çalışma değişkenleri için Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılık düzeyinden açıkça görülmektedir ki, test istatistiğinin olasılık anlamlılık düzeyi sırasıyla 0,071, 0,062 ve 0,055 olarak elde edilmiştir. Bu değer, standart seviye olan 0,05’ten yüksektir; bu nedenle anlam yönüyle problemlidir. Bu durum, tüm çalışma değişkenlerinin doğal dağılıma sahip olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla analiz ve testlerde parametrik

istatistiklerden yararlanılabilir. Grafik 1’de ise değişkenlerin doğal dağılım eğrisi gösterilmektedir.

Grafik 1. Araştırma Değişkenlerinin Normal Dağılım Eğrisi



5.6.2. Çoklu Doğrusallık Testi

Bu test analizinin amacı, bağımsız değişkenler arasında yüksek bir ilişkinin olmadığını varsaymaktır (De Vaus, 2002). Bağımsız değişkenler arasında yüksek bir korelasyon bulunması durumunda, çoklu doğrusallık (multicollinearity) adı verilen bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Eğer iki bağımsız değişken birbirleriyle yüksek korelasyon gösteriyorsa, bunlardan birinin analizden çıkarılması gerekmektedir, çünkü bu durum iki değişkenin aynı olguyu ölçtüğünü göstermektedir (Bordens ve Abbott, 2017). Bu sorun, Varyans Şişirme Faktörü (Variance Inflation Factor, VIF) ve Tolerans Değeri aracılığıyla tespit edilebilmektedir (De Vaus, 2002). Çoklu doğrusallığın olmadığını göstermek amacıyla, tolerans değerinin 0,10 veya daha büyük olması, buna karşılık VIF değerinin 5 veya daha düşük olması gerekmektedir (Hair vd., 2019). Araştırmada, bu sorunun varlığını veya yokluğunu tespit etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 17' de sunulmaktadır. Tablo 17, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusallığın olup olmadığını değerlendiren bulguları içermektedir.

Tablo 17. Çoklu Doğrusallık Testi

Değişkenler	Boyutlar	VIF	Tolerance	Sonuç
Stratejik liderlik	Stratejik Yönün Belirlenmesi	4,255	0,235	Çoklu doğrusallık yoktur
	Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	3,812	0,172	Çoklu doğrusallık yoktur
	İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	2,580	0,179	Çoklu doğrusallık yoktur
	Etkin Örgüt kültürünü sürdürmek	2,537	0,181	Çoklu doğrusallık yoktur
	Etik uygulamaları vurgulamak	3,468	0,224	Çoklu doğrusallık yoktur
	Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	1,108	0,196	Çoklu doğrusallık yoktur
Bütünsel pazarlama	İçsel Pazarlama	3,172	0,315	Çoklu doğrusallık yoktur
	Performans Pazarlaması	2,915	0,145	Çoklu doğrusallık yoktur
	İlişkisel Pazarlama	3,254	0,235	Çoklu doğrusallık yoktur
	Bütünleşik pazarlama	2,921	0,169	Çoklu doğrusallık yoktur

5.6.3. Araştırmanın Ölçme Aracının Geçerliliği

Ölçme aracının (anket) geçerliliğini doğrulamak amacıyla bu analiz beş ana eksene ayrılmıştır. İlk olarak, görünüş geçerliliği ile anketin yüzeysel olarak ölçmek istediği

Kavramları ne derece iyi temsil ettiği değerlendirilmiştir. İkinci olarak, ölçeğin bileşenleri arasındaki güvenilirlik ve tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Üçüncü olarak, iç tutarlılık ise ölçeğin ikiye bölünerek yapılan Split-half testi ile analiz edilmiştir. Dördüncü olarak, araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Son olarak, ölçme aracının yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bu beş eksen, anketin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu belirlemek için kritik öneme sahiptir.

Tablo 18. Araştırma Aracının Görünen İçeriğinin Geçerliliği

Değişkenler	Boyutlar Çalışma aracının görünen içeriğinin geçerliliği	Değişiklik Öncesi Soru Sayısı	Estekleyen	Arşı Çıkan	Oran	Alınan karar	Değişiklik sonrası soru sayısı
Stratejik liderlik	Stratejik Yönün Belirlenmesi	5	10	2	83%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	5	11	1	92%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	5	10	2	%92	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Etkin Örgüt kültürünü sürdürmek	5	11	1	92%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Etik uygulamaları vurgulamak	5	10	2	83%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	5	11	1	92%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	İçsel Pazarlama	5	12	12	100%	Değişiklik yapılmamıştır	5
Bütünsel pazarlama	Performans Pazarlaması	5	12	12	100%	Değişiklik yapılmamıştır	5
	İlişkisel Pazarlama	5	9	3	75%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Bütünleşik pazarlama	5	11	1	92%	Basit değişiklik yapılmıştır	5
	Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği	7	10	2	83%	Basit değişiklik yapılmıştır	7
Doğrudan yabancı yatırım çekmek	Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliği	8	9	3	75%	Basit değişiklik yapılmıştır	8
	Doğrudan yabancı yatırım ortamı	15	10	2	83%	Basit değişiklik yapılmıştır	15

Kaynak: Araştırmada Tarafından Ek 1 Doğrultusunda Hazırlanmıştır

5.6.3.1. İçerik Geçerliliği

Anket, Ek 1'de sunulduğu üzere, soruların açıklığı ve tutarlılığı ile araştırma değişkenlerini ölçmeye uygunluğuna ilişkin değerlendirmelerde bulunmaları amacıyla, farklı deneyim ve uzmanlıklara sahip 12 kişilik bir hakem heyetine sunulmuştur. Tasarlanan anket, hakemlerin her bir ifadenin üslup ve entelektüel içerik açısından netliğini incelemeleri, ayrıca çalışma kapsamında herhangi bir değişkenin eklenmesi ya da çıkarılması gerekip gerekmediğine yönelik görüş bildirmeleri için kendilerine iletilmiştir. Bu doğrultuda, hakemler tarafından belirtilen geri bildirimler dikkate alınarak, anketin bazı kısımlarında gerekli düzenlemeler yapılmış ve ifadeler açıklık ve tutarlılık kazandırılmıştır. Sonuç olarak, 80 sorudan oluşan anket üzerindeki fikir birliği

oranı %90'ın üzerinde sağlanmış olup, böylece anketin görünen içerik geçerliliği doğrulanmıştır (Tablo 17).

5.6.3.2. Tutarlılık Testi

Tutarlılık testi, ölçeğin iç tutarlılığının derecesini, yani soruların tamamının ölçülmek istenen genel bir amaca odaklandığını ve aynı ölçek baştan tekrarlandığında aynı sonuçları elde etme olasılığını ifade etmektedir (Oppenheim, 1992). Tutarlılık, ölçeğin kullanımını ne ölçüde tekrarlayabileceğini, sonuçların aynı kalacağını ve ölçeğin zaman içindeki kararlılığını belirlemek için kullanılmaktadır. Buna göre aynı ölçümün sonuçları farklı bir dönem veya zaman diliminde benzer çıkmaktadır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçeğin sorularını, boyutlarını, değişkenlerini ve bir bütün olarak ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır (De Vaus, 2002). Cronbach's Alpha değeri 0-1 arasında değişmektedir ve kabul edilebilmektedir. Bir iç tutarlılığa sahip olduğunun değerlendirilmesi için sonucun 0,70 veya üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2019). Ölçme aracının (anket) tutarlılık testi Tablo 19'te gösterildiği gibi açıklanmaktadır.

Tablo 19. Araştırma Değişkenleri Cronbach Alfa Testi

Değişkenler	Boyutlar	Alpha Cronbach\ Güvenilirlik	Soru sayısı
Stratejik Liderlik	Stratejik Yönün Belirlenmesi	0,969	5
	Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak	0,968	5
	İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi	0,967	5
	Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek	0,968	5
	Etik Uygulamaları Vurgulamak	0,969	5
	Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması	0,968	5
Toplam	Altı boyutu	0,976	30
Bütünsel Pazarlama	İçsel Pazarlama	0,970	5
	Performans Pazarlaması	0,967	5
	İlişkisel Pazarlama	0,968	5
	Bütünleşik Pazarlama	0,967	5
Toplam	Dört boyutu	0,953	20
Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmek	Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği	0,967	7
	Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,970	8
	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	0,973	15
Toplam	Üç boyutu	0,914	30
Anketin genel seviyesinin değeri		0,971	

Tablo 19'da sunulan verilere göre, ana değişkenler ve boyutlara ilişkin geçerlilik ve tutarlılık katsayılarının değerleri 0,70'in üzerinde çıkmıştır. Bu bulgular, anketin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Anketin eksenlerine ve boyutlarına ait tüm değerlerin pozitif ve yüksek olduğu görülmüş, bağımsız değişken olan (*stratejik liderlik*) için Cronbach Alfa katsayısı 0,976 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, stratejik liderliğe ait boyutların Cronbach Alfa değerlerinin de en yüksekinden düşüğüne doğru değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, stratejik liderlik değişkeni ve alt boyutlarının oldukça güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü ortaya koymaktadır. Boyut değeri 0,969, en düşük değeri ise 0,967 olarak belirlenmiştir. Aracı değişken (*bütünsel pazarlama*) için Cronbach Alfa katsayısının değeri 0,953 olup, boyutların değeri en yüksek değeri 0,970'e, en düşük değeri ise 0,967'ye kadar değişmektedir. Bağımlı değişkenin (*doğrudan yabancı yatırım çekme*) Cronbach Alpha değeri 0,914'e ulaşırken, boyutların değeri en yüksek 0,973'e ve en düşük 0,967'ye kadar değişmektedir. Bu bulgular, değişkenlerin ve boyutların uygun bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,971 olarak yüksek bir değer sunmaktadır. Bu sonuçlar, mevcut çalışma ölçütü olan anketin iyi bir düzeyde tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, iç tutarlılığın boyutları ve paragrafları arasındaki istikrarı kanıtlamakta ve ölçümün tekrarlanması durumunda benzer sonuçların elde edileceğine dair bir güvence sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu sonuçlar, ilerleyen aşamalarda daha fazla istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır.

5.6.3.3. Ölçeğin İç Tutarlılığı- Split-Half Reliability Tests

Ölçeklerin iç tutarlılığı, belirli bir kavramı veya teoriyi ölçen bileşenlerin ne ölçüde birbirleriyle ilişkili olduğunun bir göstergesidir. Bu bağlamda, anket soruları, bir kavramı ölçen bir grup olarak birbirine bağlı olmalı ve katılımcı, ölçeğin genel anlamını ve onu oluşturan her bir sorunun işlevini net bir şekilde kavrayabilmelidir (Sekaran, 2009: 294). Ölçeğin iç tutarlılığının derecesi, bileşen sorular arasındaki korelasyonu belirlemek için yarıya bölme güven testi (Split-half Reliability Tests) yöntemiyle ölçülebilmektedir. Bu yöntem, bireysel soruların puanları ile anketteki eşleştirilmiş

soruların puanları arasındaki korelasyon katsayısını hesaplayarak gerçekleştirilmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı, Spearman-Brown denklemi ile düzeltilmektedir. Araştırmada bağımsız değişken olan stratejik liderlik için iç tutarlılık katsayısının 0,980'e ulaştığı ve boyutların değerinin 0,942 ile 0,914 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Aracı değişken olan bütünsel pazarlama için iç tutarlılık katsayısı 0,964 olarak bulunmuş ve boyutların değeri en yüksek 0,930'a kadar çıktığı görülmektedir. Bağımlı değişken olan doğrudan yabancı yatırım çekme için ise iç tutarlılık değeri 0,943'e ulaşmış, boyutların değeri en yüksek 0,944 ve en düşük 0,725 arasında değişiklik göstermektedir. Bu yöntem uygulandığında, anketin genel korelasyon katsayısının 0,881 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin çeşitli standartlarının yüksek bir istikrara sahip olduğunu, farklı zaman dilimlerinde ve aynı bireyler için geçerli olabileceğini, dolayısıyla Tablo 20' de gösterildiği gibi benzer sonuçlar vereceğini göstermektedir.

Tablo 20. Araştırma Değişkenleri Ölçeğin İç Tutarlılığı Testi

Değişkenler	Boyutlar	Ölçeğin İç Tutarlılığı	Soru sayısı
Stratejik Liderlik	Stratejik Yönün Belirlenmesi	0,942	5
	Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak	0,937	5
	İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi	0,930	5
	Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek	0,875	5
	Etik Uygulamaları Vurgulamak	0,914	5
	Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması	0,917	5
Toplam	Altı boyutu	0,980	30
Bütünsel Pazarlama	İçsel Pazarlama	0,732	5
	Performans Pazarlaması	0,912	5
	İlişkisel Pazarlama	0,930	5
	Bütünleşik Pazarlama	0,875	5
Toplam	Dört boyutu	0,964	20
Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmek	Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği	0,916	7
	Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,725	8
	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	0,944	15
Toplam	Üç boyutu	0,943	30

5.6.3.4. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi aracılığıyla örneklem büyüklüğünün yeterliliğini doğrulamak için kullanılmıştır. KMO testine göre örneklemin yeterli olabilmesi için değerin 0,50'den büyük olması gerekmektedir. Bu karşılanması gereken temel bir koşuldur. Benzer şekilde Bartlett testinin kullanılması da değişkenler arasındaki ilişkinin bir göstergesidir. Bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun doğrulanabilmesi için anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması lazımdır (Yong ve Pearce, 2013: 90). Söz konusu korelasyon katsayılarının kabul edilebilirliğini belirtmek için anket soruları arasında kabul edilebilir korelasyonların varlığının anlamlı bir değer (*Ki-Kare*) olması da gereklidir. Test sonuçları Tablo 21'de gösterildiği gibidir.

Tablo 21. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliğini Testi

Değişkenler	Boyutlar	KMO	Bartlett Test	P-değeri
Stratejik Liderlik	Stratejik Yönün Belirlenmesi	0,897	821,909	0,000
	Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere			
	Yatırım Yapmak			
	İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi			
	Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek			
	Etik Uygulamaları Vurgulamak			
Bütünsel Pazarlama	Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması	0,860	479,101	0,000
	İçsel Pazarlama			
	Performans Pazarlaması			
	İlişkisel Pazarlama			
Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek	Bütünleşik Pazarlama	0,682	170,043	0,000
	Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği			
	Yatırım Ajanslarının Tanıtım Etkinliği			
	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı			

Tablo 21'de görüldüğü üzere, örneklem büyüklüğü yeterliliği KMO testinin tüm değerlerinin 0,50'den büyük olması dolayısıyla iyi bir değerdir. Bu değer, örneklem büyüklüğünün istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için yeterli ve uygun olduğunu

göstermektedir. Tablo 21’de Bartlett testi anlamlılık seviyesinin 0,05’ten daha küçük olduğunu göstermektedir; bu da korelasyon matrisinin sonuçlarının tek bir matris olmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, tabloda yer alan sonuçlara göre, *örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu* ve daha sonraki istatistiksel analizlerin yapılması için iyi bir gösterge olduğu sonucuna varılmaktadır.

5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu geçerlilik, araştırma ölçeğinin yapı geçerliliğini doğrulamak amacıyla kullanılan bir test olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ilgilidir. DFA, yapısal modelleme uygulamalarının bir parçası olarak kabul edilmekte ve araştırmacının varsayımsal modelini test etmek için kullanılmaktadır (Amos, v. 23). Doğrulama süreci iki temel unsurdan oluşmaktadır:

1. ***Araştırma örnekleminden toplanan veriler, ölçümde benimsenen varsayımsal modelle tutarlı mıdır?*** Her bir değişken için doğrulayıcı faktör analizi formunun sağ üst köşesinde gösterilen ve varsayılan modelin kabul edildiği ya da olumsuz şeklindedir. Ki-kare endeksi (Chi-Square), uyum iyiliği endeksi GFI (0,90’dan büyük), karşılaştırmalı uyum endeksi CFI (0,95’ten büyük) ve artıkların ortalama karekökü (RMR) endeksi 0,00 ile 0,05 arasında olmalıdır. Değer ne kadar düşükse, o kadar iyidir. Standart χ^2/df indeksi ise, sıfıra ne kadar yakınsa o kadar iyi bir uyum gösterir. Bu oran, ki-kare (χ^2) ile serbestlik derecesi (df) arasındaki oranı temsil etmektedir (Hooper vd., 2008; Hair vd., 2006; Bentler, 1990).
2. ***Temel eksenlerle (stratejik liderlik, bütünsel pazarlama, doğrudan yabancı yatırım çekme) temsil edilen bu model, gerçekte tanımlanmış üç eksen ve boyuttan oluşmakta mıdır?*** Her boyutun paragrafları, dürüstlikle karakterize edilip edilmediği, yani istatistiksel olarak kabul edilebilir olup olmadığı hem kendi göstergelerine hem de alt düzeyde ifade edilen güvenilirlik katsayılarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Her bir boyut için standart regresyon ağırlıkları belirli bir sınırın üzerinde olduğunda, söz konusu boyutun geçerliliği ve güvenilirliği istatistiksel olarak kabul edilmektedir. Özellikle 0.30’un üzerindeki

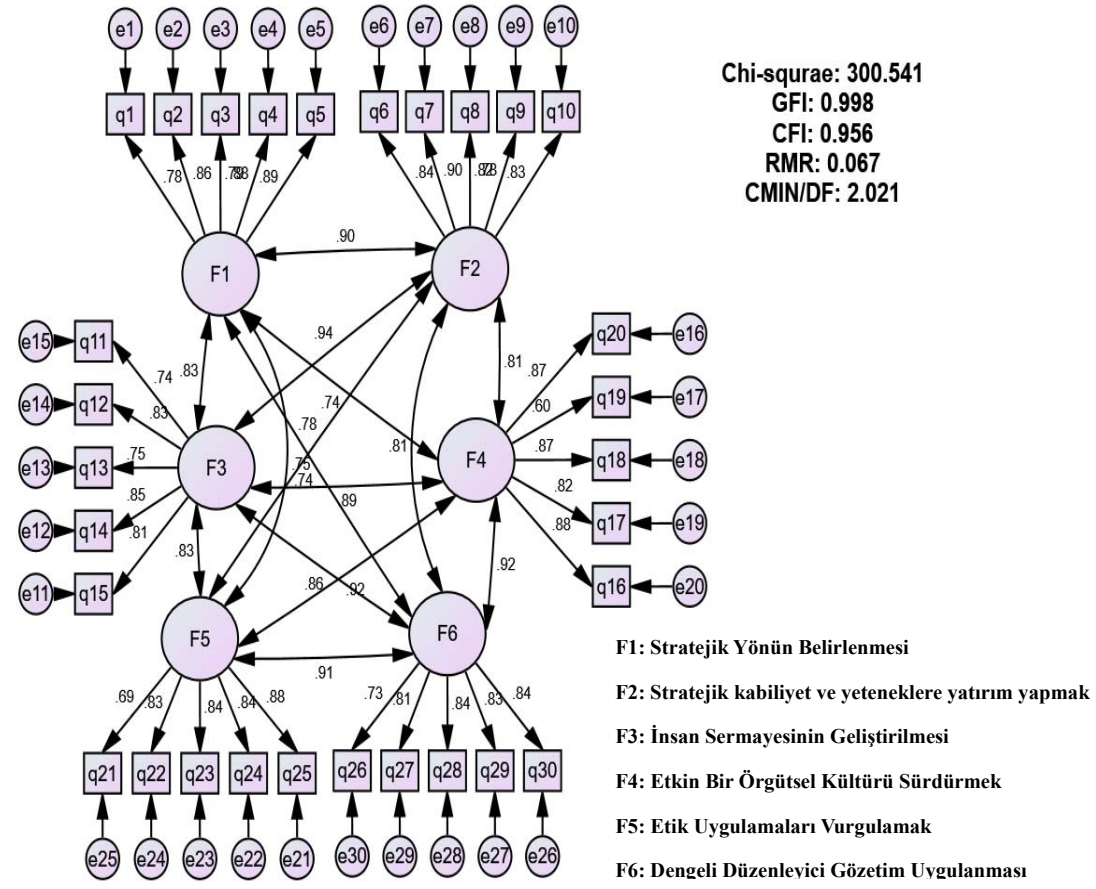
standart regresyon ağırlıkları, ilgili boyutun geçerliliğini ve güvenilirliğini destekleyen önemli göstergeler arasında yer almaktadır.

5.7.1. Stratejik Liderlik Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu değişken, altı boyuttan oluşmaktadır: *stratejik yönün belirlenmesi, kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak, insan sermayesini geliştirmek, örgüt kültürünü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak ve dengeli bir örgütsel gözetim uygulamak*.

Her bir boyuta ilişkin sorular üzerinden iki doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Grafik 2'ye göre, tüm soruların standart regresyon ağırlıklarının 0,30'un üzerinde olduğu gözlemlenmiştir (El-Bayati, 2022, 146). Bu bulgu, ölçeğin varsayımsal geçerliliğinin doğrulandığını ve testin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

Grafik 2. Stratejik Liderlik Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi

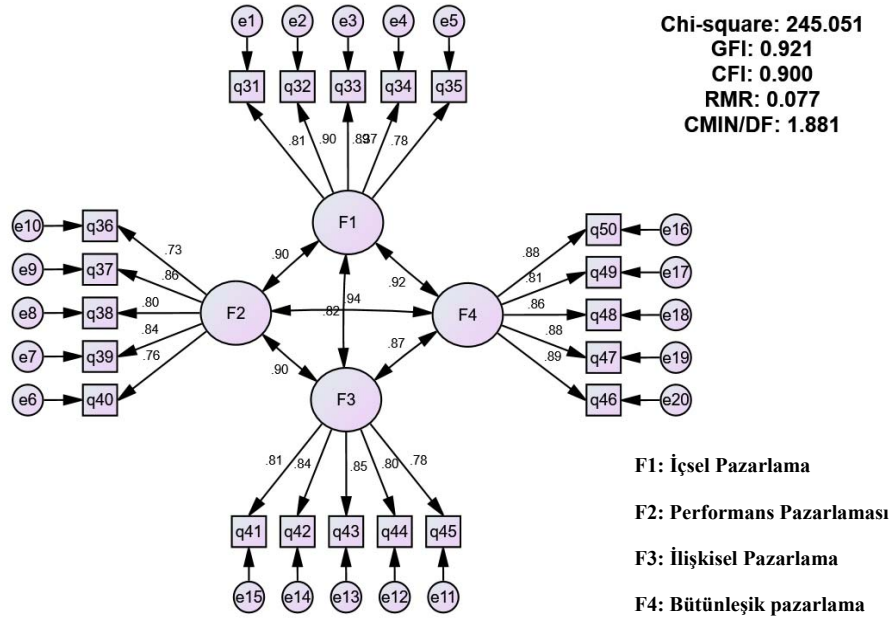


Grafik 2'de, Ki-kare endeksinin 300,541, uyum iyiliği endeksi (GFI) değerinin 0,998 ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) değerinin 0,998 olduğu görülmektedir. Ayrıca, artıkların ortalama kare endeksi (RMR) 0,956, standart χ^2/df indeksi (χ^2 ile serbestlik derecesi oranı) ise 2,021 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara dayanarak, modelin uygunluk göstergelerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, elde edilen veriler, stratejik liderlik değişkeni tarafından temsil edilen ölçüm modeli ile uyumlu olup, modelin geçerliliğini desteklemektedir.

5.7.2. Bütünsel Pazarlama Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu değişken, dört boyuttan oluşmaktadır: *içsel pazarlama*, *performans pazarlaması*, *ilişkisel pazarlama* ve *bütünleşik pazarlama*. Her bir boyuta yönelik sorular temel alınarak iki doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Grafik 3'te, tüm soruların standart regresyon ağırlıklarının 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir (El-Bayati, 2022, 146). Bu bulgular, ölçeğin varsayılan yapısal geçerliliğinin doğrulandığını ve testin istatistiksel olarak geçerli sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Grafik 3. Bütünsel Pazarlama Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi

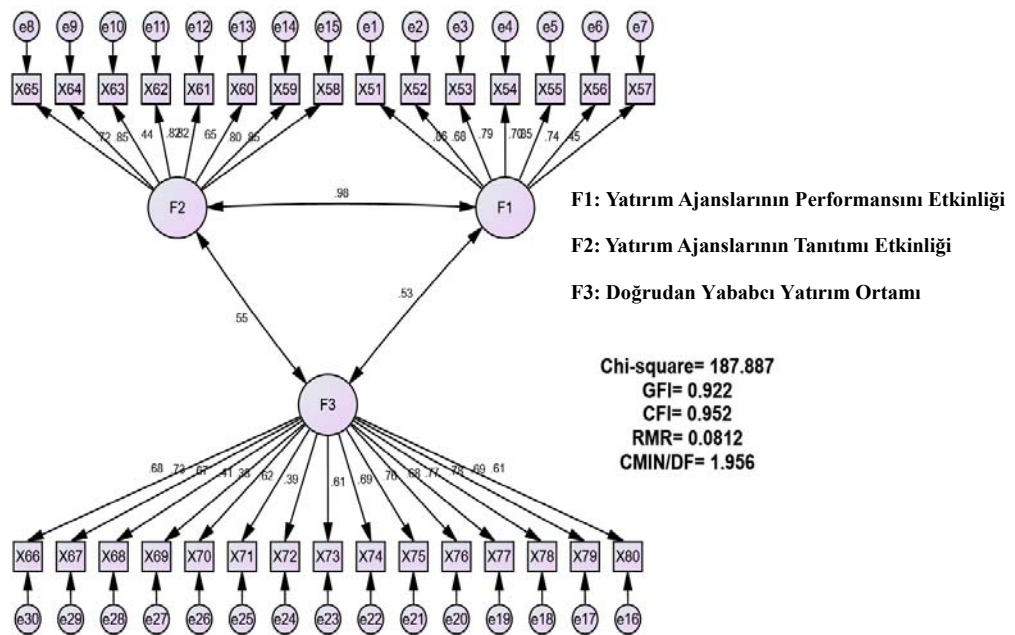


Grafik 3'te, Ki-kare endeksi değerinin 245,051, uyum iyiliği endeksi GFI değerinin 0,921 ve karşılaştırmalı uyum endeksi CFI değerinin 0,921 olduğu görülmektedir. Ayrıca, artıkların karekök indeksi (RMR) 0,900 ve standart χ^2/df indeksi (χ^2 ile serbestlik derecesi oranı) 1,881 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara dayanarak, modelin uygunluk göstergelerinin iyi değerlendirildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum, çalışma örneğinden elde edilen verilerin, bütünsel pazarlama değişkeni tarafından temsil edilen ölçüm modeli ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

5.7.3. Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekme Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu değişken, üç boyuttan oluşmaktadır: *yatırım ajanslarının performansının etkinliği, yatırım tanıtımının etkinliği ve doğrudan yabancı yatırım ortamı*. Her bir boyuta ilişkin sorular temel alınarak iki doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Grafik 4'te, tüm soruların standart regresyon ağırlıklarının 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir (El-Bayati, 2022, 146). Bu bulgular, ölçeğin varsayılan yapısal geçerliliğinin doğrulandığını ve testin istatistiksel olarak geçerli sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır.

Grafik 4. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekme Değişkeninin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Grafik 4'te Ki-kare endeksinin değerinin 187,887 ulaştığı, uyum iyiliği endeksinin GFI değerinin 0,922, karşılaştırılmalı uyum endeksinin CFI değerinin ise 0,922 olduğu görülmektedir. 0,952 olarak gerçekleşti, Artıkların ortalama kare indeksi (RMR) 0,0812, standart χ^2/df indeksi ise (χ^2 ile serbestlik dereceleri df arasındaki oran) 1,956 olarak elde edilmiştir. Buradan, modelin uygunluk göstergelerinin değerlerinin iyi kabul edildiği sonucuna varılmaktadır. Bu durum, çalışma örnekleminden elde edilen verilerin, doğrudan yabancı yatırımları çekme değişkeni ile temsil edilen ölçüm modeliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

5.8. Araştırma rneklemine Yanıtlarının Analizi

Çalışma rneklemine yanıtlarının sonuçları, örneklemine çalışma değişkenlerine ilişkin n eğilimlerini ifade etmektedir. Böylece alışma örneklemine cevaplarının tutarlı olup olmadığı göstermektedir. Bu hedefe ulaşmak için, örneklemine yanıtlarındaki eğilimleri ve bunlar arasındaki dağılım boyutunu tanımlamak amacıyla bir dizi istatistiksel yöntem kullanılmaktadır. Nitekim bu yöntemlerin en önemlileri, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve değişim katsayılarından oluşan merkezi eğilim ölçüleridir.

Çalışma aracı, beşli likert lğine (5 onay derecesi) göre tasarlandığından, yanıtlar ölçüğe katılım dereceleri olarak (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum ve (1) kesinlikle katılmıyorum şeklindeyir. Buna göre, en yüksek ve en düşük onay dereceleri arasındaki farkın (5-1) en yüksek uyum derecesine (5) bölünmesiyle elde edilen kategori uzunluğu 0,8'dir. Örneklem yelerinin anket sorularını ne ölçüde katılıp katılmadıklarını belirlemeyi sağlamaktadır.

Tablo 22. Araştırma rneklemine Yanıtlarının Analiz

Değer	Onay Derecesi
(1 –1 ,8)	ok Düşük
(1,81- 2,6)	Düşük
(2,61- 3,40)	Orta
(3,41- 4,20)	Yüksek
(4,21- 5,0)	ok Yüksek

Kaynak: Dewberry, 2015: 15 Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

5.8.1. Stratejik Yönün Belirlenmesi

Çalışma örnekleminin stratejik yönelime verdiği yanıtların tanımlayıcı sonuçlarına ilişkin Tablo 23'deki veriler, örneklem üyelerinin yanıtlarındaki 3,461 aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum, örneklem üyelerinin kurumun stratejileri hakkındaki iyi bilgisini ve üst yönetimin, kurumun stratejik yönlerini belirlemek için tüm tarafları dahil etme konusundaki ciddiyetini ortaya koymaktadır. Örneklemin cevaplarının standart sapması 1,103 olup, bu durum %31,8'lik bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. İlgili boyuta olan bağlılığa yönelik açık ve gerçek ilgi ile çaba teyit edilmektedir. Bu veri, sahada gözlemlenen verilerle de doğrulanmıştır. Üst yönetim, ajansların stratejik yönünü belirleme yeteneğine sahip olup, her düzeyde gerçekliğin iyileştirilmesi için çalışmaktadır.

Salman (2016) ile Al-Douri vd. (2019) çalışması, Al-Jadir ve Al-Saidi'nin (2021) çalışmasıyla uyumlu yüksek düzeyde katılma sonuçları göstermektedir. Bu uyumun sebebi, küreselleşmenin hızlı çevresel değişimleri zorunlu kılması ve bunun, incelenen kuruluşların liderlerinin net bir vizyona sahip olmalarını gerektirmesidir. Gelecekteki zorluklarla başa çıkabilmek için stratejik değişiklikler yapmanın yanı sıra, bu değişikliklerin uygun bir zamanlamayla gerçekleştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Muhammad ve Abu Amama'nın (2021) çalışmasında ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmalar, liderler arasında orta veya düşük bir fikir birliği olduğunu göstermektedir; bu durum, liderlerin yeterince çaba göstermemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışmanın farklılığı, kuruluşların gelecek vizyonunu tüm paydaşlara iletmeleri ve stratejik vizyon geliştirme sürecine çalışanları dahil etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, çalışmanın uygulandığı toplumların doğası ve kültürü de sonuçları etkilemektedir.

Tablo 23. Stratejik Yönün Belirlenmesi Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
Tüm çalışanların geleceğe yönelik stratejik bir vizyon geliştirmeye katılımını destekler	3,274	1,283	0,391	5
Çevre analizi sonuçları ışığında stratejik hedeflerini belirler	3,343	1,043	0,312	4
Gelecekteki yönünü belirlerken yerel ve uluslararası muadil kuruluşların deneyimlerinden yararlanır	3,626	1,111	0,306	3
Misyonla tutarlı, açık ve anlaşılır hedefler belirler ve stratejik liderliği amaç edinir	3,557	1,038	0,292	1
Stratejik analiz sürecini esas alarak stratejik vizyonunu sürekli geliştirir	3,503	1,040	0,296	2
Toplam Stratejik Yönün Belirlenmesi	3,461	1,103	0,318	

Tablo 23'ün diğer sonuçları ise boyutun 1 ile 5. soruların oluşturduğu alt sorularıyla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarında bir yakınlık olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, soru 3 (*Gelecekteki yönünü belirlerken yerel ve uluslararası muadil kuruluşların deneyimlerinden yararlanır*) yüksek derecede uyum göstererek %30,6'lık değişim katsayısı ve 3,626 aritmetik ortalama ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu bulgu, kurum üst yönetiminin geleceğe yönelik stratejilerini belirlerken önceden hazırlanmış planlara dayalı olarak hareket ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda, bu soru önem sıralamasında üçüncü sırada yer almaktadır. Saha ziyaretlerinde de bu durum gözlemlenmiştir. Yatırım ajansları, stratejik yön belirlemeye büyük önem vermektedir, çünkü bu, istenilen hedeflere ulaşmanın kritik bir temelini oluşturur. Soru 1 (*Tüm çalışanların geleceğe yönelik stratejik bir vizyon geliştirmeye katılımını destekler*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir. Değişim katsayısı %0,39,1 ve aritmetik ortalaması 3,274 olan bu soru, önem sıralamasında beşinci sırada yer almaktadır.

5.8.2. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak

Çalışma örnekleminin Kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapma konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 24'te ortaya koymaktadır ki, örneklem üyelerin cevapları ortalama 3.410 ile yüksek düzeyde katılma eğilimindedir. Bu, kabiliyet ve yeteneklere olan ilgiyi göstermektedir. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,139'dur. Yanıtlar %33,4'lük bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum da bu boyuta yönelik açık ve gerçek ilgiyi ve bağlılığı teyit etmektedir. Araştırmadan saha ziyareti sırasında gözlemlediği şey de budur. Kabiliyet ve yetenekler, varlıkları aracılığıyla bir kaynak ve rekabet avantajı teşkil ettikleri için yatırım ajansları için önemli kabul edilmektedir.

Çalışmanın sonuçları, Salman'ın (2016), Qadir'in (2017) ve Al-Jader ile Al-Saidi'nin (2021) çalışmalarına uyumlu olarak yüksek düzeyde katılma şeklinde yüksek onay derecesini yansıtmaktadır. Bu uyum, stratejik liderlerin rolüne dayanmaktadır. Çalışmalar, örgütlerin yetenekli entelektüel sermayeye sahip olabilmesi için çalışanları yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eden sağlıklı ve uygun bir örgüt ikliminin sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu şekilde örgütler, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için çekim merkezleri haline gelebilirler. Ancak, Muhammad ve Abu Amama'nın (2021) çalışmasıyla karşılaştırıldığında farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boyutta orta veya düşük bir onay derecesi göstermektedir. Çalışma, bu farklılığı, üst yönetimin seçim konusunda yeterli çaba göstermemesine bağlamaktadır. Ayrıca, bu çalışma, seçkin ve etkili yetkinliklerin yanı sıra yeteneklerin atanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu durum, liderlik seçiminde ve atamalarında daha dikkatli ve etkili bir yaklaşım benimsemenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 24' de yer alan diğer sonuçlar, boyutun 5 ila 10. sorularını içeren alt sorularla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, Soru 7 (*Deneyimli çalışanlara değer verir ve onları yaratıcı çalışmalara teşvik eder*), %33,7'lik bir değişim katsayısı ve 3,511 aritmetik

ortalama ile en yüksek değeri elde ederek yüksek bir uyum sağlamaktadır. Bu durum, ajans üst yönetiminin çalışanlarla yakından ilgilendiğini ve onları bilgi üretimi ile bilgi birikiminden yararlanma konusunda teşvik etmeye çalıştığını göstermektedir. Aynı zamanda, bu soru önem sıralamasında dördüncü sırada yer almıştır. Soru 9 (*Çalışanların işlerini yönlendirme ve değiştirme becerisine sahip olmalarını teşvik eder*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı almıştır. %32,8'lik bir değişim katsayısı ve 3,351 aritmetik ortalama ile ikinci sırada yer almıştır. (Tablo 24)

Tablo 24.Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Boyutu Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı %	Önem sırası
Seçkin nitelik ve yeteneklere sahip çalışanları seçer ve onları bilgiyi yaymaya ve üretmeye teşvik eder.	3,389	1,231	0,363	5
Deneyimli çalışanlarına önem verir ve onları yaratıcı çalışmaya teşvik eder.	3,511	1,185	0,337	4
İşini yürütürken birikmiş bilgi birikiminden ve temel yeteneklerden faydalanmaya çalışır.	3,442	1,068	0,310	1
Çalışanların işlerini Yönlendirme ve değiştirme becerisine sahip olmalarını teşvik eder	3,351	1,101	0,328	2
Rekabetçi konumunu korumak için insan yeteneklerini organize etmekle ilgilenir	3,358	1,109	0,330	3
Toplam Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	3,410	1,139	0,334	

5.8.3. İnsan Sermayesinin geliştirilmesi

Çalışma örnekleminin insan sermayesinin gelişimi konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 25, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,334 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, insan sermayesinin gelişimine olan ilgiyi göstermektedir. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,152'dir. Yanıtlar, %34,5'lik bir varyasyon katsayısıyla örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığı göstermektedir. Bu durum, insan sermayesinin gelişimine yönelik açık ve gerçek bir ilgi ile bağlılığı teyit etmektedir.

Çalışmanın sonuçları, Salman'ın (2016), Qadir'in (2017) ve Al-Jadir ile Al-Saidi'nin (2021) çalışmalarına uyumlu olarak yüksek düzeyde katılma ile yüksek bir onay derecesini yansıtmaktadır. Bu çalışmalar, kuruluşların stratejik liderlerinin insan sermayesini geliştirmenin ve sürdürmenin önemini vurgulamaktadır. Özellikle,

çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek rekabet avantajı elde etme amacıyla stratejik bir odaklanma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak, Muhammad ve Abu Amama'nın (2021) çalışmasıyla karşılaştırıldığında farklı bir görüş ortaya çıkmaktadır; bu çalışma, söz konusu boyutta orta veya düşük bir onay derecesi göstermektedir. Çalışma, bu farklılığı, yapılan kuruluşlarda farkındalık eksikliğine bağlamaktadır. İnsan sermayesinin önemi ve çalışanların yeteneklerine yapılan etkili yatırım eksikliği, aynı zamanda çalışmanın yapıldığı ortamın doğasından kaynaklanmaktadır. Bu farklılık, kuruluşların insan sermayesine verdikleri önemin çeşitliliğini ve bu önemi vurgulamak için gereken farkındalık ile yatırımın önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 25' te kalan sonuçları ise boyutun 11 ila 15. sorularının oluşturduğu alt sorularla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarında bir yakınlık olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte soru 11 (*Sürekli olarak çeşitli eğitim ve gelişim kursları düzenlemeye isteklidir*) yüksek derecede uyum, %32,9'luk değişim katsayısı ve 3,480 aritmetik ortalama ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, ajansın üst yönetiminin çalışanları geliştirmek için çalıştığını, çalıştaylar ve eğitim kursları düzenlediğini, ayrıca araştırma ve geliştirmeyi teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, bu soru önem sırasına göre ikinci sırada yer almaktadır.

Soru 14 (*Çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmak için araştırma ve geliştirmeyi teşvik eder*), bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Değişim katsayısı %35,1 ve aritmetik ortalaması 3,213 olan bu soru, önem sırasına göre üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 25. İnsan Sermayesinin geliştirilmesi Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
Sürekli olarak çeşitli eğitim ve gelişim kursları düzenlemeye isteklidir	3,480	1,145	0,329	2
Çalışanlara işlerini tamamlamaları için gerekli görev ve yetkileri vererek onları güçlendirmeye önem verir	3,290	1,166	0,354	4
Çalışanların görevlerini tamamlamalarına katkıda bulunan sosyal ilişkileri pekiştirmeye çalışır	3,381	1,026	0,303	1

Çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmak için araştırma ve geliştirmeyi teşvik eder	3,213	1,130	0,351	3
İş performansını artırmak için seçkin çalışanları bireysel ikramiyelerle ödüllendirir	3,305	1,294	0,391	5
Toplam İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	3,334	1,152	0,345	

5.8.4. Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek

Çalışma örnekleminin etkin örgüt kültürünü sürdürmek konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 26, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,424 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, etkin örgüt kültürüne olan ilgiyi göstermektedir. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,032'dir. Yanıtlar %30,1'lik bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum da çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki ilişkileri güçlendirmeye ve incelenen ajanslarda etkin bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik açık, gerçek ilgiyi ve bağlılığı teyit etmektedir. Araştırmadan saha ziyareti sırasında gözlemledikleri de bu yöndedir Yatırım ajansları, çalışanların ve yatırımcıların davranışlarının özel bir özelliği olarak kabul edilen örgüt kültürünün önemini farkındadır.

Saidi'nin (2021) çalışmalarıyla tutarlı olarak yüksek düzeyde katılma ile yüksek bir onay derecesini yansıtmaktadır. Bu çalışmalar, ankete katılan kuruluşların stratejik liderlerinin esnek bir organizasyon kültürü oluşturmanın önemini vurguladığını göstermektedir. Bu kültür, yaratıcılığa, yenilikçiliğe ve takım çalışmasına dayanmakta olup, tüm çalışanların benimsediği bir yapı oluşturarak kuruluşların rekabet gücünü artırmaktadır. Ancak, Muhammad ve Abu Amama'nın (2021) çalışmasıyla karşılaştırıldığında farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır; bu çalışma, söz konusu boyutta orta veya düşük düzeyde bir fikir birliği göstermektedir. Çalışmada, bu farklılık öğrencilerin yeteneklerini sınırlayan kısıtlamalar ve engeller olarak yorumlanmaktadır. Bu durum, üst düzey liderlerin organizasyon kültürünün etkili bir şekilde uygulanması için çaba harcadığını göstermektedir. Ayrıca, bu farklılık, organizasyon kültürünün oluşturulması ve uygulanmasında karşılaşılan engellerin ve çözüm yollarının farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle, öğrencilerin yeteneklerinin geliştirilmesi

ve sınırlamaların kaldırılması gibi faktörlerin, organizasyonların başarılı bir şekilde esnek bir kültür oluşturmada önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 26' nın kalan sonuçları ise boyutun 16 ila 20, sorularının oluşturduğu alt sorularıyla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarında bir yakınlık olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, soru 18 (*Uyumlu bir ekip olarak çalışmayı teşvik eder*), yüksek derecede uyum sağlamakta olup, %31,9'luk değişim katsayısı ve 3,580 aritmetik ortalaması ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, ajansın üst yönetiminin çalışanları geliştirmek için çalıştığını, çalıştaylar ve eğitim kursları düzenlediğini, ayrıca araştırma ve geliştirmeyi teşvik ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu soru, önem sırasına göre dördüncü sırada yer almaktadır.

Soru 16 (*Performansta mükemmelliğe ulaşan girişimleri destekler*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Değişim katsayısı %32 ve aritmetik ortalaması 3,297 olan bu soru, önem sırasına göre beşinci sıraya yerleşmiştir. Etkin örgüt kültürünü sürdürmek boyutunun tanımlayıcı analizi kullanılmaktadır.

Tablo 26. Etkin Örgüt Kültürünün Sürdürmek Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı %	Önem Sırası
Performansta mükemmelliğe ulaşan girişimleri destekler	3,297	1,057	0,320	5
Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için değişim kültürünü teşvik eder	3,435	1,031	0,300	2
Uyumlu bir ekip olarak çalışmayı teşvik eder	3,580	1,143	0,319	4
Şirket çalışanlarının işe karşı ortak bir değer sistemi vardır	3,442	0,912	0,265	1
Çalışanların yatırım çalışmalarının geliştirilmesiyle ilgili kararlar almalarını sağlamaya çalışır	3,366	1,016	0,302	3
Toplam Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek	3,424	1,032	0,301	

5.8.5. Etik uygulamaları

Çalışma örnekleminin etik uygulamalara yönelik yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 27, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,458 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, etik uygulamalara olan ilgiyi göstermektedir. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,001'dir. Yanıtlar %28,9'luk bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum da etik uygulamalara yönelik açık ve gerçek ilgiyi ve bağlılığı teyit etmektedir. Araştırmadan saha ziyareti sırasında gözlemledikleri de bu yöndedir. Yatırım ajansları, kamu çıkarının özel çıkarlardan önce gelmesi ve herkes arasında adaletin sağlanması anlamına gelen etik uygulamalara önem vermektedir. Çalışmanın yüksek onay düzeyindeki sonuçları, aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma, Qadir'in (2017) ve Al-Jadir ve Al-Saidi'nin (2021) çalışmalarıyla uyumlu bir tutarlılık sergilemektedir. Bu tutarlılık, çalışmada incelenen kuruluşların stratejik liderlerinin inançlarına dayanmaktadır. Özellikle, karar alma sürecinde uyulması gereken etik davranış standartlarını tanımlayan net kanıtlara sahip olmanın ve tüm çalışanların bu standartlara uymasının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu standartlar, kuruluşların tüm paydaşlar nezdindeki imajını güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Ancak, mevcut çalışma, Salman'ın (2016) ve Muhammad ve Abu Amama (2021) çalışmasıyla farklılık göstermektedir. Bu çalışma, etik uygulamalar boyutunda orta ve düşük düzeyde bir fikir birliği ortaya koymuştur. Çalışmada, bu farklılık, incelenen kuruluşlardaki üst düzey liderlerin yeteneklerinin sınırlanması ile net etik standartların ve uygulamaların belirlenmemesi gibi kısıtlamalar ve engeller olarak yorumlanmaktadır. Bu durum, etik uygulamaların belirlenmesi ve takip edilmesi konusunda karşılaşılan zorlukları ve bu alandaki netlik eksikliğini vurgulamaktadır. Özellikle, üst düzey liderlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve etik standartların belirlenmesi sürecinde daha net bir rehberlik sağlanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Tablo 27' nin kalan sonuçları ise boyutun 21 ila 25. sorularının oluşturduğu alt sorularla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarında bir yakınlık olduğunu görülmektedir. Bununla birlikte, soru 23 (*İşin tamamlanmasında etik standartları*

vurgular), %26,7'lik değişim katsayısı ve 3,564 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstererek en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, ajansın üst yönetiminin etik davranış kültürünü yayma çabası içinde olduğunu ve işin tamamlanması ile karar alma süreçlerinde etik standartları dikkate alma konusundaki kararlılığına işaret etmektedir. Ayrıca bu soru önem sırasına göre birinci sırada yer almaktadır. Soru 21 (*Etik davranış standartlarını açıklayan özel kılavuzlar yayınlar*), bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Değişim katsayısı %29,9 ve aritmetik ortalaması 3,328 olan bu soru, önem sırasına göre üçüncü sırada yer almaktadır

Tablo 27. Etik Uygulamalara Vuru Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Etik davranış standartlarını açıklayan özel kılavuzlar yayınlar	3,328	0,995	0,299	3
Karar verirken etik standartları göz önünde bulundurur	3,511	0,955	0,272	2
İşin tamamlanmasında etik standartları vurgular.	3,564	0,953	0,267	1
İşyerinde etik davranışlara bağlı kalan çalışanları ödüllendirir	3,381	1,146	0,339	4
Kurum bünyesinde etik değerleri ön planda tutmayı hedefler	3,503	0,955	0,272	5
Toplam Etik uygulamalara vurgulaması	3,458	1,001	0,289	

5.8.6. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması

Çalışma örnekleminin dengeli düzenleyici gözetim uygulanması konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 28, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3.418 ile yüksek düzeyde katılım eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, dengeli düzenleyici gözetime olan ilgiyi göstermektedir. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,074'dür. Yanıtlar %31,4'lük bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum da dengeli düzenleyici gözetime yönelik açık ve gerçek ilgiyi ve bağlılığı teyit etmektedir. Araştırma sırasında saha ziyaretlerinde yapılan gözlemler de bu durumu desteklemektedir; yatırım ajansları, hedeflere ulaşmak için dengeyi sağlamak amacıyla iç ve dış düzeyde denetime büyük önem vermektedir.

Stratejik liderliğin bu boyutuna ilişkin yüksek düzeyde fikir birliği, çalışmanın sonucunda elde edilen aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılımın, Al-Douri vd. (2019) çalışmasıyla uyumlu bir tutarlılık sergilediği görülmektedir. Bu tutarlılık, araştırılan kuruluşların stratejik liderlerinin, tüm mali ve stratejik alanlar arasında dengeyi sağlayan ve stratejinin işlediği parametreleri net bir şekilde tanımlayan etkili kontrol sistemleri geliştirmenin önemini anladığını vurgulamaktadır. Ayrıca, uygulamadan sapmalar ortaya çıktığında alınan iyileştirici önlemler ve aksiyonlar, kuruluşların dış çevredeki konumunu ve itibarını artırmada kritik bir role sahiptir. Ancak, mevcut çalışma, Salman'ın (2016) çalışmasından farklılık göstermektedir. Muhammad ve Abu Amama (2021) çalışması, dengeli düzenleyici gözetimin uygulanması boyutuna ilişkin orta ve düşük düzeyde bir fikir birliği göstermektedir. Çalışmada, bu farklılığı, çalışmaların farklı sektörlere uygulanmasına bağlamaktadır; özellikle, mali gözetimi oluşturan bankalar ve bazı sanayi şirketleri gibi. Bu durum, stratejik liderliğin farklı sektörlerde farklı önceliklere sahip olabileceğini ve bu nedenle stratejik gözetimin öneminin her sektör için ayrı bir vurguyla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 28'ün kalan sonuçları ise boyutun 26 ila 30. sorularının oluşturduğu alt sorularla ilgilidir. Bu soruların aritmetik ortalamalarında bir yakınlık olduğu görülmektedir. Bununla birlikte soru 29 (*Otoritenin toplumdaki itibarını artıran gözetim sistemlerini destekler*) yüksek derecede uyum, %32,7'lik değişim katsayısı ve 3, 519 aritmetik ortalama ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Ajansın üst yönetiminin etik davranış kültürünü yaymak ve işi tamamlarken etik standartları dikkate almak için çalıştığını göstermektedir. Bu soru, önem sırasına göre dördüncü sırada yer almıştır.

Soru 26 (*Paydaşların hedeflerine hizmet eden gözetim sistemlerini geliştirir*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Değişim katsayısı %30,9 ve aritmetik ortalaması 3,297 olan bu soru, önem sırasına göre ikinci sıraya yerleşmiştir.

Tablo 28. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Paydaşların hedeflerine hizmet eden gözetim sistemlerini geliştirir	3,297	1,020	0,309	2
İdari kontrol sistemleri geliştirilirken stratejik aşamaları dikkate alır	3,465	1,002	0,289	1
Öz denetimi sorunların nedenlerini aramaya bağlıdır	3,335	1,056	0,316	3
Otoritenin toplumdaki itibarını artıran gözetim sistemlerini destekler	3,519	1,152	0,327	4
Stratejik uygulama süreçlerini dikkatle izler ve değerlendirir	3,473	1,139	0,327	4
Toplam Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	3,418	1,074	0,314	

Tablo 29. Stratejik Liderlik Bağımsız Değişkeninin Ana Boyutlarına İlişki

N=131

Stratejik liderlik	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Stratejik Yönün Belirlenmesi	3,461	1,103	0,318	1
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	3,410	1,139	0,334	5
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	3,334	1,152	0,345	6
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek	3,424	1,032	0,301	3
Etik uygulamaları vurgulamak	3,458	1,001	0,289	2
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	3,418	1,074	0,314	4
Genel Ortalama	3,714	1,083	0,316	

Tablo 29’da verilerden, stratejik yönelim boyutunun emsalleri arasında önem düzeyinde ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İnsan sermayenin geliştirilmesi ise önem sıralamasında altıncı sırada yer almaktadır. Genel olarak, aracı değişken olan stratejik liderliğin genel aritmetik ortalaması 3,714 ve standart sapması 1,083 olurken, yanıt oranı genel anlamda yüksektir.

5.9. Çalışma Örnekleminin Bütünsel Pazarlama Değişkenine Verdiği Yanıtların Analizi

5.9.1. İçsel Pazarlama

Çalışma örnekleminin bu boyutla ilgili yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 30, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,317 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Yanıtların standart sapması ise 1,489 olarak hesaplanmıştır. Yanıtların %44,9'luk bir varyasyon katsayısına sahip olması, örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Irak yatırım ajanslarının, çalışanların yeteneklerini geliştirmek amacıyla ileri eğitim programlarına güvenmesi, bilgi aktarımını kolaylaştıran bir iletişim ağı oluşturması ve yatırımcıların ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya yönelik bir iç ortam sağlaması yoluyla iç pazarlamaya önem verdiğini göstermektedir. Araştırmalarının saha ziyaretlerindeki gözlemlerine göre, yatırım ajansları, çalışanların ajansa olan bağlılıklarını artırmak amacıyla çalışanlarla ilgilenmeye dayalı içsel pazarlamaya büyük önem vermektedir.

Mevcut çalışmanın sonuçları, aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma, Al-Sumaidaie vd. (2020) ile Samawi ve Salman' (2019) gibi önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Özellikle tutarlılık kendisini içsel pazarlama boyutuyla ilgili kısımda belli etmektedir. Bu uyum, kurum içindeki departmanlar arası iletişim ve etkileşimin güçlendirilmesi ile çalışanlar arasında kurum markasının bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmaların, kurumun genel performansı üzerinde olumlu ve somut bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Bulgular, kuruluşlar içindeki iletişim ve koordinasyonun nasıl geliştirileceğini anlamak ve böylece içsel pazarlama çabalarının etkinliğini artırmak açısından son derece önemlidir. İletişim ve etkileşimin artırılması, çalışanların kurum içinde daha iyi bir anlayış ve iş birliği içinde olmalarını sağlayarak kurumun genel performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, kurum markasının çalışanlar arasında bilinirliğinin artırılması, çalışanların kurumla daha güçlü bir bağ kurmasını ve markayı dış dünyaya daha etkili bir şekilde temsil etmelerini destekleyebilmektedir. İçsel pazarlama çabalarının etkinliğinin artırılması, kurumun rekabet avantajını güçlendirebilmekte ve uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilmektedir.

Bu boyutun diğer soruları arasında, soru 34 (*Pazarlama departmanı çalışanlarının yatırımcıların ilgisini çekmek için ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olan bir iç ortam sağlar*) %41'lik değişim katsayısı ve 3,519 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstererek en yüksek seviyeye ulaşmıştır; bu da iyi bir katılım oranını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu soru önem sırasına göre beşinci sırada yer almaktadır. Öte yandan, soru 33 (*Çalışanlara pazarlama performanslarını geliştirmek için bir dizi mali teşvik sağlar*) bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Bu sorunun değişim katsayısı %37,8 ve aritmetik ortalaması 3,198 olup, önem sırasına göre dördüncü sırada bulunmaktadır.

Tablo 30. İçsel Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamalar	Standart sapma	Farklılık Oranı	Önem sırası
Tüm kurum çalışanlarının inandığı net bir pazarlama vizyonunu hayata geçirir	3,236	1,087	0,335	2
Pazarlama departmanındaki çalışanların yeteneklerini geliştirmek için ileri eğitim programlarına dayanır	3,236	1,220	0,377	3
Çalışanlara pazarlama performanslarını geliştirmek için bir dizi mali teşvik sağlar	3,198	1,211	0,378	4
Pazarlama departmanı çalışanlarının yatırımcıların ilgisini çekmek için ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olan bir iç ortam sağlar	3,519	1,251	0,410	5
Pazarlama kararlarının alınmasına yardımcı olmak için bilgilerin toplandığı ve iletildiği bir iletişim ağı sağlar	3,396	1,079	0,317	1
Toplam İçsel Pazarlama	3,317	1,489	0,449	

5.9.2. Performans Pazarlaması

Çalışma örnekleminin bu boyutla ilgili yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 31'de örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,475 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,056'dır. Yanıtlar %30,3'lük bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa sahi olduğu görülmektedir. Bu durum, ise Irak yatırım ajanslarının, çevreyi kirlilikten korumaya yönelik faaliyetlere ve kendi toplumları kapsamındaki sosyal, etik ve yasal faaliyetlere olan ilgileri aracılığıyla pazarlama performansı ile ilgilendikleri anlamına gelmektedir. Araştırmadan saha ziyaretlerindeki gözlemler, yatırım ajanslarının etik, hukuki ve sosyal

anlayışlarını temsil etmenin performans pazarlamasının önemini kavradıklarını ortaya koymaktadır. Mevcut çalışmanın sonuçları, aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılım sergileyerek, Al-Sumaidaie vd. (2020) ile Samawi ve Salman (2019) gibi önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir; bu tutarlılık özellikle sosyal sorumluluk alanındaki pazarlama ve performans boyutlarıyla ilişkilidir. Bu uyum, destekleyen pazarlama uygulamalarına yönelmenin genel şirket performansını iyileştirebileceğini ve şirketlerin olumlu sosyal etki yaratma kararlılıklarını yansıtan pazarlama stratejilerine sahip olmalarının önemini vurgulamaktadır. Şirketlerin, sosyal sorumluluğu pazarlama stratejilerine entegre etmelerinin, mevcut pazardaki başarılarının önemli bir parçası olduğu ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin artan bir şekilde sosyal sorumluluk bilincine sahip olduğu bir dönemde, şirketlerin bu değerlere uygun bir şekilde hareket etmeleri ve bunu pazarlama stratejilerine entegre etmeleri önemlidir. Bu yaklaşım, sadece şirketin itibarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarı için de önemlidir.

Bu boyutun diğer sorularında, soru 38 (*Çalışanların performansının sürekli izlenmesine önem verir*) %25,6'lık değişim katsayısı ve 3,664 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstererek en yüksek seviyeye ulaşmıştır; bu durum, iyi bir katılım oranını ortaya koymakta ve bu sorunun önem sırasına göre birinci sırada yer aldığını göstermektedir. Diğer yandan, soru 36 (*Yatırımcıları, çalışanların pazarlama performansını yönlendirmeye yardımcı olmak için görüşlerini ifade etmeye teşvik eder*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiş olup, %31,8'lik değişim katsayısı ve 3,366 aritmetik ortalama ile önem sırasına göre üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 31. Performans Pazarlaması Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Yatırımcıları, çalışanların pazarlama performansını Yönlendirmeye yardımcı olmak için görüşlerini ifade etmeye teşvik eder	3,366	1,053	0,318	3
Çalışan performansının iyileştirilmesine katkıda bulunan modern, gelişmiş araç ve teknikleri tanıtmaya çalışır	3,419	1,182	0,345	5
Çalışanların performansının sürekli izlenmesine önem verir	3,664	0,941	0,256	1

Topluluğu içindeki sosyal, etik ve yasal faaliyetlere önem verir	3,480	0,987	0,283	2
Çevrenin kirlenmeden korunmasına ilişkin faaliyetlere önem verir	3,450	1,117	0,323	4
Toplam Performans Pazarlaması	3,475	1,056	0,303	

5.9.3. İlişkisel Pazarlama

Çalışma örnekleminin bu boyutla ilgili yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 32, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,487 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması 1,081'dir ve yanıtlar, %31'lik bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum, Irak yatırım ajanslarının, yatırımcıları çekmek ve kendileriyle uzun vadeli bir ilişki kurmak amacıyla pazarlama operasyonlarının etkinliğini sürdürmeye ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere olan ilgilerini yansıtmaktadır. Araştırmadan elde edilen saha ziyaretlerindeki gözlemler, ajansların, yatırımcılar ile arasındaki ilişkiyi güçlendirme ve onları çekme konusundaki rolünün önemini ortaya koymaktadır.

Mevcut çalışmanın sonuçları, aritmetik ortalama ile yüksek düzeyde katılım göstererek, Al-Sumaidaie vd. (2020) ile Samawi ve Salman (2019) gibi önceki çalışmalarla tutarlılık sergilemekte, özellikle ilişkisel pazarlama boyutunda benzerlikler göstermektedir. Bu uyum, kuruluşun genel başarısı için müşterilerle ve ortaklarla ilişkiler kurmanın ve güçlendirmenin önemini kabul edildiğini yansıtmaktadır. Sürdürülebilir ve uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesine gösterilen ilginin, marka sadakatini artırmaya ve müşteri değerini artırmaya önemli katkılarda bulunabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, başarılı pazarlama stratejilerinin ve pazarda başarıya ulaşmanın bir parçası olarak güçlü iletişimin ve güven oluşturma önemi de vurgulanmaktadır. İyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek, müşteri memnuniyetini artırırken aynı zamanda müşteri sadakatini ve marka itibarını güçlendirmektedir. Bu da uzun vadede şirketin başarısına olumlu bir katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, ilişkisel pazarlama stajlarına odaklanmak, bir kuruluşun pazarda rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamasına katkıda bulunabilmektedir.

Bu boyutun diğer sorularında, soru 45 (*Tüm yatırımcıların ve paydaşların çıkarlarını dikkate alır*), %27,5'lik değişim katsayısı ve 3,633 aritmetik ortalamayla yüksek derecede uyum göstererek en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, katılım oranının iyi olduğunu ortaya koymakta ve söz konusu soruyu önem sırasına göre birinci sıraya yerleştirmektedir. Öte yandan, soru 42 (*Çalışanlar ve yatırımcılar arasında güçlü ilişkiler kurmak ve onları yatırım fırsatlarıyla tanıştırmaya önem verir*) ise bu boyuttaki diğer sorular arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir; değişim katsayısı %32,8 ve aritmetik ortalaması 3,412 olan bu soru, önem sırasına göre dördüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 32. İlişkisel Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Yatırımcıları çekmek için pazarlama operasyonlarının etkinliğini artırmaya çalışır	3,442	1,137	0,330	5
Çalışanlar ve yatırımcılar arasında güçlü ilişkiler kurmak ve onları ajans görevleri tanıştırmaya önem verir	3,412	1,122	0,328	4
Tüm yatırımcılarla uzun vadeli bir ilişki kurmayı amaçlar	3,435	1,038	0,302	2
Tüm yöneticilerin yatırımcılarla tüm sosyal medya ve web siteleri gibi çeşitli iletişim araçlarını kullanmasını sağlar	3,511	1,105	0,314	3
Tüm yatırımcıların ve paydaşların çıkarlarını dikkate alır	3,633	1,001	0,275	1
Toplam İlişkisel Pazarlama	3,487	1,081	0,310	

5.9.4. Bütünleşik Pazarlama

Çalışma örnekleminin bu boyutla ilgili yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 33, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3.462 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması 1,120'dir. Yanıtlar, %32,3'lük bir varyasyon katsayısıyla örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum, Irak yatırım ajanslarının, tüm çalışanların yatırımcıları hedeflerken ileri teknolojiyi benimsemelerini ve uygulamalarını sağlama konusundaki ilgileri aracılığıyla bütünleşik pazarlamayla ilgilendiklerini göstermektedir. Ayrıca, yatırım ajansları yabancı yatırımları

çekmek ve işgücü piyasasının istek ve ihtiyaçlarına uygun yatırım hizmetleri sunmak için reklam araçları ve büyük, etkili elektronik tanıtım kampanyaları kullanmaktadır. Araştırmadan saha ziyaretlerindeki gözlemler, yatırım ajanslarının mesajlarını iletme amacıyla pazarlarda güçlü bir konum elde etmek için kullandıkları çeşitli pazarlama faaliyetlerinin ve araçlarının önemini farkına vardıklarını ortaya koymaktadır.

Mevcut çalışma, Al-Sumaidaie vd. (2020) ile Samawi ve Salman'ın (2019) aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma ile önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir, özellikle entegre pazarlama boyutuna ilişkin olarak. Bu uyum, müşterilerle iletişim kurmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kanalları ve yöntemleri birleştiren entegre pazarlama stratejilerinin benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Elde edilen sonuçlar, entegre pazarlama stratejilerinin şirketin hedeflerine ulaşmada ve müşterilerle etkin iletişim kurmada etkili olduğunu, bu durumun da pazardaki genel performansın ve başarının artmasına yol açtığını yansıtmaktadır. Ancak, elektronik tanıtım araçları ile yatırım çekme arasındaki zayıf ve orta düzeydeki uyumsuzluk, Al-Agha'nın (2019) çalışmasıyla karşılaştırıldığında bazı farklılıklara işaret etmektedir. İki çalışmanın zamanlama veya coğrafi bağlamındaki farklılıklar, sonuçları doğrudan etkileyebilir. Ayrıca, her çalışmada kullanılan örneklem, çalışma tasarımı veya ölçüm yöntemlerindeki farklılıklar da uyumun derecesini etkileyebilir. Elektronik tanıtım ve yatırım çekme araçlarının tanımındaki farklılıklar da sonuçlardaki farklılıkların açıklanmasına katkıda bulunabilir. Bu faktörlerin dikkatle değerlendirilmesi, farklılıkların kökenlerini daha iyi anlamak ve sonuçları daha etkili bir şekilde yorumlamak için önemlidir.

Bu boyutun diğer sorularında, soru 48 (*Doğrudan yabancı yatırımların Irak'a çekilmesi amacıyla geniş ve etkili reklam mecraları ve elektronik tanıtım kampanyaları kullanır*) yüksek derecede uyum göstermiş, %31,9'luk değişim katsayısı ve 3,595 aritmetik ortalama ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Bu durum, iyi bir katılım oranını yansıtmaktadır ve bu soru önem sırasına göre ikinci sırada yer almaktadır. Diğer yandan, soru 46 (*Yatırımcıları hedeflemede tüm çalışanların ileri teknolojiyi benimsemesini ve uygulamasını sağlar*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir; değişim katsayısı %36,4 ve aritmetik ortalaması 3,297 olan bu soru, önem sırasına göre beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo 33. Bütünleşik Pazarlama Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Yatırımcıları hedeflemede tüm çalışanların ileri teknolojiyi benimsemesini ve uygulamasını sağlar	3,297	1,200	0,364	5
Yatırımlar çekilmesine katkı sağlayan pazarlama iletişimini etkin hale getirmeye çalışır	3,442	1,151	0,334	4
Yönetim, en uyumlu pazarlama karmasını seçer	3,595	1,148	0,319	2
Müşterileri hedefleyin				
İşgücü piyasasının istek ve ihtiyaçlarına uygun yatırım hizmetleri sunmayı amaçlar	3,526	1,010	0,286	1
Coğrafyaya yayılmış projeleriyle tüm yatırımcılara farklı hizmet paketleri sunmasıyla öne çıkıyor	3,450	1,089	0,315	3
Toplam Bütünleşik Pazarlama	3,462	1,120	0,323	

Tablo 34. Bütünsel Pazarlama Bağımsız Değişkeninin Ana Boyutlarına İlişki

Bütünsel Pazarlama	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
İçsel Pazarlama	3,317	1,489	0,449	4
Performans Pazarlaması	3,475	1,056	0,303	2
İlişkisel Pazarlama	3,487	1,081	0,310	1
Bütünleşik Pazarlama	3,462	1,120	0,323	3
Genel Ortalama	3,435	1,186	0,346	

Yukarıdaki Tablo 34'deki verilerden, ilişkisel pazarlama boyutunun emsalleri arasında önem düzeyinde ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İçsel pazarlama ise önem sıralamasında altıncı sırada yer almıştır. Genel olarak, aracı değişken olan bütünsel pazarlamanın genel aritmetik ortalaması 3,435 ve standart sapması 1,186 olurken, yanıt oranı genel anlamda yüksek olarak derecelendirilmiştir.

5.10. Doğrudan Yabancı Yatırım Boyutları

Doğrudan yabancı yatırım boyutları aşağıdaki deyatlı olarak açıklanmaktadır. Bunlar (i) yatırım ajanslarının performans etkinliği, (ii) yatırım ajanslarının tanıtım etkinliği, (iii) doğrudan yabancı yatırım ortamıdır.

5.10.1. Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği

Çalışma örnekleminin yatırım ajanslarının performans etkinliği konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 35, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,544 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,082'dir. Yanıtlar, %30,5'lik bir varyasyon katsayısı ile bu boyuttaki sorulara verilen yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum, yatırım ajanslarının yatırım projeleri için ekonomik fizibilite çalışmaları sağlamaya ve yatırımcıları çekmeye katkıda bulunan yatırım prosedürlerini kolaylaştırmaya yönelik çabalarıyla, performans etkinliğine önem verdiklerini göstermektedir. Araştırmadan saha ziyareti sırasında yapılan gözlemler, yatırım ajanslarının hedeflerine ulaşmak amacıyla sonuçları ve emeği ölçmenin yanı sıra bunu verimli ve etkili bir şekilde kullanmanın önemini farkına vardıklarını göstermektedir.

Çalışmanın sonucu, katılımcıların yüksek onay seviyesi açısından aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma, Al-Fadl ve Al-Rumhi'nin (2015) ile Abdo Alhalim vd. (2016) çalışmalarıyla örtüştüğünü göstermektedir. İncelenen kurumların performanslarını iyileştirmenin önemi konusunda farkındalık ve bilinç sahibidir. Katılımcılar, performansın önemini fark ederken, sonuçları ve çabayı ölçmek amacıyla hedeflere ulaşmak için verimli ve etkili bir şekilde kullanmaya özen göstermektedirler. Bu fikir birliği, sonuçların sürekliliğini ve ilgili toplulukta kabulünü yansıtarak mevcut çalışmanın ulaştığı sonuçların geçerliliğine olan güveni artırmaktadır. Ancak, bu bulgular, Nasr'ın (2008) çalışmasında ortaya konan yatırım kuruluşlarının performansının etkinliği ile ilgili orta ve düşük düzeydeki ilişkinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılık, yatırım kuruluşlarının performanslarının etkinliğinin önemini tam olarak anlamamalarından kaynaklanabilir ve çeşitli faktörlere bağlanabilir. Örneğin,

çalışmalarda kullanılan ölçüm yöntemlerinde, incelenen örnekleme veya çalışmaların zamansal veya coğrafi bağlamında farklılıklar olabilir. Ayrıca, yatırım kuruluşlarının performans etkinliğinin tanımı ve sınıflandırılmasında ve çalışma değişkenleri arasındaki ilişki ve etki kavramında da farklılıklar olabilir. Bu farklılıkların açıklığa kavuşturulması, farklı sonuçlar arasındaki farkları anlamak ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek için önemlidir.

Yatırım ajanslarının performans etkinliği ile ilgili fikir birliği, soru 54'te (Yatırım projelerine ilişkin tüm başvuru prosedürleri yazılı olup internet sitesinde yer alır) açıkça ortaya çıkmış olup; bu soru %25,6'lık değişim katsayısı ve 3,824 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstermiştir. Aynı zamanda bu soru, önem sırasına göre birinci sırada yer almıştır. Bununla birlikte, soru 57 (Kurumun performansını değerlendirmek için prosedür ve standartları vardır) bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Bu sorunun değişim katsayısı %32,8 ve aritmetik ortalaması 3,313 olup, önem sırasına göre yedinci sırada yer almıştır.

Tablo 35. Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliği Boyutu Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart sapma	Farklılık oranı%	Önem sırası
Açık, yazılı hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler tanımlar	3,366	1,096	0,325	5
Yatırım projelerinin ekonomik fizibilite çalışmalarının sağlanması için çalışır	3,618	1,153	0,318	4
Yatırım prosedürlerinin kolaylığı yatırımcıların ilgisini çekmeye katkıda bulunur	3,656	1,142	0,312	3
Yatırım projelerine ilişkin tüm başvuru prosedürleri yazılı olup internet sitesinde yer alır	3,824	0,980	0,256	1
Kurumun performansı verimlilik ve etkililiğe sahiptir	3,610	0,996	0,276	2
Yatırım kurumunun performansı Irak'a doğrudan yabancı yatırımların çekilmesine büyük katkı sağlar	3,419	1,116	0,326	6
Kurumun performansı değerlendirmek için prosedür ve standartları vardır	3,313	1,088	0,328	7
Toplam Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	3,544	1,082	0,305	

Mevcut çalışma, Dünya Bankası'nın 2018 yılında gerçekleştirdiği araştırma ile uyum göstermektedir. "Verimli İzin Süreçleri" başlığı altında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%82), ticari faaliyetlere başlamak için gerekli izinlerin hızlı bir şekilde alınmasının, yatırım çekme sürecinde kritik bir rol oynadığını vurgulamıştır. Bu bulgu,

izin süreçlerinin hızının ve verimliliğinin yatırım ortamının iyileştirilmesinde önemli bir etken olduğunu desteklemektedir. Bu bulgu, bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve iş süreçlerinin kolaylaştırılmasının yatırımcılar için cazip bir unsuru olduğunu göstermektedir. Şeffaflık ve Öngörülebilirlik Prensipleri: Katılımcıların %82'si, kamu kurumlarının davranışlarının şeffaf ve öngörülebilir olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu durum, yatırımcıların belirsizliklerden kaçınarak güvenilir bilgiye dayalı kararlar almak istediklerini göstermektedir. İş Ortamının Geliştirilmesi Çabaları: Katılımcıların %69'u, iş ortamının iyileştirilmesi çalışmalarının yatırım kararlarını etkilediğini belirtmektedir. Bu bulgu, iş yasalarının, yönetmeliklerinin ve politikalarının yatırımcı dostu bir hale getirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bilgi Desteği ve Kuruluş Sürecinde Yardım: Katılımcıların %73'ü, yatırım ajanslarının şirketlere ve yatırımcılara bilgi sağlaması ve kuruluş sürecinde destek vermesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durum, özellikle yabancı yatırımcıların yeni bir pazara girerken karşılaştıkları zorlukları aşmalarında yatırım ajanslarının kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Sorun Çözme Mekanizmalarının Geliştirilmesi: Katılımcıların %75'i, yatırım ajanslarının şirketlerin ve yatırımcıların kamu kurumlarıyla yaşadıkları sorunları çözmelerine yardımcı olmasının önemli olduğunu belirtmiştir (Arap Ülkelerinde Yatırım Ortamı Raporu, 2020: 18- 22).

Bu bulgu, yatırım ajanslarının yatırımcıların bürokratik engellerle karşılaşmaması için bir köprü görevi üstlenmesi gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, araştırma sonuçları, yatırım ajanslarının sadece bilgi sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda iş ortamını iyileştirmek, bürokratik engelleri azaltmak ve yatırımcıların sorunlarını çözmek gibi aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Şeffaflık, öngörülebilirlik ve hızlı hizmetler, yatırımcı güvenini artıran ve yatırımları teşvik eden önemli faktörlerdir.

5.10.2. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği

Çalışma örnekleminin Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 36, örneklem üyelerinin cevaplarının ortalama 3,500 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması ise 1,169'dur. Yanıtlar %30,5'lik bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir

tutarlılığa işaret etmektedir. Bu, yatırım ajanslarının yatırım tanıtımının etkinliği konusunda açık bir ilgiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ajanslar, doğrudan yabancı yatırımı çekmek için bir pazarlama stratejisi ve tanıtım mekanizmaları hazırlamaktadır. Irak'ta pazarlama ve tanıtım mekanizmaları, doğrudan yabancı yatırımın teşvikini desteklemek için vergi, gümrük teşvikleri ve muafiyetleri sağlamakta ve doğrudan yabancı yatırımı çekmek için bölgesel ve uluslararası düzeyde yatırımı teşvik etmektedirler. Araştırma saha ziyareti sırasında gözlemlediğine göre, yatırım ajansları yatırım tanıtımının önemini farkındadırlar. Ajansların ülkeyi pazarlamak, genel iklimin avantajlarını ve gelecek vaat eden yatırım fırsatlarını sergilemek ve yatırımcıları çekmek amacıyla bu fırsatları sunmak için kullandıkları tüm faaliyet ve araçları kapsamaktadır.

Çalışmanın sonuçları, katılımcıların yüksek onay düzeyini yansıtarak aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılım gösterdiğini, Al-Fadl ve Al-Ramahi'nin (2015) ile Abdo Alhalim vd. (2016) çalışmalarıyla uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, ajansların performanslarını etkili bir şekilde iyileştirmenin ve geliştirmenin önemini kavradıklarını göstermektedir. Aynı zamanda, ajansların faaliyetlerini artırarak yabancı yatırımları ülkeye çekme çabalarına katkıda bulunacaktır. Bu uyum, sonuçların sürekliliğini ve araştırılan toplulukta kabulünü yansıtarak mevcut çalışmanın ulaştığı sonuçların geçerliliğine olan güveni artırmaktadır.

Bununla birlikte, çalışmanın sonuçları Nasr'ın (2008) ve Al-Agha'nın (2019) bulgularından farklılık göstermektedir. Bu önceki çalışmalar, tanıtım performansının etkinliği ile orta ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu farklılık, kurumların performanslarının etkinliğini anlamadıklarına ve bu durumun tüm faaliyetlere yansiyebileceğine bağlanmaktadır. Yabancı yatırımları teşvik etmek ve çekmek için kullanılan araçların etkisi, çalışma tasarımı, ölçüm yöntemleri, kavram tanımları ve örneklem gibi çeşitli faktörlere bağlı olabilir. Ayrıca, çalışmaların zamanlama veya coğrafi bağlamlarındaki farklılıklar da elde edilen sonuçları etkileyebilir. Farklılıkların netleştirilmesi, sonuçlar arasındaki farkları anlamak ve tanıtım performansının etkinliğini etkileyen faktörleri doğrudan belirlemek için önemlidir.

Yatırım ajanslarının performans etkinliği ile ilgili fikir birliği, soru 63'te (*Irak'ta doğrudan yabancı yatırımın teşvikini desteklemek için teşvikler ile vergi ve gümrük muafiyetleri sağlar*) açıkça ortaya çıkmıştır. Bu soru, %35,8'lik değişim katsayısı ve 4.160 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstermekte olup, önem sırasına göre altıncı sırada yer almaktadır. Diğer yandan, soru 60 (*Yabancı ülkelerdeki acentelere şube temin eder*) bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Bu sorunun değişim katsayısı %49,3 ve aritmetik ortalaması 2.816 olup, önem sırasına göre sekizinci sırada yer almaktadır.

Tablo 36. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği Boyutunun Tanımlayıcı Analizi

N=131				
Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
Irak'ta doğrudan yabancı yatırıma yönelik bir pazarlama stratejisi ve tanıtım mekanizmasıdır	3,267	1,121	0,343	4
Irak için bir yatırım haritası sağlamak ve tanıtmakla ilgilenir	3,786	1,015	0,268	2
Yabancı ülkelerdeki acentelere şube temin eder	2,816	1,391	0,493	8
Irak'a doğrudan yabancı yatırımları çekmek için bölgesel ve uluslararası düzeyde yatırımları teşvik etmekle ilgilenir	3,305	1,220	0,369	7
Kurum, Irak'taki yatırım projelerini teşvik edecek etkili bir web sitesine sahip olmaya çalışır	3,793	0,958	0,252	1
Irak'ta doğrudan yabancı yatırımın teşvikini desteklemek için teşvikler ile vergi ve gümrük muafiyetleri sağlar	4,160	1,492	0,358	6
Ülkeye ilişkin genel izlenimin iyileştirilmesi ve yatırımcıların, yatırım için ev sahibi yer olarak Irak'ı tercih etmeye ikna edilmesi için çalışır	3,694	1,022	0,276	3
Irak'a doğrudan yabancı yatırımları çekmek için tanıtım stratejilerini etkili ve yeterli hale getirir	3,175	1,133	0,356	5
Toplam Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	3,500	1,169	0,334	

Dünya Bankası, (2018), Yapılan araştırma, doğrudan yabancı yatırımları teşvik etmek amacıyla uygulanan politikaların yatırımcı kararları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçları, yatırımcıların en önemli teşvik beklentilerini şu şekilde ortaya koymaktadır. Gümrük Vergisi İndirimleri: Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%74), gümrük vergisi muafiyetlerinin veya indirimlerinin yatırım projelerinin maliyetini düşürerek yatırımları daha cazip hale getirdiğini belirtmiştir. Bu bulgu, gümrük vergilerinin yatırım kararlarında maliyet temelli bir faktör olarak önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Vergi Teşvikleri: Katılımcıların %70'i, vergi

muafiyetleri ve indirimlerinin yatırımcılar için önemli bir çekim noktası olduğunu vurgulamıştır. Bu durum, vergi teşviklerinin yatırımcıların karlılık beklentilerini artırarak yatırım kararlarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Yatırım Ajansı Desteği: Katılımcıların yarısından fazlası (%54), yatırım ajansı yetkilileriyle yapılan toplantıların yatırım kararları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu, yatırım ajanslarının yatırımcılar için bilgi ve destek merkezi olarak önemli bir rol oynadığını ve yatırım süreçlerini kolaylaştırdığını göstermektedir. Pazarlama ve Tanıtım Çalışmaları: Katılımcıların %42'si, devletlerin düzenlediği ticaret fuarları ve diğer etkinliklerin yatırım fırsatlarını tanıtmak ve ticari ilişkileri güçlendirmek açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bu durum, pazarlama ve tanıtım çalışmalarının yatırımcıların dikkatini çekmede ve yatırım kararlarını etkilemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. (Arap Ülkelerinde Yatırım Ortamı Raporu, 2020: 18-22). Sonuç olarak, araştırma sonuçları, yatırımcıların doğrudan yabancı yatırım kararlarını verirken maliyet, vergi yükü, bilgiye erişim ve pazarlama gibi faktörleri dikkate aldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, gümrük vergisi indirimleri, vergi teşvikleri, yatırım ajansı desteği ve pazarlama faaliyetleri, yatırımcıları çekmek ve yatırımları teşvik etmek için önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir.

5.10.3. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı

Çalışma örnekleminin doğrudan yabancı yatırım ortamı konusundaki yanıtlarının tanımlayıcı sonuçlarını gösteren Tablo 37, örneklem üyelerinin ortalama 3.811 ile yüksek düzeyde katılma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek yanıtların standart sapması 1.003 olarak belirlenmiştir. Yanıtlar, %26,3'lük bir varyasyon katsayısı ile örneklemin bu boyuttaki sorulara verdiği yanıtlarda kabul edilebilir bir tutarlılık göstermektedir. Bu durum, yatırım ajanslarının Irak'ta doğrudan yabancı yatırımı teşvik eden teşvikler, vergi ve gümrük muafiyetleri sağlayarak yabancı yatırım ortamına önem verdiklerini ifade etmektedir. Sonuç olarak, doğrudan yabancı yatırım çekiciliğinin artmasına, Irak yatırım kanununun uluslararası hukuka uygunluğunun doğrudan yabancı yatırımın Irak'a çekilmesine katkıda bulunmasına, yabancı yatırımcıların yatırım kararlarının idari ve rutin koşullardan etkilenmemesine ve Irak'ta kayıt ve

ruhsatlandırmada herhangi bir zorluk yaşanmamasına yardımcı olmaktadır. Çalışmanın sonuçları, kurumların doğrudan yabancı yatırım ortamının önemini fark etmesi nedeniyle, aritmetik ortalamayla yüksek düzeyde katılma sağladığını ve Al-Fadl ve Al-Rumhi (2015) ile Farah vd. (2016) çalışmalarında katılımcılar tarafından yüksek onay aldığını göstermektedir. Bu unsurlar, herhangi bir ülkedeki yatırım ortamının gerçekliğini iyileştirmede önemli bir etkiye sahip olduğundan, bu unsurların ne kadar istikrarlı olduğu, yatırıma ev sahipliği yapan ülkenin otomatik yatırımlardan elde ettiği yüksek oranda gelirle karakterize edilmesini sağlamaktadır. Tam tersine, ülke bu unsurlardaki zayıflık ve istikrarsızlık nedeniyle daha az çekici bir yatırım ortamı haline gelmektedir. Bu sonuç, incelenen ajanslarda yatırım ortamı unsurlarının etkinliği ile orta ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koyan Nasr'ın (2008) çalışmasından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın, incelenen örneklemin yatırım ortamı unsurlarının ülke açısından önemini anlamasında bir farkındalık eksikliği ve ilginin zayıf olmasına dayandığı düşünülmektedir. Ayrıca, toplumun çevre ve kültürünün farklılığı ve koşulları da bu durumu etkilemektedir. Araştırılan kuruluşlarda, ülkenin istikrarla karakterize edilen bir dönemden geçtiği gözlenmiştir; bu çalışma örnekleminin bu faktörlere ilişkin farkındalık eksikliğinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım ortamı ile ilgili fikir birliği, soru 67'de (*Doğrudan yabancı yatırımlar Irak'taki güvenlik istikrarından etkilenir*) açıkça ortaya çıkmıştır. Bu soru, %22,4'lük değişim katsayısı ve 4,274 aritmetik ortalama ile yüksek derecede uyum göstermekte ve önem sırasına göre en üst sırada yer almaktadır. Soru 69 (*Irak yatırım yasalarının açık olması ve tekrarlanmaması, doğrudan yabancı yatırımların cazibesinin artmasına neden oluyor*) ise bu boyutun diğer soruları arasında en düşük aritmetik ortalamayı elde etmiştir. Bu sorunun değişim katsayısı %37,9 ve aritmetik ortalaması 3,167 olup, önem sırasına göre on beşinci sırada yer almıştır.

Tablo 37. Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı Boyutunu Tanımlayıcı Analiz

Sorular	Aritmetik Ortalamaları	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
Doğrudan yabancı yatırım kararları Irak'ın siyasi koşullarından etkilenir	4,022	1,139	0,283	11
Doğrudan yabancı yatırımlar Irak'taki güvenlik istikrarından etkilenir	4,274	0,961	0,224	3
Irak'taki doğrudan yabancı yatırımın hacmi konusunda medya kurumunda şeffaflık, bağımsızlık ve olgunluk bulunmaktadır	3,885	0,981	0,252	10
Irak yatırım yasalarının açık olması ve tekrarlanmaması, doğrudan yabancı yatırımların cazibesinin artmasına neden oluyor	3,167	1,203	0,379	15
Irak yatırım yasasının uluslararası yasalarla uyumluluğu, doğrudan yabancı yatırımın Irak'a çekilmesine katkıda bulunuyor	3,267	1,149	0,351	13
Arazi tahsisi sorunları ve mülkiyet konusundaki anlaşmazlıklar Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini azaltıyor	4,122	1,015	0,246	8
Açık ve şeffaf ekonomik düzenleme ve politikalar Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini artırıyor	3,198	1,153	0,360	14
Irak'taki politikalar, kredi ve bankacılık doğrudan yabancı yatırımı engelleyen faktörlerdir	3,603	1,050	0,291	12
Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini etkileyen bazı faktörler (enflasyon- döviz kuru- faiz- yıkılan altyapı- pazar büyüklüğü- özelleştirme politikası- ekonominin dış dünyaya açıklık derecesi- büyüme oranı bulunmaktadır	3,900	0,910	0,233	5
Yabancı yatırımcının yatırım kararları idari ve rutin koşullar ile Irak'ta tescil ve lisanslamanın zorluğundan etkileniyor	4,030	0,960	0,238	6
Irak'taki idari ve mali yolsuzluk, doğrudan yabancı yatırım hacminin azalmasına neden oluyor	4,137	0,934	0,225	4
Mevcut yatırım fırsatları hakkında bilgi eksikliği, Irak'a doğrudan yabancı yatırım hareketini zayıflatıyor	4,015	0,960	0,239	7
Doğrudan yabancı yatırım ortamı toplumun kültür ve gelişmişlik seviyesinden etkilenmektedir	3,923	0,989	0,252	9
Doğrudan yabancı yatırım ortamı, ev sahibi ülkelerdeki tüketicilerin yerel ve diğer ürünleri tercih etme derecesinden etkilenmektedir	3,793	0,820	0,216	2
Doğrudan yabancı yatırım ortamı, sosyal ilişkilerin ve değerlerin desteklenmesinden etkilenmektedir	3,824	0,817	0,213	1
Toplam Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	3,811	1,003	0,263	

Mevcut çalışma, Dünya Bankası'nın 2018 yılındaki araştırmasıyla örtüşmektedir. Dünya Bankası'nın yaptığı ankete katılanların %87'si, farklı ekonomilerde doğrudan yabancı yatırım kararlarında siyasi ve güvenlik istikrarının çok önemli olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde, ankete katılanların %86'sı da yasal ve yasal çevrenin yatırım kararlarında çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların %74'ü makroekonomik istikrarın ve döviz kurlarının önemli olduğunu, %73'ü iş gücü piyasasındaki beceri ve yeteneklerin önemli olduğunu, %71'i fiziksel altyapının önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların %58'i yatırım yapmayı planladıkları ülkelerdeki vergi oranlarının çok önemli olduğunu, %53'ü ucuz iş gücü ve girdilerin önemli olduğunu, %45'i arazi veya gayrimenkule erişimin önemli olduğunu, %44'ü ise yatırım yapılacak pazarlardaki finansal kolaylıkların ve finansmanın çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

Yapılan çalışma, Dünya Bankası'nın 2018 tarihli araştırmasıyla paralellik göstermektedir. Dünya Bankası'nın anket sonuçlarına göre, farklı ekonomilerde doğrudan yabancı yatırım kararlarını en belirleyici faktör olarak siyasi ve güvenlik istikrarı (%87) öne çıkmaktadır. Bunu sırasıyla yasal ve yasal çevre (%86), makroekonomik istikrar ve döviz kurları (%74), iş gücü piyasasındaki beceri ve yetenekler (%73), fiziksel altyapı (%71), vergi oranları (%58), ucuz iş gücü ve girdiler (%53), arazi veya gayrimenkul erişimi (%45) ve finansal erişim (%44) takip etmektedir. (Arap Ülkelerinde Yatırım Ortamı Raporu, 2020: 81-22). Bu bulgular, yatırımcıların kararlarını alırken öncelikli olarak siyasi ve ekonomik istikrar, yasal çerçeve ve iş ortamı gibi makro düzeydeki faktörleri göz önünde bulundurduğunu göstermektedir.

Tablo 37. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Değişkeninin Ana Boyutlarına İlişki

N.131

Doğrudan yaban yatırım Çekmek	Aritmetik Ortalaması	Standart Sapma	Farklılık Oranı%	Önem Sırası
Yatırım Ajanslarının Performansını Etkinliği	3,544	1,082	0,305	2
Yatırım Ajanslarının Tanıtımı Etkinliği	3,175	1,133	0,356	3
Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	3,811	1,003	0,263	1
Genel Ortalama	3,510	1,072	0,308	

Yukarıdaki Tablo 38'deki verilerden, doğrudan yabancı yatırım ortamı boyutunun emsalleri arasında önem düzeyinde ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği ise önem sıralamasında üçüncü sırada yer almıştır. Genel olarak Yatırım Ajanslarının Tanıtım Etkinliği genel aritmetik ortalaması 3,510 ve standart sapması 1,072 olurken, yanıt oranı genel anlamda yüksek olarak derecelendirilmiştir.

5.11. Çalışma Hipotezlerinin Test ve Analizi

Mevcut araştırma, çalışma metodolojisinde daha önce önerilenler hususunda spesifik yanıtlara ulaşmak için bir yol haritası sunmaktadır. Ulaşılabilecek cevabın amacı üç açıdan belirlenmektedir. Birincisi, doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin etkisi ve bağlantısının varlığını doğrulamak veya reddetmektir. İkincisi ise stratejik liderliğin bütünsel pazarlama ile bağlantısının ve etkisinin varlığıdır. Üçüncüsü ise doğrudan yabancı yatırımı çekmede bütünsel pazarlamanın etkisinin ve bağlantısının varlığıdır. Son olarak bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin etkisinin ve bağlantısının varlığıdır. Bu amaçla, test edilen modellerin (F, R², β, P) değerlerinin doğrulanması ve anlamlılıklarının belirlenmesi için çalışmanın boyutları ve değişkenleri arasında P-değeri kullanılarak çoklu etki testleri gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki paragraflar bu testleri açıklamaktadır. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü teşhis etmek amacıyla Pearson Testi kullanılacaktır. Tablo 39, korelasyon katsayısının değerlerini göstermektedir. Sınıf uzunluğu aşağıdaki denklemlerle elde edilmiştir:

$$\text{Kesim uzunluğu} = \frac{\text{mükemmel korelasyon katsayısı}}{\text{Düzey sayısı}}$$

$$= \frac{1}{5} \mp 0.20 =$$

Tablo 38. Korelasyon Düzeylerini Göstermektedir

Yüksek Çok	Yüksek	Kabul Edilebilir Korelasyon	Zayıf Korelasyon	Çok Zayıf Korelasyon	Sıfır Korelasyon Katsayısı
(0,99-0,80) ±	(0,60-0,79)	(0,59-0,40) ±	(0,39-0,20) ±	(0,19-1,0) ±	0

Kaynak: Saunders vd. 2009: 459

5.11.1. Korelasyon Hipotezleri Testi (İlişki Hipotezi)

1. **H₁**: Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

Birinci hipotez, stratejik liderlik değişkeni ile yabancı yatırım çekme değişkeni arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlamaktadır. Tablo 40, bu hipotez testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 40. Tüm Boyutlarıyla Stratejik Liderlik ile Tüm Boyutlarıyla Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Arasındaki Korelasyon İlişki

N= 131

Boyutlar	Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği,	Yatırım Tanıtımının Etkinliği	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	Toplam Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmek
Stratejik Yönün Belirlenmesi	0,772**	0,629**	0,515**	0,739**
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	0,785**	0,679**	0,495**	0,762**
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	0,829**	0,716**	0,564**	0,816**
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek	0,739**	0,631**	0,436**	0,705**
Etik uygulamaları vurgulamaklasın	0,762**	0,668**	0,460**	0,738**
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	0,773**	0,688**	0,505**	0,765**
Toplam Stratejik liderlik	0,866**	0,745**	0,554**	0,841**

Tablo 40'ta, stratejik liderlik ile doğrudan yabancı yatırımı çekmenin, yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım tanıtımının etkinliği ve doğrudan yabancı yatırım ortamı gibi boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir. Toplam stratejik liderlik ile toplam yabancı yatırım arasındaki korelasyon ilişkileri sırasıyla (0,739** . 0,762**, 0,816**, 0,705**, 0,738**, 0,765**, 0,841**) şeklinde gerçekleşmiş ve 0,01 anlamlılık düzeyi elde edilmiştir. Bu durum, yukarıda belirtilen boyutlardaki stratejik liderlik düzeyindeki artışın ve değişimin, söz konusu boyutlarda doğrudan yabancı yatırımı çekme düzeyinde de bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu durum, ilk ana hipotez olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Stratejik Yönün Belirlenmesi, her boyutu ile doğrudan yabancı yatırımı çekme ve yatırım ajanslarının performansı etkinliği, yatırım teşvik etkinliği ve doğrudan yabancı

yatırım ortamı gibi tüm boyutları arasında güçlü ilişkiler olduğu da ortaya koymuştur. Stratejik yönelim boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,515**, 0,629**, 0,772**, 0,739**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, stratejik yönelim düzeyindeki bir değişikliğin, toplam yabancı yatırım ve yukarıda belirtilen boyutlarında da aynı düzeyde bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu ise birinci ana hipotezin birinci alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde Stratejik Yönün Belirlenmesi doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesine yol açmaktadır.

Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,495**, 0,679**, 0,785**, 0,762**) şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum, stratejik kabiliyete ve yeteneklere yatırım boyutunun, yabancı yatırım çekmek ve yukarıda belirtilen boyutlar açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da birinci ana hipotezin ikinci alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırımın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

İnsan Sermayeyi Geliştirme Boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,564**, 0,716**, 0,829**, 0,816**) şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum, insan sermayeyi geliştirme boyutunun yabancı yatırım çekmek ve yukarıda belirtilen boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise birinci ana hipotezin üçüncü alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde İnsan sermayeyi geliştirmenin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesine yol açmaktadır.

Etkin örgüt kültürünü sürdürmek Boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,436**, 0,631**, 0,739**, 0,705**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi boyutunun yabancı yatırım çekmek ve yukarıda belirtilen boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, birinci ana hipotezin dördüncü alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde etkin örgüt kültürünün*

sürdürülmesinin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır” hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Etik Uygulamaların Vurgulanması Boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,460**, 0,668**, 0,762** ve 0,738**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, etik uygulamaların vurgulanması boyutunun yabancı yatırım çekmek ve yukarıda belirtilen boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, birinci ana hipotezin beşinci alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde etik uygulamaların vurgulanmasının doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Dengeli Düzenleyici Denetim Uygulanması Boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,505**, 0,688**, 0,773**, 0,765**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, dengeli düzenleyici denetim uygulanması boyutunun yabancı yatırım çekmek ve yukarıda belirtilen boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise, birinci ana hipotezin altıncı alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde dengeli düzenleyici denetim uygulanmasının doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin geçerliliğini desteklemektedir.

Çalışma sonuçları, Kader (2017), Al-Douri vd. (2019), ile Mohammad ve Abu Amama (2021) gibi önceki çalışmalarla tutarlı bir şekilde, stratejik liderlik ile toplumsal boyutlar ve bağımlı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu fikir birliği, kuruluşların üstün performansa ulaşmaları ve gelecek hedeflerine ulaşmalarında stratejik liderliğin önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, stratejik liderliğin kurumsal başarı ve mükemmelliğe ulaşmada kritik bir rol oynadığını gösteren bulgu ve sonuçların kabulünü ve onayını yansıtmaktadır.

H.2. Irak yatırım ajansları düzeyinde farklı boyutlarıyla stratejik liderlik ile farklı boyutlarıyla bütünsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır.

İkinci hipotez, stratejik liderlik değişkeni ile bütünsel pazarlama değişkeni arasındaki ilişkiyi test etmeyi amaçlamaktadır. Tablo 41, bu hipotez testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 41’teki sonuçlar, stratejik liderlik ile bütünsel pazarlamanın içsel pazarlama, performans pazarlaması, ilişkişel pazarlama ve bütünsel pazarlama gibi boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını açıkça ortaya koymaktadır. Toplam stratejik liderlik ile toplam bütünsel pazarlama arasındaki korelasyon ilişkileri sırasıyla (0,809**, 0,841**, 0,841**, 0,864**, 0,796**, 0,779**) şeklinde gerçekleşmiş ve 0,01 anlamlılık düzeyi elde edilmiştir. Bu durum, yukarıda belirtilen boyutlardaki stratejik liderlik düzeyindeki artışın ve değişimin, söz konusu boyutlarda bütünsel pazarlama düzeyinde de bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu durum, ikinci ana hipotez olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde, farklı boyutlarıyla stratejik liderlik ile farklı boyutlarıyla bütünsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” hipotezinin kabul edilmesine olanak tanımaktadır.

Tablo 39. Tüm Boyutlarıyla Stratejik Liderlik ile Tüm Boyutlarıyla Bütünsel Pazarlama Arasındaki Korelasyon İlişki

N= 131

Değişkenler	İçsel Pazarlama	Performans Pazarlaması	İlişkişel Pazarlama	Bütünsel Pazarlama	Toplam Bütünsel pazarlama
Stratejik Yönün Belirlenmesi	0,680**	0,754**	0,757**	0,797**	0,809**
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak	0,734**	0,825**	0,741**	0,804**	0,841,**
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi	0,772**	0,840**	0,754**	0,819**	0,841**
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek	0,686**	0,799**	0,676**	0,777**	0,864**
Etik uygulamaları vurgulamak	0,689**	0,772**	0,673**	0,738**	0,796**
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması	0,703**	0,825**	0,759**	0,793**	0,779**
Toplam Stratejik liderlik	0,792**	0,894**	0,811**	0,879**	0,915**

Ayrıca, Stratejik Yönün Belirlenmesi her boyutu ile bütünsel pazarlama ve tüm boyutları arasında güçlü ilişkiler olduğu da ortaya konmuştur. Stratejik yönelim boyutu, toplam bütünsel pazarlama ve içsel pazarlama, performans pazarlama, ilişkişel pazarlama ve bütünsel pazarlama gibi boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,797**, 0,757**, 0,754**, 0,680**, 0,809**) şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum, stratejik yönelim düzeyindeki bir değişikliğin, bütünsel pazarlama ve yukarıda belirtilen boyutlarında da aynı düzeyde bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu durum, ikinci ana hipotezin birinci alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik yönün belirlenmesinin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım boyutu, bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,804**, 0,741**, 0,825**, 0,734**, 0.841**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım boyutunun bütünsel pazarlama ve tüm boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, ikinci ana hipotezin ikinci alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırımın bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin kabul edilmesine yol açmaktadır.

İnsan sermayeyi geliştirme boyutu, bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,772**, 0,8401**, 0,754**, 0,819**, 0.841**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, insan sermayesini geliştirme boyutunun bütünsel pazarlama ve tüm boyutları açısından önemli olduğunu göstermektedir. Böylece, ikinci ana hipotezin üçüncü alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde insan sermayesini geliştirmenin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin kabul edilmesini desteklemektedir.

Etkin örgüt kültürünün sürdürülmesi boyutu, bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,777**, 0,676**, 0,799**, 0,686**, 0.864**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, etkin örgüt kültürünün sürdürülmesi boyutunun bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, ikinci ana hipotezin dördüncü alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde etkin örgüt kültürünün sürdürülmesinin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Etik uygulamaların vurgulanması boyutu, bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,738**, 0,673**, 0,772**, 0,689**, 0.796**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, etik uygulamaların vurgulanması boyutunun bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise ikinci ana hipotezin beşinci alt hipotezi olan *“Irak yatırım ajansları düzeyinde etik uygulamaların vurgulanmasının bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır”* hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Dengeli düzenleyici denetim uygulanması boyutu, bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,793**, 0,759**, 0,825**, 0,703**, 0,779**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, dengeli düzenleyici denetim uygulanması boyutunun bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarıyla açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise ikinci ana hipotezin altıncı alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde dengeli düzenleyici denetim uygulanmasının bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezini doğrulamaktadır.

Bu sonuç, stratejik liderlik ile bütünsel pazarlama arasında bir ilişkinin varlığına dair bulgularla uyumludur ve Cadre'nin (2017) ile Muhammad ve Bou Amama'nın (2021) çalışmalarında doğrulanmıştır. Bu çalışmalar, stratejik liderlik ile benimsenen değişkenler arasında doğrudan, anlamlı ve istatistiksel olarak geçerli bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Stratejik liderlerin net bir vizyona ve stratejik yöne sahip olmaları, insan sermayesine ve örgüt içindeki değerlere önem vermeleri ile etik uygulamaları teşvik etmeleri, bu ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, iş ve organizasyonel gözetim çalışmalarında departmanlar arasındaki geri bildirimleri iyileştirme çabaları, pozitif bir korelasyonla sonuçlanmaktadır. Bu bulgular, stratejik liderliğin bütünsel pazarlama uygulamalarını teşvik etme ve yönlendirme konusundaki önemini vurgulamaktadır. Fikir birliği, stratejik liderliğin kuruluş içinde kapsamlı pazarlama çabalarını koordine etme ve teşvik etme konusunda kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Etkili stratejik liderler, kaynakları etkin bir şekilde yönlendirerek ve çabaları organize ederek kapsamlı pazarlama hedeflerine ulaşabilmektedir.

H.3 : Irak yatırım ajansları düzeyinde bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu hipotezden aşağıdaki gibi dört (4) alt hipotez çıkmaktadır.

Tablo 42'teki sonuçlar, bütünsel pazarlama ile doğrudan yabancı yatırımın, yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım teşvik etkinliği ve yabancı yatırım ortamı gibi boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu açıkça göstermektedir. Toplam bütünsel pazarlama ile toplam doğrudan yabancı yatırım arasındaki korelasyon ilişkileri sırasıyla (0,594**, 0,788**, 0,888**, 0,878**) şeklinde gerçekleşmiş ve 0,01 anlamlılık düzeyi elde edilmiştir. Bu durum, yukarıda belirtilen

boyutlardaki bütünsel pazarlama düzeyindeki artışın ve değişimin, söz konusu boyutlarda doğrudan yabancı yatırım düzeyinde de bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu durum, üçüncü ana hipotez olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 40. Tüm Boyutlarıyla Bütünsel Pazarlama ile Tüm Boyutlarıyla Doğrudan Yabancı Yatırım Arasındaki Korelasyon İlişki

N= 131

Değişkenler	Yatırım ajanslarının Performansı Etkinliği	Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	Toplam Doğrudan Yabancı Yatırımı Çekmek
İçsel Pazarlama	0,764**	0,684**	0,432**	0,738**
Performans Pazarlaması	0,843**	0,769**	0,615**	0,861**
İlişkisel Pazarlama	0,788**	0,689**	0,633**	0,808**
Bütünleşik Pazarlama	0,852**	0,7650**	0,536**	0,840**
Toplam Bütünsel pazarlama	0,880**	0,788**	0,594**	0,878**

Ayrıca, bütünsel pazarlamanın her boyutu ile doğrudan yabancı yatırımı çekme ve diğer tüm boyutları arasında güçlü ilişkiler olduğu ortaya koymaktadır. Stratejik yönelim boyutu, doğrudan yabancı yatırım çekme, yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım ajanslarının tanıtım etkinliği ve doğrudan yabancı yatırım ortamı gibi boyutlarla ilişkilendirilmektedir. Korelasyon değerleri sırasıyla (0,432**, 0,684**, 0,764**, 0,738**) şeklindedir. Bu durum, bütünsel pazarlama düzeyindeki bir değişikliğin, toplam yabancı yatırım boyutlarında da aynı düzeyde bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Bu ise üçüncü ana hipotezin birinci alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde içsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” hipotezini doğrulamaktadır.

Performans pazarlaması boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,615**, 0,769**, 0,843**, 0,861**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, performans pazarlaması boyutunun yabancı yatırım boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise üçüncü ana hipotezin ikinci alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde*

performans pazarlamasının doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır” ‘hipotezini geçerli kılmaktadır.

İlişkisel pazarlama boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,633**, 0,689**, 0,788**, 0.808**) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durum, ilişkisel pazarlama boyutunun yabancı yatırım boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, üçüncü ana hipotezin üçüncü alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde ilişkisel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır” ‘hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.*

Bütünleşik pazarlama boyutu, toplam yabancı yatırım çekme ve yukarıda belirtilen boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve korelasyon değerleri sırasıyla (0,536**, 0,765**, 0,852**, 0.840**) şeklindedir. Bu durum, bütünleşik pazarlama boyutunun yabancı yatırım boyutları açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ise üçüncü ana hipotezin dördüncü alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde bütünleşik pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır’* hipotezini geçerli kılmaktadır. Sonuçlar, Al-Taie ve Al-Kalabi’nin (2017), Samoui ve Salman’ın (2019) ve Al-Sumaidaie vd. (2020) çalışmalarıyla uyumludur. Bütünsel pazarlama ile benimsenen değişkenler arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu uyum, kuruluşların hedeflerine ulaşmasında ve pazarlama çabalarının etkinliğinde bütünsel pazarlamanın önemini ortaya koymaktadır. Bütünsel pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde kullanılması, müşteri ilişkilerinin artmasına, sadakatin artmasına ve genel şirket performansının iyileşmesine yol açabileceği düşünülmektedir. Ancak, bu sonuç, Al-Agha’nın (2019) çalışmasından farklılık göstermektedir; bu çalışmada, elektronik tanıtım ile yabancı yatırımları çekme arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5.11.2. Etki Hipotezleri Testi

Çalışmanın Ana Değişkenleri Arasındaki Etki Hipotezlerini Test Etmek İçin Aşağıdaki Gibi Çoklu Doğrusal Regresyon Benimsenecektir.

H4: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Regresyon Testi

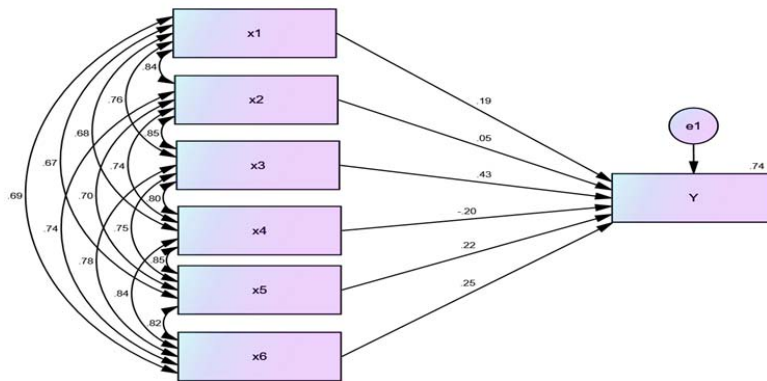
Dördüncü ana hipotez, stratejik liderlik değişkeninin (bağımsız değişken) ve boyutlarının doğrudan yabancı yatırım çekme değişkeni (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Tablo 43, bu hipotez testinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 41. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmek Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F- P- Değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,187	0,032	R ² = 0,739 F= 58,629 Sabit= 3,92 P = 0,000	H. kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	-0,046	0,666		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,430	0,000		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	-0,199	0,061		
Etik uygulamaları vurgulamaklasın>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,221	0,023		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,251	0,010		

Grafik 5. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi



Tablo 43 ve Grafik 5 sonuçlarına bakıldığında, stratejik liderliğin ve boyutlarının (X1-X6) Doğrudan yabancı yatırımı çekme (Y) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin

olduğu görülmektedir. F istatistiği 58,629 olarak tespit edilmiştir ve bu değer, tablodaki 3,92 değerinden daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü (R²) değeri ise 0,739 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekmede meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %74'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Stratejik liderliğin anlamlılık etkisi ve boyutlarının doğrudan yabancı yatırımı çekme değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde, bu etkinin tüm boyutların katkısından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ancak, örgüt kültürünün sürdürülmesi ile stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapılması boyutlarının anlamlılık açısından etkili olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Regresyon denklemi (Stzd-β) ile ilgili olarak sırasıyla 0,187, 0,430, 0,221 ve 0,251 değerlerine ulaşılmaktadır. Bu nedenle Stratejik Yönün Belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, etik uygulamaların vurgulanması ve dengeli düzenleyici gözetim uygulanması faktörlerinin artırılması, doğrudan yabancı yatırım çekme olasılığını sırasıyla %19, %43, %22 ve %25 oranında artırmaktadır. Bu ise “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” ‘şeklindeki birinci ana hipotezi destekler niteliktedir. Bu çalışma, örgüt kültürünün doğrudan yabancı yatırım çekme sürecinde önemli bir etkisinin olmadığını ortaya koyan Muhammad ve Amama’nın (2021) çalışmasıyla kısmen tutarlıdır. Çalışmada, örgüt kültürünün, yatırım çekme sürecini belirleyen liderlik tipini etkilediği ve dolayısıyla örgüt kültürünün bir faktör olabileceği belirtilmektedir. Bu bulgu, örgüt kültürünün yalnızca bütünsel pazarlamayı belirleyen tek veya en önemli faktör olmadığını öne sürmekte ve organizasyon kültürünün yanı sıra başka faktörlerin de rol oynadığını göstermektedir. Aynı şekilde, bu çalışma, stratejik yeteneklere ve yeteneklere yatırım yapmanın önemli bir etkiye sahip olduğunu gösteren diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Çalışmada, örneklemin ajanslardaki temel yetkinlik ve yeteneklere yeterince dikkat etmediği vurgulanmaktadır. Bu durum, yatırım çekme sürecini desteklemek amacıyla idari yetenekleri güçlendirmek ve geliştirmek için çalışılması gerektiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, önceki çalışmalardan farklılık göstermekte olup, çalışma tasarımı, metodoloji, örneklem ve kullanılan değişkenlerdeki farklılıklardan kaynaklanabilir. Bu farklılıkların nedenlerini anlamak ve sonuçları yorumlamak için bu faktörlerin dikkatle analiz edilmesi önemlidir.

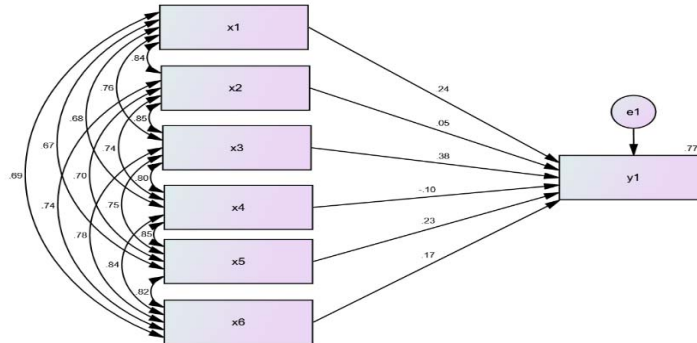
H_{4a}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi

Tablo 42. Stratejik Liderlik Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F- P- değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,239	0,004		Hi. Kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>> Yatırım ajanslarının performansını etkinliği	-0,052	0,604	R ² = 0,770 F= 69,119 Sabit= 3,92 P= 0,000	
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,377	0,000		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	-0,102	0,306		
Etik uygulamalara vurgulanması>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,226	0,013		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	-0,175	0,560		

Grafik 6. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi



Tablo 44 ve Grafik 6 sonuçlarına bakıldığında stratejik liderliğin ve boyutlarının (x1- x6), yatırım ajanslarının performans etkinliği (Y₁) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin Aritmetik değeri 69.119 olup, tablodaki değeri olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,770 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin yatırım ajanslarının performans etkinliğinde meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %77'sini açıkladığını göstermektedir. Kalan değişkenlerin yorumlanması ise bu çalışmada regresyon

modelinde yer almayan diğer faktörlere bırakılmıştır. Stratejik liderliğin anlamlılık etkisi ve boyutlarının yatırım ajanslarının performans etkinliği üzerindeki etkisi, tüm boyutların katkısından kaynaklandığı görülmektedir. Ancak örgüt kültürünün sürdürülmesi, stratejik kabiliyete ve yeteneklere yatırım yapılması ve dengeli düzenleyici gözetim uygulanması boyutları ise anlamlılık açısından etkili değildir.

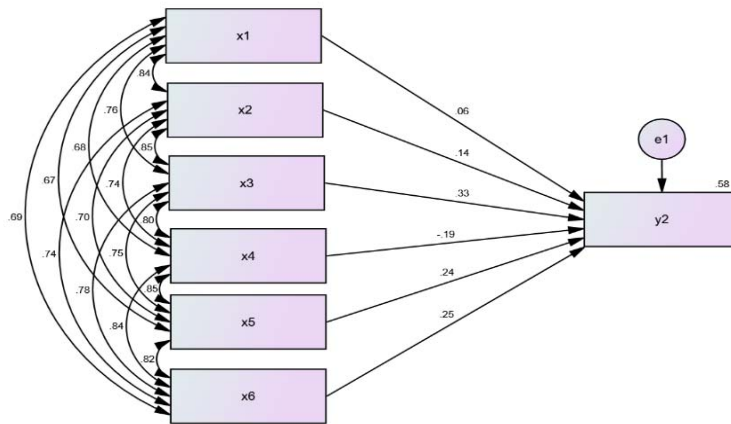
Regresyon denklemi (Stzd- β) ile ilgili olarak sırasıyla 0,239, 0,377 ve 0,226 değerlerine ulaşılmıştır. Stratejik Yönün Belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve etik uygulamaların vurgulanması faktörlerinin artırılması, yatırım ajanslarının performans etkinliğini sırasıyla %24, %37 ve %22 oranında artırmaktadır. Bu ise, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yatırım tanıtımının etkinliğini etkilemektedir*” ‘şeklindeki dördüncü ana hipotezin birinci alt hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir. >>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği

H_{4B}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği etkisi

Tablo 43.Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Tanıtım Etkinliğine Etkisi

N=131				
Yöntem	B	P-value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	-0,060	0,587	R ² = 0,579 F= 28,418 Sabit= 3,92 P= 0,000	H. kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	-0,136	0,321		
İnsan sermayesinin geliştirmesi>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,327	0,013		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	-0,188	0,164		
Etik uygulamalara vurgulanması>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,242	0,049		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,250	0,440		

Grafik 7. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Yatırım Tanıtım Etkiğine Etkisi



Tablo 45 ve Grafik 7 sonuçlarına bakıldığında, stratejik liderliğin ve boyutlarının (X1-X6) Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliği (Y2) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin aritmetik değeri 28,418 olup, tablodaki değer olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,579 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliğinde meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %58'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenlerin yorumlanması, bu çalışmada regresyon modelinde yer almayan diğer faktörlere bırakılmıştır. Stratejik liderliğin anlamlılık etkisi ve boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımının Etkinliği değişkeni üzerindeki etkisi, tüm boyutların etkisinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Ancak, örgüt kültürünün sürdürülmesi, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapılması ile dengeli düzenleyici gözetim uygulanması boyutları anlamlılık açısından etkili değildir.

Regresyon denklemi (Stzd- β) ile ilgili olarak sırasıyla 0,327, 0,242 ve 0,250 değerlerine ulaşılmıştır. Stratejik Yönün Belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve etik uygulamaların vurgulanması faktörlerinin artırılması, Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği olasılığını sırasıyla %25, %24 ve %32 oranında artırmaktadır. Bu ise “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yatırım ajanslarının performansının etkinliğini etkilemektedir*” ‘şeklindeki dördüncü ana hipotezin ikinci alt hipotezini doğrulamaktadır.

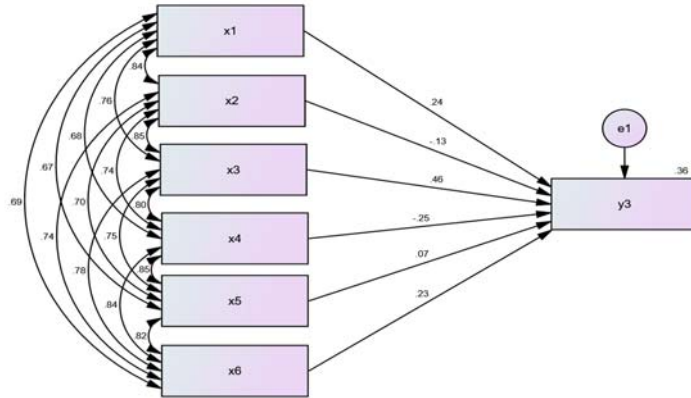
H_{4C}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etkisi

Tablo 44. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Ortamına Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-Value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>> Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	-0,236	0,086	R ² = 0,357 F= 11,456 Sabit= 3,92 P = 0,000	H. Kabul Edilmiştir
Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak>>> Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	-0,130	0,441		
İnsan Sermayenin Gelişimi>>> Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	0,459	0,005		
Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek>>>Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	-0,249	0,136		
Etik uygulamaları vurgulamaklasın>>> Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	-0,071	0,639		
Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması>>> Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamı	-2,031	0,129		

Grafik 8. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etkisi



Tablo 46 ve Grafik 8 sonuçlarına bakıldığında, stratejik liderliğin ve boyutlarının (X1-X6) doğrudan yabancı yatırım ortamı (Y3) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin aritmetik değeri 11,456 olup, tablodaki değer olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,357 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırım ortamında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %35'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenlerin yorumlanması, bu çalışmada regresyon modelinde yer almayan diğer faktörlere bırakılmıştır. Stratejik liderliğin anlamlılık etkisi ve boyutlarının doğrudan

yabancı yatırım ortamı üzerindeki etkisi incelendiğinde, bunun yalnızca insan sermayesinin geliştirilmesi boyutunun etkisinden kaynaklandığı görülmektedir. Stratejik yönün belirlenmesi, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak, etkin örgüt kültürünü sürdürmek ve etik uygulamalara vurgu yapılması ile dengeli düzenleyici gözetim uygulanması gibi kalan boyutlar ise anlamlılık açısından etkili değildir.

Regresyon denklemi ($Stzd-\beta$) ile ilgili olarak 0,459 değerine ulaşılmaktadır. Bu nedenle, İnsan sermayenin geliştirilmesi faktöründeki artış, doğrudan yabancı yatırım ortamı olasılığını %46 oranında artırmaktadır. Bu durum, dördüncü ana hipotezin üçüncü alt hipotezi olan “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin boyutları toplu olarak yabancı yatırım ortamını etkilemektedir*” kabulü anlamına gelmektedir.

H5: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünsel Pazarlamaya Etki

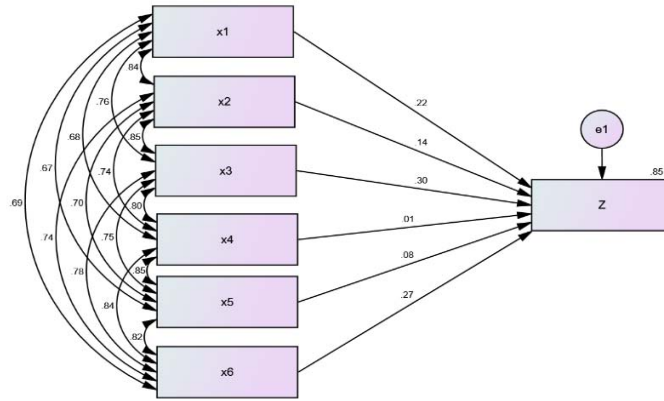
İkinci hipotez, stratejik liderlik değişkeni (*bağımsız değişken*) ve boyutları arasındaki etkinin bütünsel pazarlama değişkeni (*aracı değişken*) ile ilişkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Tablo 47 ve Grafik 9 sonuçlarına bakıldığında, stratejik liderliğin ve boyutlarının (X1-X6) bütünsel pazarlama (Z) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F’nin aritmetik değeri 115,266 olup, tablodaki değer olan 3,92’den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,848 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin bütünsel pazarlamadaki değişikliklerin yaklaşık %84’ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde, stratejik yönün belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve dengeli düzenleyici gözetim uygulanması faktörlerinin anlamlılık açısından etkili olduğu görülmüştür. Kalan boyutlar ise anlamlılık açısından etkili değildir.

Regresyon denklemi ($Stzd-\beta$) ile ilgili olarak sırasıyla 0,217, 0,299 ve 0.272 değerlerine ulaşılmıştır. Bu nedenle, Stratejik Yönün Belirlenmesi, insan sermayenin geliştirilmesi ve dengeli düzenleyici gözetim uygulanması faktörlerindeki artış, yatırım tanıtımı performans etkinliğini sırasıyla %22, %30 ve %27 oranında artırmaktadır. Bu ise “*Irak yatırım ajansları düzeyinde farklı boyutlarıyla stratejik liderlik ile farklı boyutlarıyla bütünsel pazarlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” şeklindeki ikinci ana hipotezi doğrulamaktadır.

Tablo 45. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünsel Pazarlamaya Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F- P- değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>> Bütünsel pazarlama	0,217	0,001		H. kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>> Bütünsel pazarlama	-0,140	0,088	R ² = 0,848	
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> Bütünsel pazarlama	0,299	0,000	F= 115,266	
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> Bütünsel pazarlama	-0,007	0,936	Sabit= 3,92	
Etik uygulamalara vurgulaması>>> Bütünsel pazarlama	-0,083	0,259	P= 0,000	
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>>Bütünsel pazarlama	0,272	0,000		

Grafik 9. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünsel Pazarlamaya Etkisi

Bu çalışma, stratejik liderliğin boyutları arasında anlamlı bir etkinin varlığını kanıtlayan Salman (2016), Mohammed ve Bou Hamama (2021) ile Al-Jadir ve Al-Saidi (2021) çalışmalarına kısmen tutarlıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, örgüt sahiplerine açıklanmaktadır. Çalışma konusu, gelecekteki yön ve organizasyonların planlanan hedeflerine ulaşmasında stratejik liderliğin rolünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu, araştırılan kuruluşların rekabet edebilir hale gelmesini, liderliğe uyum sağlamasını ve sürekli gelişime ayak uydurmasını destekler. Ayrıca, kuruluşların her düzeyde iyileştirme ve geliştirme yeteneğine sahip olduğu ile sürekli gelişime ayak uydurabilen insan sermayesini barındırdığı göstermektedir. Kuruluşların dengeli

düzenleyici gözetim uygulamasının önemi konusundaki farkındalığı, etkili gözetim sistemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yoluyla kendi itibarlarını artırmak için çaba sarf ettiklerini ve tüm mali ve stratejik alanlar arasında denge oluşturmaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu, kuruluşların iç ve dış çevreleri arasında uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Mevcut çalışma, Mohammed ve Abu Hamama'nın (2021) çalışmasıyla kısmen farklılık göstermektedir; zira bu çalışmada hem stratejik yönlendirmenin hem de organizasyonel kültürün belirlenmesinde anlamlı bir etkinin bulunmadığı ortaya konmuştur. Çalışmada, bu farklılığı, çalışma örnekleminin, stratejik yönlendirme ve organizasyonel kültürün belirlenmesinde tam bir anlayışa ve gerçek farkındalığa sahip olmamasıyla açıklanmaktadır. Örgüt kültürü boyutuyla ilgili olarak, çalışmada bu farklılığın, çalışma örneklemindeki örgütlerde liderlerin hazırlanması için gerekli planların eksikliğinden ve liderlik istikrarının zayıf olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu durum, üst yönetimin örgüt kültürü politikasına sağladığı desteğin sınırlı olmasıyla ilişkilendirilebilmektedir. Mevcut çalışmanın sonuçları, Salman (2016) ile Mohammed ve Abu Hamama (2021) ve Al-Jadir ve Al-Saidi (2021) çalışmalarından farklılık göstermektedir. Zira bu çalışmaların sonuçları ahlaki bir etki boyutunun olduğunu kanıtlar. Ancak, bu etik boyutun önemi, Irak yatırım ajanslarındaki çalışma örnekleminin bu konuda yeterince bilinçli olmadığını göstermektedir. Liderlik, etik kuralları belirlemek için gerekli çabayı göstermemiştir. Bu bağlamda, ajansların etik kuralları vurgulaması ve tüm çalışanlara uygun kararlar alma konusunda rehberlik etmesi, iç ve dış imajlarını iyileştirme potansiyeli taşımaktadır.

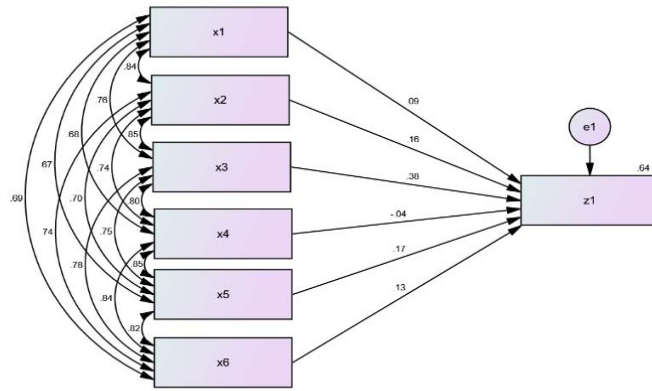
H5a: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisi

Tablo 48, 'Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisini Göstermektedir.

Tablo 46. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi >>> İçsel Pazarlama	-0,088	0,386	R ² = 0,644 F= 37,347 Sabit= 3,92 P= 0,000	H. Kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım>>> İçsel Pazarlama yapmak	-0,159	0,206		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> İçsel Pazarlama	0,379	0,002		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> İçsel Pazarlama	-0,045	0,717		
Etik uygulamalara vurgulaması>>> İçsel Pazarlama	-0,168	0,137		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> İçsel Pazarlama	-1,280	2,590		

Grafik 10. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İçsel Pazarlamaya Etkisi

Tablo 48 ve Grafik 10 sonuçlarına göre, stratejik liderliğin ve boyutlarının (X1-X6) içsel pazarlama (Z1) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. F'nin aritmetik değeri 37.347 olup, tablodaki değer olan 3,92'den büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,644 olarak belirlenmiştir. Bu, stratejik liderliğin içsel pazarlamadaki değişikliklerin yaklaşık %64'ünü açıkladığı anlamına gelir. Boyutlar açısından bakıldığında, marjinal eğim değeri 0,379'a ulaşan

insan sermaye gelişimi etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu, insan sermayesindeki bir birim değişikliğin içsel pazarlamada yaklaşık %38 oranında bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Diğer boyutlar ise anlamlılık açısından etkili değildir. Bu durum, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde Stratejik Yönün Belirlenmesi bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” şeklindeki ikinci ana hipotezin birinci alt hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

H_{5b}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Performans Pazarlamasına Etkisi

Tablo 49’ ve Grafik 11 sonuçlarına bakıldığında stratejik liderliğin ve boyutlarının performans pazarlaması değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F’nin Aritmetik değeri 86.810 olup, tablodaki değeri olan 3,92’den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,808 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin performans pazarlamasında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %81’ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Boyutlara gelince, dengeli örgütsel kontrolün uygulanması, insan sermayesinin geliştirilmesi ve stratejik kabiliyet ile yeteneklere yatırım yapılmasının sırasıyla 0,239, 0,241 ve 0,274 marjinal eğim değerleriyle anlamlı bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Buna göre, dengeli örgütsel kontrolün uygulanması, insan sermayesinin geliştirilmesi ve stratejik kabiliyet ile yeteneklere yatırım yapılması faktörlerinde bir birimlik değişikliğin, performans pazarlamasında sırasıyla yaklaşık %27, %24 ve %23 oranında bir değişikliğe yol açtığı doğrulanmaktadır.

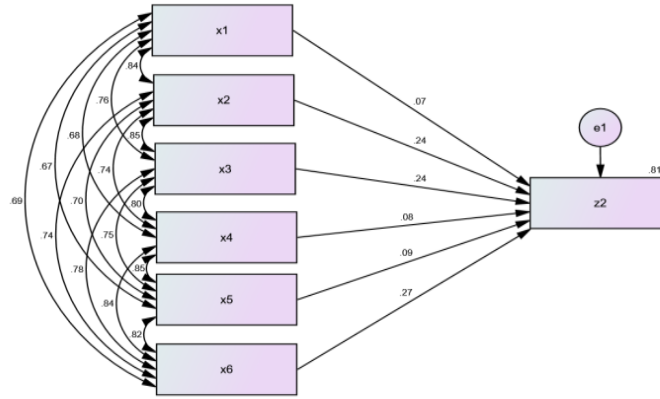
Tablo 47. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Performansı Pazarlamasına Etkisi

N=131

Yöntem	B	P- value	R ² - F- P- değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi >>> Performans Pazarlaması	-0,072	0,333	0,808 F= 86,810 Sabit= 3,92 P = 0,000	H. Kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>> Performans Pazarlama	0,239	0,010		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> Performans Pazarlaması	0,241	0,007		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> Performans Pazarlaması	-0,076	0,404		

Etik uygulamalara vurgulanması>>> Performans Pazarlaması	-0,086	0,298
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> Performans Pazarlaması	2,740	0,010

Grafik 7. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Performans Pazarlama Etkisi



Tablo 49 ve Grafik 11 sonuçlarına bakıldığında stratejik liderliğin ve boyutlarının(X1-X6), Performans Pazarlama (Z2) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin Aritmetik lanan değeri 37.347 olup, tablodaki değeri olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,644 olarak gerçekleşmiştir. Bu, stratejik liderliğin içsel pazarlamada meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %64'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Boyutlara gelince, marjinal eğim değerinin 0,379'a ulaştığı ve insan sermaye gelişimi etkisinin anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu, insan sermayesinde bir birimlik değişikliğin iç pazarlamada yaklaşık %38 oranında bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Diğer boyutlar ise anlamlılık açısından etkili değildir. Bu durum, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırımın bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” şeklindeki ikinci ana hipotezin ikinci alt hipotezinin kabul edildiği manasını taşımaktadır.

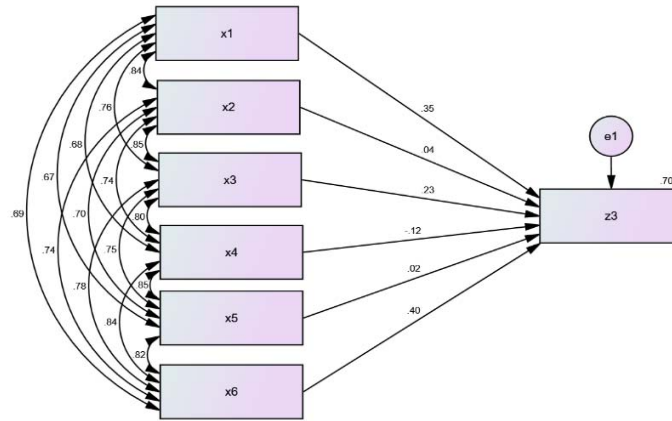
H_{5c}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İlişkisel Pazarlamaya Etkisi.

Tablo 50, ‘stratejik liderlik ve tüm boyutlarının ilişkisel pazarlamaya etkisini göstermektedir.

Tablo 50. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İlişkisel Pazarlamaya Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi >>> İlişkisel Pazarlama	0,347	0,000	R2=	H ₀ Kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak>>> İlişkisel Pazarlama	-0,035	0,762	F=	
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>> İlişkisel Pazarlama	0,227	0,042	47,343	
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> İlişkisel Pazarlama	-0,123	0,283	Sabit=	
Etik uygulamalara vurgulaması>>> İlişkisel Pazarlama	-0,023	0,826	3,92	
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> İlişkisel Pazarlama	0,000	0,000	P = 0,000	

Grafik 8. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının İlişkisel Pazarlamaya Etkisi

Tablo 50 ve Grafik 12'ye göre, stratejik liderliğin ve ilgili boyutlarının (X1-X6), ilişkisel pazarlama (Z3) üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. F istatistiği 47.343 olarak hesaplanmış ve bu değer, tabloya göre kritik değer olan 3,92'den büyüktür. Ayrıca, modelin anlamlılık düzeyi 0,000 olarak bulunmuş, yorumlama faktörü ise 0,696 olmuştur. Bu sonuçlar, stratejik liderliğin, ilişkisel pazarlamada meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %67'sini açıkladığını göstermektedir. Boyutlar incelendiğinde, stratejik yönün belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve dengeli düzenleyici gözetimin uygulanmasının sırasıyla 0,347, 0,227 ve 0,400 marjinal eğim değerleriyle anlamlı etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Yani bu faktörlerdeki bir birimlik değişiklik,

ilişkisel pazarlamada sırasıyla %34, %22 ve %40 oranında değişikliğe yol açmaktadır. Diğer boyutların ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde insan sermayesini geliştirmenin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” şeklindeki ikinci ana hipotezin üçüncü alt hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

H_{5C}: Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünleşik Pazarlamaya Etkisi

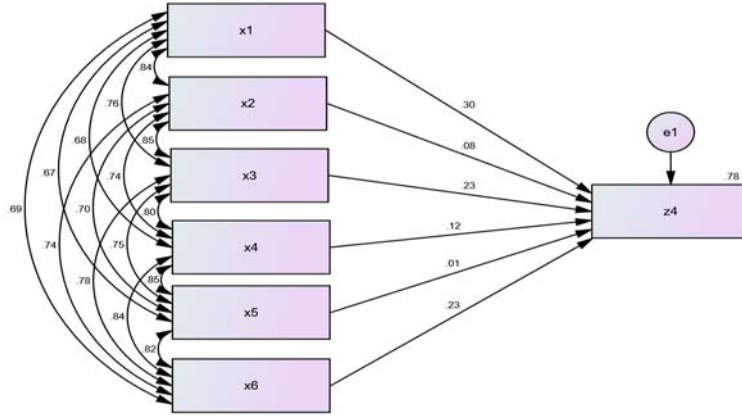
Tablo 51 ve Grafik 13 sonuçlarına göre, stratejik liderlik ve boyutlarının (X1-X6), bütünleşik pazarlama (Z4) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. F istatistiği 74.748 olarak hesaplanmış ve bu değer, tabloya göre kritik değer olan 3,92’den daha yüksektir. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000 olarak belirlenmiş, yorumlama faktörü ise 0,783 olarak bulunmuştur. Bu, stratejik liderliğin, bütünleşik pazarlamada meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %78’ini açıkladığını göstermektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde, stratejik yönün belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve dengeli düzenleyici gözetimin uygulanması faktörlerinin sırasıyla 0,302, 0,230 ve 0,229 marjinal eğim değerleriyle anlamlı bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Bu, bu faktörlerdeki bir birimlik değişikliğin bütünleşik pazarlamada sırasıyla %30, %23 ve %22 oranında bir değişikliğe yol açtığını doğrulamaktadır. Diğer boyutların ise anlamlılık açısından etkili olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde etkin örgüt kültürünün sürdürülmesinin bütünsel pazarlama boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır*” şeklindeki ikinci ana hipotezin dördüncü alt hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 48. Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünleşik Pazarlamaya Etkisi

N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi >>> Bütünleşik Pazarlama	0,302	0,000	R ² = 0,783 F= 74,748 Sabit= 3,92 P = 0,000	H. kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım >>> Bütünleşik Pazarlama Yapmak	-0,085	0,386		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi >>> Bütünleşik Pazarlama	0,230	0,015		
Etkin Örgüt Kültürünü Sürdürmek >>> Bütünleşik Pazarlama	-0,121	0,210		
Etik Uygulamalara Vurgulanması >>> Bütünleşik Pazarlama	-0,013	0,879		
Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması >>> Bütünleşik Pazarlama	2,290	0,010		

Grafik 9.Stratejik Liderlik ve Tüm Boyutlarının Bütünleşik Pazarlamaya Etkisi



H6: Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi

Üçüncü hipotez, bütünsel pazarlama değişkeni (*aracı değişken*) ve boyutları ile yabancı yatırımı çekme (*bağımlı değişken*) arasındaki etki ilişkisini test etmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 52’te ve Grafik 13 sonuçlarına bakıldığında bütünsel pazarlamanın (Z) ve boyutlarının yabancı yatırımı çekme (Y) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F’nin Aritmetik değeri 118.656 olup, tablodaki değeri olan 3,92’den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,790 olarak gerçekleşmiştir. Bu, bütünsel pazarlamanın yabancı yatırımı çekmede meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %79’unu açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenler ise mevcut çalışmadaki regresyon modeline dahil edilmeyen diğer faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bütünsel pazarlama boyutlarının yabancı yatırım çekmedeki etkisine bakıldığında, bu etkinin performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama unsurlarından kaynaklandığı görülmektedir. Diğer boyutlar ise anlamlılık açısından etkili değildir.

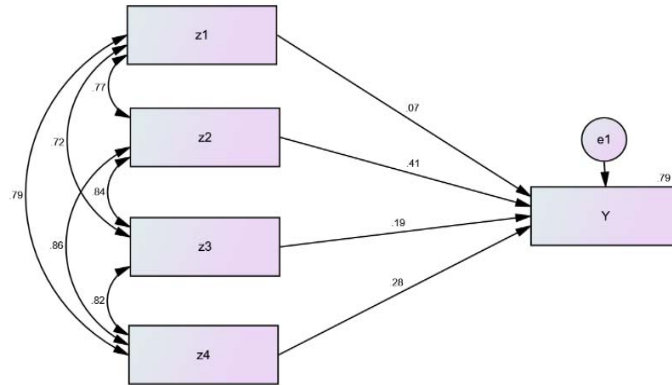
Regresyon denklemi ($Stzd-\beta$) ile ilgili olarak sırasıyla 0,413, 0,190 ve 0.278 değerlerine ulaşılmıştır. Bu nedenle, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama faktörlerindeki artış, doğrudan yabancı yatırım çekimini sırasıyla

%41, %19 ve %28 oranında artırmaktadır. Bu da “Irak yatırım ajansları düzeyinde tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekmeyi etkilediği” şeklindeki altıncı ana hipotezini desteklemektedir.

Tablo 49. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi

N=131				
Yöntem	B	P-value	R ² - F- P-değeri	Sonuç
İşsel pazarlama>>> Doğrudan Yabancı Yatırım çekmek	-0,065	0,350	R ² =	H. Kabul edilmiştir
Performans Pazarlaması>>>Doğrudan Yabancı Yatırım çekmek	0,413	0,000	0,790	
İlişkisel Pazarlama>>> Doğrudan Yabancı Yatırım çekmek	0,190	0,018	F=	
Bütünleşik Pazarlama>>>Doğrudan Yabancı Yatırım çekmek	0,278	0,003	118,656 Sabit= 3,92 P = 0,000	

Grafik 10. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmeye Etkisi



Bu sonuç, Al-Taie ve Al-Kalabi (2017), Samoui ve Salman (2019), Al-Sumaidaie vd. (2020), ile Darasha ve Muneshwar (2021) tarafından yapılan çalışmalarla uyumludur. Bu çalışmalar da bütünsel pazarlamanın önemine vurgu yapmış ve bu pazarlama

stratejisinin etkisinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Yatırım ajanslarında uygulanan bütünsel pazarlama, Irak'taki yatırım alanlarını yabancı yatırımcılara tanıtarak, yeni yatırım projelerinin geliştirilmesine olanak sağlayabilir. Bu durum, ülkenin olumlu bir imajının oluşturulmasına katkı sağlayarak, yabancı yatırımcıların ilgisini çekmeye ve güvenlerini artırmaya yardımcı olabilir.

Ancak, mevcut çalışma, Al-Taie ve Al-Kalabi (2017), Samoui ve Salman (2019) ve Al-Sumaidaie vd. (2020) çalışmalarından farklı olarak, içsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımı çekme üzerindeki etkisinin belirgin olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonucun, çalışma örnekleminde içsel pazarlama değişkenine yeterince önem verilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, başarılı yabancı yatırım projelerinin görülmesi, yatırım kuruluşlarının yatırım yapma isteğini artırabilir ve içsel pazarlamayı geliştirerek iç çalışanların performansını yükseltebilir, dolayısıyla yatırım çekme sürecini olumlu yönde etkileyebilir.

H_{6a}: Bütünsel pazarlama ve tüm boyutlarının yatırım ajanslarının performans etkinliğine etki

Tablo 53' te ve Grafik 15 sonuçlarına bakıldığında bütünsel pazarlamanın ve boyutlarının (Z) yatırım ajanslarının performans etkinliği (Y1) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin Aritmetik değeri 114.513 olup, tablodaki değeri olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,784 olarak gerçekleşmiştir. Bu, bütünsel pazarlamanın yatırım ajanslarının performans etkinliğinde meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %78'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenler ise mevcut çalışmadaki regresyon modeline dahil edilmeyen diğer faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bütünsel pazarlama boyutlarının yatırım ajanslarının performans etkinliğindeki anlamsal etkisine gelince, bunun içsel pazarlama, performans pazarlama ve bütünleşik pazarlama etkisinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. İlişkisel pazarlama ise yatırım ajanslarının performans etkinliğinde etkili değildir.

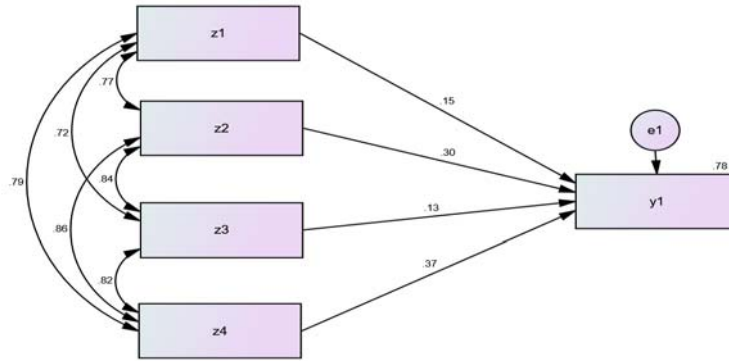
Regresyon denklemi ($Std-\beta$) ile ilgili olarak sırasıyla 0,147, 0,304 ve 0.317 değerlerine ulaşılmıştır. Bu nedenle, içsel pazarlama, performans pazarlaması ve bütünleşik pazarlama faktörlerindeki artış, doğrudan yatırım ajanslarının performans

etkinliğini sırasıyla %37, %30 ve %14 oranında artırmaktadır. Bu da “İrak yatırım ajansları düzeyinde tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlamanın yatırım ajanslarının performans etkinliğini etkilediği” şeklindeki altıncı ana hipotezin birinci alt hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 50. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi

N=131				
Yöntem	B	P-value	R ² - F- P-değeri	Sonuç
İçsel Pazarlama>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,147	0,039	R ² = 0,784	H. kabul edilmiştir
Performans Pazarlama>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,304	0,002	F= 114,513	
İlişkisel Pazarlama>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	-0,126	0,119	Sabit= 3,92	
Bütünsel Pazarlama>>> Yatırım ajanslarının performansının etkinliği	0,371	0,000	P= 0,000	

Grafik 11. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Performans Etkinliğine Etkisi



H_{6b}: Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği Etki

Tablo 54’ ve Grafik 15, sonuçlarına bakıldığında bütünsel pazarlamanın (Z) ve boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği (Y2) değişkeni üzerinde anlamlı bir

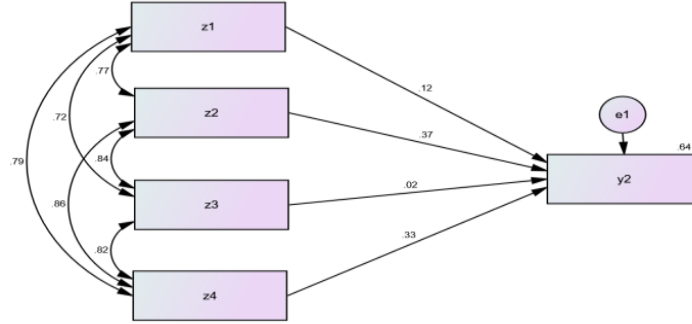
etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. F'nin Aritmetik lanan değeri 55.285 olup, tablodaki değeri olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise 0,637 olarak gerçekleşmiştir. Bu, bütünsel pazarlamanın Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğinde meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %63'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenler ise mevcut çalışmadaki regresyon modeline dahil edilmeyen diğer faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bütünsel pazarlama boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğindeki anlamsal etkisine gelince, bunun performans pazarlaması ve bütünleşik pazarlama etkisinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Kalan boyutlar ise, anlamlılık açısından etkili değildir.

Regresyon denklemi (Stzd- β) ile ilgili olarak sırasıyla 0,369 ve 0,334 değerlerine ulaşılmıştır. Bu nedenle performans pazarlaması ve bütünleşik pazarlama faktörlerindeki artış, doğrudan Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğini sırasıyla %37 ve %33 oranında artırmaktadır. Bu da *“Irak yatırım ajansları düzeyinde tüm boyutlarıyla bütünsel pazarlamanın yatırım tanıtımının etkinliğini etkilediği”* şeklindeki altıncı ana hipotezin ikinci alt hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 54. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğine Etkisi

N=131				
Yöntem	B	P-value	R ² - F-P-değeri	Sonuç
İçsel Pazarlama>>>> Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	-0,122	0,183	R ² = 0,637 F= 55,285 Sabit= 3,92 P= 0,000	H. kabul edilmiştir
Performans Pazarlama>>>>Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	0,369	0,003		
İlişkisel Pazarlama>>>> Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	-0,021	0,842		
Bütünleşik Pazarlama>>>> Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	3,340	0,006		

Grafik 12. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğine Etkisi



H_{6c} Testi: Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etki Testi

Tablo 55 ve Grafik 16 sonuçlarına göre, bütünsel pazarlamanın ve ilgili boyutlarının (Z), doğrudan yabancı yatırım ortamı (Y3) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. F'nin Aritmetik lanan değeri 24.709 olup, tablodaki değeri olan 3,92'den daha büyüktür. Modelin anlamlılık düzeyi 0,000, yorumlama faktörü değeri ise, 0,440 olarak gerçekleşmiştir. Bu, bütünsel pazarlamanın doğrudan yabancı yatırım ortamında meydana gelen değişikliklerin yaklaşık %44'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Kalan değişkenler ise, mevcut çalışmadaki regresyon modeline dahil edilmeyen diğer faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bütünsel pazarlama boyutlarının doğrudan yabancı yatırım ortamındaki anlamsal etkisine gelince, bunun performans pazarlaması ve ilişkisel pazarlama etkisinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Kalan boyutlar ise, anlamlılık açısından etkili değildir.

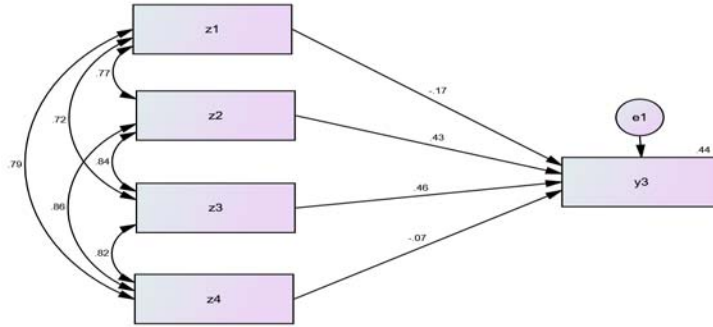
Regresyon denklemi (Stzd-β) ile ilgili olarak sırasıyla 0,425 ve 0.456 değerlerine ulaşılmıştır. Bu nedenle performans pazarlaması ve ilişkisel pazarlama faktörlerindeki artış, doğrudan Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliğini sırasıyla %42 ve %45 oranında artırmaktadır. Bu ise, *“Irak yatırım ajansları düzeyinde tüm boyutlarıyla bütünsel*

pazarlama yabancı yatırım ortamını etkilemektedir” ‘şeklindeki altıncı ana hipotezin üçüncü alt hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 55. Bütünsel Pazarlama ve Tüm Boyutlarının Doğrudan Yabancı Ortamına Etkisi
N=131

Yöntem	B	P-value	R ² - F- P- değeri	Sonuç
İşsel Pazarlama>>> Doğrudan yabancı yatırım ortamı	-0,167	0,142	R ² = 0,440 F= 24,709 Sabit = 3,92 P = 0,000	H. Kabul edilmiştir
Performans Pazarlaması>>> Doğrudan yabancı yatırım ortamı	0,425	0,006		
İlişkisel Pazarlama>>> Doğrudan yabancı yatırım ortamı	0,456	0,001		
Bütünleşik Pazarlama>>> Doğrudan yabancı yatırım ortamı	-0,072	0,629		

Grafik 13. Bütünsel Pazarlama ve Tüm boyutlarını Doğrudan Yabancı Yatırım Ortamına Etkisi



H7. Yedinci Ana Hipotez Test Sonuçları:

Bu hipotez, mevcut çalışmada özel bir önem taşımaktadır. Çünkü elde edilen sonuçlar, bütünsel pazarlama değişkeninin doğrudan yabancı yatırımı çekme sürecinde stratejik liderliğin etkisi altında aracı bir rol üstlendiği varsayımının geçerliliğinin veya geçersizliğinin test edilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle hipotezin geçerliliğini kanıtlamak için “*Irak yatırım ajansları düzeyinde farklı boyutlarıyla stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme konusundaki etkisi, farklı boyutlarıyla bütünsel pazarlamanın varlığı durumunda daha da artmaktadır*” şeklindeki yedinci hipotezin sonuçlarını ‘Irak yatırım ajansları düzeyinde stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı

çekme boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır” şeklinde birinci hipotezin sonuçlarıyla ele alınmaktadır.

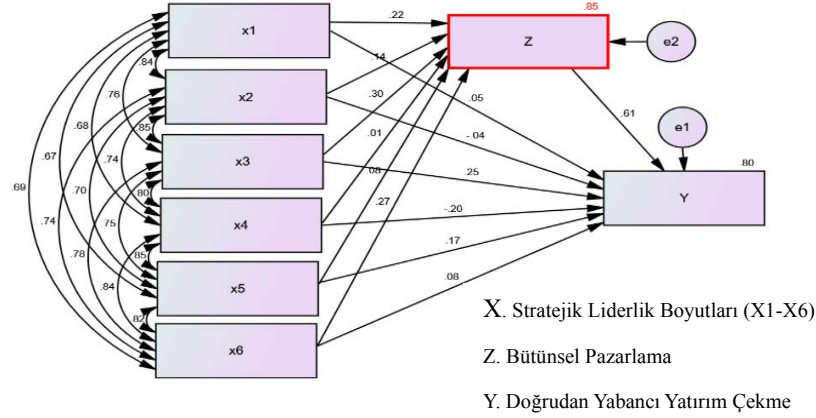
Belirleme katsayısındaki değişiklik ΔR^2 denklemiyle belirlenir. Değerinin artması, doğrudan yabancı yatırımı çekme konusunda stratejik liderlik ile ilişkisini etkilemek için bütünsel pazarlamanın aracı rolünün olumlu olduğunu gösterir. Bunun aksi de geçerlidir. Doğrudan yabancı yatırımı çekme (*bağımlı değişken*) konusunda stratejik liderliğin (*bağımsız değişken*) etkisine ilişkin ilk hipotezin sonuçları daha önce sunulmuştur. Bu nedenle, yukarıdaki regresyon modeli, karşılaştırma için ana model olarak kabul edilirken, yedinci hipotez modeli, aracı değişkenin rolünü ve etkisini belirlemeye yönelik bir modeli ifade etmektedir. (Bkz. Tablo 55 ve Grafik 18).

Tablo 51. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderlik Etkisini Artırma Konusunda Aracı Değişken Bütünsel Pazarlama Rolü

N=131

Yöntem	B	CR	P-value	R ² - F- P- değeri	Sonuç
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>> Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,187	2,164	0,032	Temel Model R ² = 0,739 F= 85,629 Sabit = 3,92 P = 0,000	Hi. Kabul edilmiştir
Stratejik kabiliyet ve yeteneklere>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek. Yatırım yapmak	-0,046	0,433	0,666		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,430	4,215	0,000		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	-0,199	-1,888	0,061		
Etik uygulamalara vurgulaması>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,221	2,306	0,023		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0,251	2,604	0,010		
Stratejik Liderlikle>>> Bütünsel pazarlama>>>Doğrudan yabancı yatırım çekmek	0.423	6.883	0.000	Aracı Model R ² = 0,814 F= 52,461 Sabit= 3,92 P = 0,000	
Stratejik Yönün Belirlenmesi>>>Bütünsel pazarlama	0,035	0,434	0,665		
Stratejik kabiliyet ve yetenekler Yatırıma>>>Bütünsel pazarlama Yapmak	-0,065	-0,681	0,497		
İnsan Sermayesinin geliştirilmesi>>>Bütünsel pazarlama	0,253	2,722	0,007		
Etkin örgüt kültürünü sürdürmek>>> Bütünsel pazarlama	-0,238	-2,569	0,011		
Etik uygulamalara vurgulaması>>> Bütünsel pazarlama	0,183	2,200	0,030		
Dengeli düzenleyici gözetim uygulanması>>> Bütünsel pazarlama	0,038	0,432	0,666	0,000	

Grafik 14. Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Etkisini Artırma Konusunda Aracı Değişken Bütünsel Pazarlama Rolü (yapısal eşitlik modeli)



Tablo 56’da ve Grafik 18 sonuçlarından R² değeri 0,075’tir. R²’nin önceki regresyon modelindeki değeri 0,739 iken mevcut regresyon modelindeki değeri 0,814 olmuştur. Bu durum, stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme üzerindeki etkisinde bütünsel pazarlama değişkeninin aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Mevcut regresyon modelinde Aritmetik lanan F değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde tablo değerinden daha büyük olan 52,461’e ulaştığı anlaşılmaktadır. Bu durum, modelin anlamlı olduğunu, doğrudan yabancı yatırım çekme konusunda stratejik liderliğin önemli bir etkisinin bulunduğunu ve bütünsel pazarlamanın aracı değişken olarak rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir. P = 0,000 değeri ve CR = 6,883, ara değişken olan bütünsel pazarlamanın etkisinin öneminin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Mevcut ara modelinin önemi buradan kaynaklanmaktadır. Bu durum, “*Irak yatırım ajansları düzeyinde farklı boyutlarıyla stratejik liderliğin doğrudan yabancı yatırımı çekme konusundaki etkisinin, farklı boyutlarıyla bütünsel pazarlamanın varlığı durumunda daha da artacağı*” şeklindeki yedinci ana hipotezin kabul edildiğini göstermektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm iki alt başlıktan oluşmaktadır. İlk alt başlıkta, araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları ve çalışmanın genel olarak ulaştığı bulgular sunulmaktadır. İkinci alt başlıkta ise, ajansların performanslarını iyileştirme ve Irak'ta yatırımları teşvik etme hedefiyle geliştirilen öneriler yer almaktadır. Ayrıca, bu çalışmada elde edilen bulguların ışığında, konuya ilişkin gelecek araştırmalara yönelik öneriler de sunulmaktadır ve bu bağlamda araştırmanın sürekliliğine katkı sağlayacak noktalar tartışılmaktadır.

6.1. SONUÇLAR

Stratejik liderlik konusunda araştırılan Irak yatırım ajanslarının bir kısmında belirgin bir ilgi olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışma kapsamındaki ajansların liderliğinin, stratejik hedeflere ulaşmak ve orta ile uzun vadede rekabetçi konumlarını güçlendirmek amacıyla tüm çalışanların çabalarını birleştirme vizyonunu benimsediğini ortaya koymaktadır. Stratejik liderlik ile doğrudan yabancı yatırımı çekme arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, liderliğin etkinliğinin artırılmasının, Irak tanıtım ajansları düzeyinde doğrudan yabancı yatırımı çekme düzeyinde önemli bir artış sağladığını göstermektedir.

Stratejik liderliğin rolü ile bütünsel pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu güçlü korelasyon, ajanslardaki üst yönetimin kapsamlı ve etkili pazarlama stratejilerinin formüle edilmesi ve uygulanmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yatırım tanıtım ajanslarının pazarlama hedeflerine ulaşma ve bölgesel ile uluslararası düzeyde rekabet güçlerini artırma yeteneği üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır.

Bütünsel pazarlama uygulamaları ile doğrudan yabancı yatırımı çekme arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmektedir. Bu korelasyon, bütünsel pazarlama uygulamalarının etkinliğinin, doğrudan yabancı yatırımı çekmede önemli bir rol

oynadığını göstermektedir. Ayrıca, bu durum, yabancı yatırımcıları hedefleyen pazarlama planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasının önemini vurgulamaktadır.

Araştırma yapılan yatırım ajanslarında, doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin bir rolü olduğu ve doğrudan yabancı yatırımı çekmenin (*yatırım ajanslarının performans etkinliği, yatırım tanıtımının etkinliği ve doğrudan yabancı yatırım ortamı*) boyutlarına ilgi duyulduğu ortaya konmuştur. Yatırım ajanslarında strateji liderliğinin bir aracı değişken olarak bütünsel pazarlamaya ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu rolün, içsel pazarlama, performans pazarlaması, ilişki pazarlaması ve bütünleşik pazarlama ile temsil edilen bütünsel pazarlama boyutları aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımı çekmede açıkça ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır. *Stratejik liderliğin* genel şekliyle güçlendirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması, doğrudan yabancı yatırımın çekilmesinde stratejik yön, insan sermayesinin geliştirilmesi, etik uygulamaların vurgulanması ve dengeli düzenleyici gözetimin uygulanması gibi boyutlardan açıkça yararlanmıştır. Ancak doğrudan yabancı yatırımı çekmek için stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak ile etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek gibi boyutları kullanma konusunda yetersiz kalmıştır.

Doğrudan yabancı yatırımı çekmede, boyutları tek tek kullanmak yerine, genel biçimiyle stratejik liderliği kullanmadığı görülmektedir. Bu durum, çalışma ortamındaki tüm idari düzeylerde stratejik liderliğin önemine dair tam ve kapsamlı bir farkındalığın var olduğunu göstermektedir. Yatırım ajanslarının performans etkinliğine ulaşmada stratejik liderlik, stratejik yönelim, insan sermayesinin geliştirilmesi ve etik uygulamalara vurgu gibi boyutları kullanabilmiştir. Ancak, stratejik liderliğin yatırım ajanslarının performans etkinliğini sağlamada diğer boyutlar, *-stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek ile dengeli düzenleyici gözetimi uygulamak-* kullanılmadığı tespit edilmektedir. Bu ajanslar, yatırım tanıtımının etkinliğini sağlamada insan sermayesinin gelişimini kullanabilmektedir ancak, stratejik liderliğin diğer boyutları *-stratejik yönelim, stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak ve dengeli düzenleyici gözetimi uygulamak-*kullanılmadığı tespit edilmektedir.

Yatırım ajansları, bütünsel pazarlamaya ulaşmada stratejik liderlik boyutlarını (*stratejik yönelim, insan sermayesinin geliştirilmesi, düzenleyici gözetimin uygulanması*)

kullanabilmektedir; ancak, bütünsel pazarlamaya ulaşmada *stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek ve etik uygulamaları vurgulamak* gibi diğer boyutları kullanamadıkları tespit edilmektedir.

Yatırım ajansları, içsel pazarlamayı gerçekleştirmede insan sermayesini geliştirme boyutunu etkili bir şekilde kullanabildiği tespit edilmektedir. Ancak, içsel pazarlamayı gerçekleştirmede stratejik liderlik boyutlarını (*stratejik yönelim, stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak ve dengeli düzenleyici gözetimi uygulamak*) kullanamadıkları tespit edilmektedir.

Yatırım ajansları, performans pazarlamasına ulaşmada stratejik liderliğin boyutlarını (*stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, insan sermayesini geliştirmek ve düzenleyici gözetimi uygulamak*) kullanabilmektedir. Ancak, performans pazarlamasına ulaşmada diğer boyutları (*stratejik yönelim, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek ve etik uygulamaları vurgulamak*) kullanmadıkları tespit edilmektedir.

Yatırım ajansları, ilişkisel pazarlamaya ulaşmada stratejik liderliğin boyutlarını (*stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek ve dengeli düzenleyici gözetimi uygulamak*) kullanabildikleri ancak, ilişkisel pazarlamaya ulaşmada diğer boyutları (*stratejik yönelim, insan sermayesinin geliştirilmesi ve düzenleyici gözetimin uygulanması*) kullanamadıkları görülmektedir.

Yatırım ajansları, bütünleşik pazarlamayı sağlamada stratejik liderlik boyutlarını (*stratejik yönelim, insan sermayesinin geliştirilmesi ve düzenleyici gözetimin uygulanması*) kullanabildikleri ancak, diğer boyutları (*stratejik yeteneklere ve becerilere yatırım yapmak, etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek ve dengeli düzenleyici gözetimi uygulamak*) bütünleşik pazarlamayı sağlamada kullanamadıkları tespit edilmektedir. Yatırım ajanslarının, bütünsel pazarlamaya ulaşmada stratejik liderliği, boyutları tek tek kullanmaktan daha verimli bir şekilde kullanma becerisine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kurumun tüm bölümlerinde ve birimlerinde, tüm idari düzeylerde stratejik liderliğin önemi konusunda tam ve kapsamlı bir farkındalık oluştuğunu göstermektedir.

Araştırma yapılan yatırım ajanslarının, doğrudan yabancı yatırımı çekmek amacıyla bütünsel pazarlama boyutlarını, özellikle performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama gibi unsurları kullanabilmişlerdir. Ancak, içsel pazarlama boyutunu kullanamamışlardır. Bütünsel pazarlamayı genel olarak uygulayan ajanslar, yatırım ajanslarının performansını artırmak amacıyla ilişkisel pazarlama dışındaki tüm boyutları etkin bir şekilde kullandığı tespit edilmektedir. Bununla birlikte, yatırım tanıtımının etkinliğini artırmak için performans pazarlaması ve bütünleşik pazarlama boyutlarını kullanabilmelerine rağmen, içsel pazarlama ve ilişkisel pazarlama unsurlarını bu süreçte kullanamadıkları tespit edilmiştir.

Yatırım ajansları, doğrudan yabancı yatırım ortamını iyileştirmek için de genel bir yaklaşım benimsemiş ve performans pazarlaması ile ilişkisel pazarlama boyutlarından yararlanmışlardır. Ancak, içsel pazarlama ve bütünleşik pazarlama boyutlarını bu hedefle uyumlu bir şekilde kullanamadıkları ortaya çıkmaktadır. İncelenen ajanslar, bütünsel pazarlama yoluyla doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin etkisini artırmayı başarmaktadır. Bu durum, bütünsel pazarlamanın varlığının doğrudan yabancı yatırımı çekme sürecinde stratejik liderliğin rolünü güçlendirdiğini göstermektedir.

6.2. ÖNERİLER

Stratejik liderliğin önemi, hedeflerin belirlenmesi, gelecekteki yönün belirlenmesi ve prosedürlerin basitleştirilmesi gibi konularda çalışanları destekleme, stratejik üretkenliği artırma, yeniliği teşvik etme ve performans geliştiren bir çalışma ortamı yaratma konularında kendini göstermektedir. Doğrudan yabancı yatırımı çekmek isteyen yatırım tanıtım ajanslarının, etkili yönetim stratejileri geliştirerek üst düzey liderlik rollerini güçlendirmeleri kritik önemdedir. Üst yönetim hem iç hem de dış pazarları analiz ederek, hedeflenen yatırımcıların ihtiyaçlarını anlamaya dayalı kapsamlı bir stratejik yaklaşım benimsemelidir. Ayrıca, sürdürülebilir ve güçlü bir uluslararası yatırımcı ilişkileri ağı oluşturmak amacıyla, stratejik liderlerin müzakere becerilerini geliştirmeye yönelik yatırımlar yapılmalıdır. Bu alanlarda liderlik rolünün güçlendirilmesi, Irak'a yatırım çekme fırsatlarının artmasına ve Irak kurumlarının uluslararası arenada rekabet gücünün yükselmesine önemli katkı sağlayacaktır. Yatırım

ajanslarının iç ve dış çevresini iyileştirmek ve ajansların seviyesini yükseltmek amacıyla, üst yönetimin çalışanlarla birlikte çalıştaylara katılımı sağlanarak rekabet gücü artırılmalıdır. Ayrıca, yetkilendirme bir çalışma yöntemi olarak benimsenmeli ve merkezileşme azaltılmalıdır. Bu bağlamda, stratejik liderlik, doğrudan yabancı yatırım çekme, geliştirme, başarıya ulaşma ve sürdürülebilirlik sağlama açısından kritik bir rol oynamaktadır. Irak'taki yatırım tanıtım ajansları, üst düzey yönetimin bütünsel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve yönlendirilmesindeki rolünü güçlendirmeye odaklanmalıdır.

Üst yönetimin, stratejik düzeyde pazarlama uygulamalarının verimliliği ve etkinliği ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle, planlama ve uygulama süreçlerine aktif katılımı, ajansların pazarlama performansını artıracaktır. Ayrıca, üst düzey yönetime sürekli olarak bütünsel pazarlama ve inovasyon konularında eğitim verilmesi, kurumsal vizyon ve hedeflere katkı sunarak pazarlama ve tanıtım ekiplerine destek olmalarını sağlayacaktır. Üst yönetim ile bütünsel pazarlama stratejilerinin entegrasyonu, ajansların pazar koşullarına uyum sağlama ve sürdürülebilir büyüme elde etme kapasitesini önemli ölçüde artıracaktır.

Doğrudan yabancı yatırımı çekmek isteyen yatırım tanıtım ajanslarının, uluslararası pazarlara yönelik pazarlama stratejilerine öncelik vermesi gerekmektedir. Bu stratejiler, Irak'ta yatırım yapmayı hedefleyen yabancı şirketlerin ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde analiz etmeye dayanmalı ve küresel bir kitleye ulaşmak için dijital ve modern pazarlama araçlarından yararlanmalıdır. Ayrıca, pazarlama planlarının yenilikçi ve küresel pazardaki değişimlere uyum sağlayabilir olması için uluslararası tanıtım alanında araştırma ve geliştirmeye yeterli kaynak ayrılması önemlidir. Bu çabaların güçlendirilmesi, Irak'a doğrudan yabancı yatırım çekme potansiyelini artıracaktır.

Doğrudan yabancı yatırım çekme potansiyelini artırmak için, kurum performansının periyodik ve etkin bir şekilde ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, yatırım ajanslarının performansına dair eksiklikler tespit edilip giderilebilir. Ayrıca, uluslararası konferanslar, forumlar, çalıştaylar ve tanıtım etkinliklerine katılım sağlanarak yatırım tanıtımına daha fazla önem verilmelidir. Irak'ta yatırımdan sorumlu tüm kuruluşlar bünyesinde tanıtım stratejileri geliştirilmeli ve geleneksel veya dijital yatırım tanıtımı alanında uzman kadroların eğitilmesine odaklanılmalıdır. Doğrudan

yabancı yatırım ortamını iyileştirmek amacıyla, çalışanların gerekli becerilerini geliştirmek için farkındalık oluşturulmalı ve eğitim programları ile çalıştaylar düzenlenmelidir.

Yatırım ajanslarını tanıtmak amacıyla bütünsel pazarlama anlayışını geliştirmek ve iyileştirmek, bu felsefeyi kurumsal vizyon ve misyonla entegre ederek somutlaştırmak önemlidir. Nitelikli çalışanları çekmek, eğitmek ve yeteneklerini geliştirmek suretiyle içsel pazarlamaya olan ilgiyi artırmak hedeflenmelidir. Ayrıca, sosyal sorumluluk ve çevre koruma bilincini artıran eğitim kursları ve çalıştaylar ile performans pazarlaması geliştirilmeli, çalışanlara yönelik özel eğitim kursları aracılığıyla ilişkisel pazarlama güçlendirilmelidir. İnsan ve malzeme kaynaklarının geliştirilmesi, iletişim ağı altyapısının oluşturulması, geleneksel ve yenilikçi tüm iletişim kanallarının etkinleştirilmesi ve yatırımcılarla iletişimi kolaylaştıracak web sitelerinin oluşturulması da bu sürecin bir parçası olmalıdır.

Yatırım tanıtımının etkinliğini artırmak amacıyla, eğitime yeterli bütçe ayırmak ve çalışanlara yönelik eğitim kurslarını artırmak önemlidir. Seçkin çalışanların iş performanslarını artıracak şekilde ödüllendirilmesi, alternatif liderlik kadroları oluşturmak için insan sermayesinin geliştirilmesine yatırım yapılması gerektiğini göstermektedir. Hedeflerin herkese açık bir şekilde duyurulması, çalışanların stratejik görselleştirme ve analiz becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Stratejik yetenek ve becerilerin özel kurslarla artırılması da bu sürecin bir parçasıdır. Bu yaklaşımlar, çalışanların stratejik tasavvur ve analiz yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyacak, stratejik yöne olan fiili ilgiyi güçlendirecektir.

Yatırım ajansları, stratejik liderlik unsurlarını geliştirmek ve güçlendirmek, stratejik kabiliyet ve yeteneklere yatırım yapmak, insan sermayesini geliştirmek ve performans pazarlama operasyonlarını iyileştirmek amacıyla düzenleyici gözetimi etkin bir şekilde uygulamalıdır. Çalışanlar ile ajanslar arasında, ayrıca yatırımcılar ile paydaşlar arasında güven inşa ederek etkili bir organizasyon kültürünün sürdürülmesi önemlidir. İş birliği ve takım çalışmasının sağlanması, karar alma süreçlerine katılımın artırılması, yönetim etiğine yönelik genel eğitim programlarının belirlenen bir plana uygun olarak gerçekleştirilmesi ve etik uygulamaların vurgulanması gerekmektedir. Ayrıca,

performans pazarlamasını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek için ajansların tüm idarelerinde etik kurulların ve kuralların yaygınlaştırılması için çaba gösterilmelidir.

Araştırılan yatırım ajanslarının, fikir alışverişinde bulunmak ve yeni vizyonlar kazanmak amacıyla yerel ve uluslararası düzeyde kültürel etkinlikler düzenleyerek kültürler arası iletişimi desteklemeleri önemlidir. Bu yaklaşım, yatırım tanıtımının etkinliğini artıran etkili bir organizasyon kültürünün sürdürülmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, etik davranış standartlarını belirleyerek, tanıtım ve ödüllerde eşitliği sağlamak ve herkesin karar alma süreçlerine dahil edilmesini açıklayan özel kılavuzlar yayınlanmalıdır. Paydaşlara hizmet eden gözetim sistemleri geliştirerek dengeli bir düzenleyici gözetim uygulamak, sorumlu yetkililerin denetim becerilerini artırmak için eğitim kursları ve çalıştaylar düzenlemek de kritik öneme sahiptir. Bu sayede, etkili ve olumlu bir şekilde istihdam sağlanabilir.

Yatırım ajanslarının stratejik yönelimlerini artırmak ve insan sermayesini geliştirmek için düzenleyici kontrol mekanizmalarının etkin bir şekilde uygulanması önemlidir. Bu süreç, kalıcı ve etkili iyileştirmeler sağlamayı hedeflemelidir. Stratejik yetenek ve becerilerin korunması amacıyla maddi ve manevi ikramiyelere yatırım yapılması gerekmektedir. Üst düzey yönetimin, etik standartlara uygun olarak etik uygulamaları vurgulayan seminerler ve çalıştaylar düzenlemesi, bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bu etkinlikler, bütünsel pazarlamaya ulaşmak için belirlenen plan ve hedeflerle tutarlı bir şekilde yürütülerek, etkili bir organizasyon kültürünün sürdürülmesine katkıda bulunmalıdır.

Yatırım ajanslarının stratejik yönelimlerini geliştirmesi, ilişki pazarlamasına ulaşma çabalarını destekleyecek önemli bir adımdır. İnsan sermayesinin geliştirilmesi ve düzenleyici gözetimin etkin bir şekilde uygulanması, bu hedefe ulaşmada kritik öneme sahiptir. Kadroların özel kurslarda eğitilmesi, becerilerinin artırılması ve yüksek öğrenim görmüş yetkinliklerin kuruma çekilmesi için çalışılması, stratejik yeteneklere yapılan yatırımı destekleyecektir. Ayrıca, ajansların tüm bölümlerinde etkin iletişim kanallarının sağlanması ve çalışanların kültürel farkındalıklarını artırıcı iç ve dış kurs ile seminerlerin düzenlenmesi, etkin bir organizasyon kültürünün sürdürülmesine katkı sağlayacaktır. Araştırılan yatırım ajanslarının,

Bütünsel pazarlamayı başarmak amacıyla stratejik yönelim, insan sermayesinin geliştirilmesi ve düzenleyici gözetimin etkinliğini artırmaları gerekmektedir. Çalışanların verimliliğini artırmak için eğitim kursları düzenlemeli ve stratejik yeteneklere yatırım yapmalıdırlar. Vasıflı çalışanları çekmek için etkili bir terfi sistemi geliştirmek, açık ve yazılı mesajlarla bir ekip çalışması kültürü oluşturmak önemlidir. Ayrıca, sapmaların tespit edilmesine ve ele alınmasına olanak tanıyan periyodik performans değerlendirmeleri yapılmalı; geri bildirim sağlayan bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır. Bu yaklaşımlar, performansı izlemek ve bütünlük pazarlamayı gerçekleştirmek için düzenleyici kuruma bilgi sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, ajansların daha etkili bir organizasyon kültürü sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

Yatırım ajanslarının odağını iki katına çıkarması, doğrudan yabancı yatırımı çekme çabalarını artırmak için kritik bir adımdır. Bu bağlamda, bütünsel pazarlama boyutlarının (performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama, bütünlük pazarlama) desteklenmesi önem taşımaktadır. Çalışanlara iç ve etkili iletişim ağları sağlayarak, yeteneklerini geliştirmek için ileri eğitim programlarının benimsenmesine gerçek anlamda önem verilmelidir. Ayrıca, uluslararası ajanslarla iş birliği içerisinde çalıştaylar, seminerler ve kapasite geliştirme programları düzenlemek, bu süreçte önemli bir rol oynayacaktır.

Doğrudan yabancı yatırımın çekilmesine katkı sağlayacak iç operasyonların belirlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla, kurumun hedeflerinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu yaklaşım, yatırım ajanslarının etkinliğini artıracak ve uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmelerine yardımcı olacaktır. Yatırım ajanslarının performans etkinliğini artırmak amacıyla bütünsel pazarlama (içsel pazarlama, performans pazarlama, bütünlük pazarlama) boyutlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, tüm çalışanların güçlendirilmesi yoluyla ilişkisel pazarlama boyutuna odaklanmak önem arz etmektedir. Kurum ile yatırımcılar arasındaki kalıcı etkileşimi artırmak için mevcut iletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması ve modern, ileri teknolojilerin benimsenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, seminerler, eğitim kursları ve eğitim programları düzenlenmesi, bu hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır.

Doğrudan yabancı yatırım ortamının etkinleştirilmesi amacıyla yatırım ajanslarının performans pazarlaması ve ilişkisel pazarlama boyutlarının desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ajans çalışanlarına odaklanarak eğitim programları ile maddi ve manevi destek sistemleri geliştirilmeli, çeşitli ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bütünleşik pazarlama için reklam araçları kullanılmalı, büyük tanıtım kampanyaları düzenlenmeli ve ileri teknoloji uygulamaları benimsenmelidir. Irak içinde ve dışında konferanslar, kurslar ve bilim çalıştayları yoluyla etkili tanıtım yapılmalı; ayrıca, yatırım ajanslarının web siteleri etkinleştirilmeli ve olumlu bir şekilde kullanılmalıdır.

Irak yatırım ajanslarının çalışanlarının liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla uzmanlaşmış çalıştaylar ve kurslara katılım sağlanmalıdır. Bu süreç, doğrudan yabancı yatırımı çekmede stratejik liderliğin güçlendirilmesine katkıda bulunacak ve üst yönetimin bütünsel pazarlamanın önemine dair farkındalığını artıracaktır. Ayrıca, bütünsel pazarlama felsefesinin ve doğrudan yabancı yatırımların çekilmesine katkısının boyutunu açıklayan bir eğitim programı sunulması da hedeflenmelidir.

Ulusal yatırım ajanslarının ve bunların çeşitli valiliklerdeki şubelerinin rolünün güçlendirilmesi, kurumsal bağımsızlıklarının artırılması ve tam özgürlük verilmesi önem arz etmektedir. Ajans, “stratejik liderlik ve bütünsel pazarlama” kavramlarını etkinleştirerek yatırım ortamını iyileştirmeli, yatırımcılarla yatırım süreci öncesinde ve sonrasında ayrıcalıklı hizmetler sunarak Irak’a girişlerini teşvik etmelidir. 2006 tarihli 13 sayılı yatırım kanunu ve sonrasındaki değişikliklerin uygulanması bu bağlamda büyük bir önem taşımaktadır. Gerekli değişikliklerin yasama otoritelerine sunulması için mevcut sorunların tespit edilmesi önemlidir. Ayrıca, yatırım alanında uzman ve yetkin kişilerin ana görev ve unvanlara atanması, bu kurumlardaki rollerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Irak’ta yatırım sektörünün ilerlemesi, bu uzmanların sorumluluk üstlenmesiyle mümkün olacaktır. Yatırım ortamını iyileştirecek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlayacak stratejilerin tasarlanmasında bu uzmanların öncülüğü kritik bir rol oynamalıdır. Böylece ulusal yatırım ajansı, yatırım fırsatlarından en iyi şekilde yararlanarak doğrudan yabancı yatırımı çekme konusunda daha etkin bir rol üstlenecek ve Irak’ta ekonomik büyüme ile altyapı gelişimine katkıda bulunacaktır.

6.3. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Araştırmada, mevcut çalışmanın ulaştığı sonuçların ışığında, yatırım tanıtım ajanslarının etkinliğinin iyileştirilmesi amacıyla gelecekteki çalışmalara ilişkin bazı öneriler sunulmaktadır:

- Irak yatırım ajanslarındaki liderlik becerilerini geliştirmek için stratejik liderlik modeline dayanan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.
- Yurt dışından daha fazla yabancı yatırım çekebilmek amacıyla, yatırım ajanslarının bünyesinde pazarlama ve tanıtım araştırmalarına yönelik yeni birimlerin geliştirilmesi, yatırımcıların takip edilmesi ve sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapılması önemlidir.
- Bölgesel ve uluslararası düzeyde pazarlama ve yatırım tanıtım programında önde gelen uluslararası şirketler ve ajanslarla sözleşmeler yapılmalıdır. Irak'ta yatırım gerçeğini iyileştirmek ve bunu Irak piyasasına girmek isteyen ülke ve şirketlere daha etkin bir şekilde göstermek için tüm kurum kadrolarının eğitilmesi, geliştirilmesi ve stratejilerin oluşturulması gerekmektedir.
- İki değişken (stratejik liderlik ve doğrudan yabancı yatırımı çekme) arasındaki ilişkiye diğer aracı değişkenlerin dahil edilmesi, değişkenler arasındaki ilişki hakkında daha net yorumlama ve analiz imkânı sağlayabilir.
- Dijital araçlara ve teknik yeniliklere odaklanarak, dijital pazarlama stratejilerini yönlendirmede üst düzey yönetimin rolü ve bunların uluslararası şirketlerin ilgisini çekme üzerindeki etkileri keşfedilmelidir.

KAYNAKLAR

- Abamu, B. (2019). Introducing investment promotion: A marketing approach to attracting foreign direct investment. *International Journal of Marketing Studies*, 11(4).
- Abamu, B. E. (2019). Introducing investment promotion: A marketing approach to attracting foreign direct investment. *International Journal of Marketing Studies*, 11(4), 91.
- Abbâs, A. Z. (2016). El-kıyâdeetü'l-istirâtîciyye ve eserühâ fî tahkîki's-süm'atî't-tanzîmiyye: Bahsün tahlîliyyün fî ba'di aksâmi Vizâratî'l-İskân ve't-ta'mîrî'l-mümevvele merkeziyyen. *Mecelletü'l-İktisâd ve'l-Ulûmi'l-İdâriyye*, 23(97), 75-96.
- Abbâs, E. (2005). Es-siyâset el-hâriciyye: El-hıvâr el-mütemeddin. Mevcûd 'alâ er-râbi' et-tâlî: https://m.ahewar.org/index.asp?i=591#google_vignette. Târîh Âhîr Duhûl: 25/5/2023.
- Abbâs, Z. A. (2016). *El-kıyâdeetü'l-istirâtîciyye ve eserühâ fî tahkîki's-süm'atî'l-müessese minhilâli'l-tevessût fî't-tahsîn: Bahsün tahlîliyyün fî ba'di aksâmi Vizâratî'l-İskân ve't-ta'mîr* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Câmîatü Bağdâd, Külliyyetü'l-İdâre ve'l-İktisâd].
- Abboud, M. B. (2020). Kurumsal mükemmelliği sağlamada stratejik liderliğin rolü. *Arap Üniversiteleri Birliği Dergisi*, 40(1), 193-210.
- Abbouda, S. M. F. M., & Mohammed, B. M. (2021). Strategic leadership as a variable between organisational climate and quality improvement in higher education. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 618-636.
- Abdu kafur, Q. A., & Salih, M. R. (2019). Bütünsel pazarlama ve organizasyonel mükemmellik üzerindeki etkisi: Bitkisel yağ üretimi genel şirketinde uygulamalı araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 42, 120, 223-242. <http://search.mandumah.com/Record/1062322>
- Abdul Halim, M. F., Muhamet, M., & Sedi, A. (2016). Dawr Al-Hay'ah Al-Qawmiyah Li al-Istithmar Fi Jathb al-Istithmarat al-Mahaliyah wal-Ajnabiyah Ila al-Sudan. *Jami'at Al-Nilain, Kulliyat Al-Tijarah, Majallah Al-Ulum Li Kulliyat Al-Tijarah*, 3(3), 159-182.
- Abdul Karim, M. M., & Youssef, Ğ. E. (2022). Mu'avvikât cağb el-istismâr el-ecnebî el-mübâşîr ilâ el-'Irâk ve sübül mu'âleğethâ li-fetre mâ ba'd 2003. *Mecellet İklîl li'd-Dirâsât el-İnsâniyye*, 3(4), 1365-1408.
- Abdul Kerim, M. M., & Youssef, G. A. (2022). Constraints on attracting foreign direct investment to Iraq and ways to address them in the post-2003 period. *Akeel Journal of Humanities*, 3(4), 1365-1408.
- Abdul Rahman., Normy R., Fithri O. M. Z., Ab Yajida, M. S., Siti F. A. R., Abdul M. Y. R., & Zairina I. (2018). Impact of strategic leadership on organizational

- performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8, 1387–1398.
- Abdullah, A. S., & Husni, A. A. (2020). Al-taswiq al-shamil wa atharuh 'ala al-qiyamah al-mudrakat lil-'umālā' min khilal al-'alamah al-tijariyah al-khadra'. *Jamiat al-Kufah, Kulliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Majallah Jamiat al-Kufah*, 12(4), 323-349.
- Abdulrahman., I. M., Hanie Abu Samah, I., Razali, R., Sham, M. F., Abdul Karim, N., Haslina, H. B., & Wan N. W., et al. (2016). The importance of perceived leadership elements in strategic planning at public university. *Procedia Economics and Finance*, 39, 422–426.
- Abdül Alwahab, I. A. (2020). Es-siyâsât el-ikhtisâdiyye ve kudretuhâ fî işlâh münâh el-istismâr fî el-'Irâk ba'd 'Âm 2003. *Mecellet el-'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 26(117), 405-422.
- Abdûlfettâh, M. M. (2003). *El-müfâvedât havle kadâya'd-da 'mi ve't-ta'vîdât fî itâri'l-i'lâni'l-vizârî*. El-Mü'temerü'd-Düvelî el-Evvel, 12-15, Devha – Katar.
- Abdülhamîd, A. (2010). *Mebâdiü 'veSiyâsâtü'l-İstismâr* (1. baskı). Dârü'l-Câmia, İskenderiyye, Mısır.
- Abdül-Latif, İ. F. A. (2009). Eseru'l-ahlâkîyât el-vazîfiyye fî taqlîl furâş el-fesâd el-idârî fî el-vazâ' if el-hükûmiyye. *Mecellet 'Ulûm İnsâniyye*, (21), 149-150.
- Abdülmuhsin, A. C., & Medlûl, K. M. (2020). Devrû's-sekâfeti't-tenzîmiyye fî ta 'zîzi't-teveccühel-istirâtîcî el-istibâkî: Dirâse tahlîliyye li ârâi ayyineti'l-muvazzafîn fî Şeriketi Tarîki'l-Ufuk li's-seferi ve's-siyâhati fî'n-necf ve'l-eşref. *Mecelletü Külliyyeti't-Terbiye li'l-Benât fî'l-Ulûmi'l-İnsânî*, 2(26), 179-214.
- Abdürriidâ, N. G., & El-Cevrânî, A. F. (2012). Vâkiü'l-bîeti'l-istismâriyye fî iklîmi Kurdistân ve sübülü tahsînihâ. *El-Mü'temerü'l-İlmî el-Evvel li Külliyyeti'l-İdâratî ve'l-İktisâd, Câmiatü Nevrûz*, 28-29 Âzâr.
- Abdüzzehra, A. H. (2021). Eserü't-terfîh fî mekânî'l-amel fî tahkîki't-tesvîki'd-dâhilî: Bahs tatbîkî. *Mecelletü'l-İktisâd ve'l-Ulûmü'l-İdâriyye, Câmiatü Bağdâd*, 27(126), 410-431.
- Abdüzzehra, A. H. (2021). Eserü't-Terfîh fî Mekânî'l-Amel fî Tahkîki't-Tesvîki'd-Dâhilî, Bahs Tatbîkî. *Mecelletü'l-İktisâd ve'l-Ulûmü'l-İdâriyye, Câmiatü Bağdâd*, 27(126), 410-431.
- Âbid, D. H. (2016). Eserü Mümârasâtî'l-Kıyâdeti'l-İstirâtîciyyeti fî Tahkîki Riyâdeti'l-A'mâl, Dirâsetü'l-İrâdeti fî ba'di'l-Mesârîfi't-Ticâriyyeti fî Muhâfezâtî'n-Necfî'. *Mecelletü'l-Gâzî li'l-İktisâd ve'l-Ulûmi'l-İdâriyyeti*, 3(39), 313-348.
- Âbid, R. S. (2020). el-Kıyâdetü ve Devrühâ fî'l-Edâi'l-İstirâtîcî li'd-Devle. *Mecelletü'l-'Ahd, kuliyet alilam, Câmiatü Bağdâd*, 2, 285-318.
- Âbid, S. (2017). *Es-sekâfetü't-tenzîmiyye ve eserühâ fî'l-iltizâmî't-tenzîmî: Amel meydânî bimintikâti Sonelgaz Vilâye Ümmü'l-Bevâkî* [Master's thesis, Külliyyetü'l-Ulûmi'l-

İctimâiyye ve'l-İnsâniyye, Larbi Ben M'hidi University of Oum El Bouaghi Cezayir].

- Abu Amama, Y., Salama, A. A., Y. M., Abu Mostafa, & Aqel, A. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5, 36-48.
- Abu Hajjar, T. M. C. (2014). *El-Kiyâdetü'l-İstirâtîciyye ve devrühâ fî idâreti'l-elmât: Dirâse tatbikiyye alâ müessesâtî'd-devleti'l-Filistîniyye* [Master's thesis, Süveyş Kanalı Üniversitesi, Mısır].
- Abu Qahaf, A. (2001). *Iqtisadiyat al-A'mal wa-al-Istithmar al-Duwali*. (al-Tab'ah al-Ula), Dar al-Jami'ah, al-Iskandariyah, Misr.
- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment From Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
- Adega, L. A. (2020). *Influence of McKinsey's 7S Framework on Organizational Excellence of Development Banks in Kenya: A Case Study of PTA Bank* [Master's Thesis, Africa Nazarene University, Kenya].
- Afife, B. I. (2019). *Devrü'l-kıyâdetü'l-istirâtîciyye fî tatvîri's-sekâfeti't-tenzîmiyye dâhile'l-münazzame: Dirâsetü hâleti Vikâleti Seyyidi Âli Müessese İttisâlât fî'l-Cezâir* [Yüksek Lisans Tezi, Mostaganem Abdülhamîd b. Câmîati Bâse'id, Mostaganem, Cezayir].
- Afifi, S. M. (2006). *Al-Hukuma Li-Muraqabah Wa Tahsin Al-Adaa Al-Hukumi*, Web: www.seddikaffifi.com.
- Agarwal, A. (2012). *Concept of Holistic Marketing*. Project Guru. Retrieved from, Web: <https://www.projectguru.in/publications/concept-of-holistic-marketing>.
- Agyepong, I. A., Uta, L., Elizeus, R., S. M. B., Frimpong, E., Kwamie, A., Olivier, J., Teddy, G., Hwabamungu, B., & Gilson, L. (2018). Strategic leadership capacity building for Sub-Saharan African health systems and public health governance: A multi-country assessment of essential competencies and optimal design for a pan African DrPH. *Health Policy and Planning*, 33, 35-49.
- Ağa, M. İ. (2019). *Savaş sonrası Suriye'de elektronik tanıtımın yatırımları teşvik etme ve çekme rolü*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Suriye Sanal Üniversitesi, İşletme Bölümü, Şam, Suriye.
- Ahmed, D. M. (2016). *Yatırım: Kavram, türleri ve belirleyicileri* (1. basım). Amman, Ürdün: Amjad Yayıncılık ve Dağıtım Evi.

- Ahmed, S. A., & Atheer, A. H. (2022). Athar al-Taswiq al-Shamil 'ala al-Qiyamah al-Mudrakat lil-'Umālā'. *Dirasah Istataliyyah 'ala 'Arā' 'Aynah min al-Mawazifin wal-'Umālā' fī Shirkatay Irtisālāt Mutanāqilah Humā Zain wa Āsīāsīl fī al-'Iraq, Kulliyat al-Idarah wal-Iqtisad Jamiat al-Qadisiyah*, 64(1), 53-74.
- Ahmet Al, (2023). *Stratejik Liderlik Algısı ve Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Stresi ile İlişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Ana Bilim Dalı, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Akar, G. (2021). Doğrudan yabancı yatırımlar ve turizm arasındaki ilişki: Türkiye örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 191-204.
- Akçi, Y., Kılınç, K., & Yıldız, A. (Eds.). (2020). *Değişen pazarlama anlayışı: Yeni pazarlama yaklaşımları II* (1. basım).
- Akdemir, A. (2016). *Stratejik Yönetim*. Orion Kitabevi, Ankara.
- AkKaya, Ö. F. (2024). *Türkiye'de doğrudan yabancı yatırım ve dış ticaret ilişkisi: Eşbütünleşme ve nedensellik analizi*, Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Aksoy, R. (2013). Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Pazar Odaklılık ve Stratejik Düşünme. In İ. Kırcova & T. Benli (Eds.), *Pazarlama Yönetimi* (pp. 17-42). Lisans Yayıncılık.
- Akturan, U. (2008). Perakendecilikte uluslararasılaşma: Gelişim süreci, süreci etkileyen faktörler ve giriş stratejileri. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), 631-642.
- Al Rawi, S. K. A. (2020). The impact of training needs on the success of strategic leadership. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 377-388.
- Al Thani, F. B. Hamed, & Obeidat, A. M. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326.
- Al-Abay, M. N. (2010). 'Amalat al-Intiqal min al-Taswiq al-Taqlidi ila Asalib al-Taswiq al-Jadidah. *Majallah Kulliyat al-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyah*, 15(2), 213-225.
- Alabay, N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 213-235.
- Al-Abbadi, H. F., & Abd, A. K. (2018). Mumarasat Al-Qiyadah Al-Istiratiqiyyah wa Dawruha fī Ta'zeem Al-'Amal Al-Tatawui Al-Sahyi: Dirasah Tahliyyiyah li-Ar'ay 'Ainah min Al-'Amileen fī Mustashfa Al-Imam Al-Husayn Al-Ta'limi fī Thi Qar, Muhafazat Thi Qar. *Muhafazat Thi Qar- Ghari lil-Iqtisad wa Majallah Al-'Ulum Al-Idariyah*, 15(1), 149-171.

- Alabdallahman G.A., Ahamat H., Althabhwani N.M., Foreign Direct Investment: A Comparative Analysis between Iraq and the UAE. *Sriwijaya Law Review*, 2023;7(2):262-286
- Al-Aflouki, R.H.Q. (2016). Dawr al-Siyasah al-Naqdiyyah fi Jathb al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir ila Awl Mokhtarah, ma Isharat Khasah ila Iqlim Kurdistan al-Iraq. (Atharwah Doktorah, Ghayr Munshurah). *Majallah Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jami'at Baghdad*.
- Al-Alawi, S.A.M. (2008). *Dawr al-Istithmar al-Ajnabi fi al-Tanmiyah al-Iqtisadiyah ma'a al-Tarkiz 'ala al-Bunuk al-Kharijiyah- Mamlakat al-Bahrain: Dirasah Halah*. Al-Ma'had al-A'li lil-Dirasat al-Muhasabiyah wal-Maliyah, Jami'at Baghdad
- Al-Amiri, A.A.H. (2010). *Dawr al-Qiyadah al-Istiratiqiyyah wal-Shafaafiyyah fi Mukafahat al-Fasad al-Idari: Ar'ay Qudat 'Ainah min Mu'assasat al-Qitaa al-'Am fi Muhafazat Karbala al-Muqaddasah wa 'Ainah Mamman al-Istifadah min Khidmat Hathihi al-Munazamat*. [Risalah Magister, Ghayr Munshurah, Jami'at Karbala].
- Al-Amiri, S. M. M., & Al-Ghalabi, T. M. M. (2010). Al-Mas'ooliyah al-Ijtima'iyah wa Akhlaqiyat al-A'mal: Al-A'mal wal-Mujtama'. (3. baski). *Dar Wael lil-Nashr*, Amman, Ürdün.
- Al-Anbaki, A.M. (2008). Al-Islah al-Iqtisadi fi Al-Iraq. *Markaz al-Sanub lil-Nashr wal-Tawzi'*.
- Al-Aqrah', A. M. (2022). Al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir wa Ahmiyatuh fi Dhamm wa Idarat al-Mashari' al-Saghirah wal-Mutawassitah fi Dau' Qawa'id al-Qanun al-Dawli. *Jami'at al-Azhar, Kuliyat al-Shari'ah wal-Qanun*, 34, 947-1012.
- Al-Araji, K. S. A. (2006). Waqi' al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir fi al-Mamlakah al-Arabiyyah al-Saudiyyah. *Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jami'at Karbala, al-Majallah al-Ilmiyah li-Jami'at Karbala*, 4(1), 124-139.
- Al-Araji, S., & Akharoon. (2014). *Al-Dalil al-Qanuni lil-Istithmar fi Al-Iraq*. Erişim: <https://investpromo.gov.iq/wp-content/uploads/2016/10/legel-guide%20-final.pdf>. Son erişim tarihi: 27.04.2024.
- Al-Atrash, I. H., & Shayeb, I. (2018). *İş ortamı ve doğrudan yabancı yatırımı çekmedeki rolü: Cezayir'in (2002-2017) dönemi için bir örnek çalışması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Institute of Economic, Commercial and Yönetim Bilimleri, Bölüm: Yönetim Bilimleri, Abdel Hafeez ve Balsouf, Mila.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Samy, S. A. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian universities. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(3), 11-26.
- Al-Azzawi, K. U. H. (2016). Athar al-istithmar al-ajnabi al-mubashir 'ala namu al-qitaa al-sanai fi al-Iraq (2003-2013). *Majallah Al-Qadisiyah lil-'Ulum al-Idariyah wal-Iqtisadiyah*, 18(3), 180-193.

- Al-Azzawi, M. A. (2010). Al-azamat al-maliyah al-qadimah wa al-jadidah: Asbabuha wa 'awqabuha wa al-durus al-mustafadah. *Ithra' lil-Nashr wal-Tawzi'*, Amman, Jordan.
- Al-Ba'aj, Q. M. A., & Al-Karawi, N. A. (2014). Dawr al-i'fayat al-dhuribiyyah fi tashjee' wa jathb al-istithmarat al-ajnabiyah: Dirasah tatbiqiyyah fi mu'assasat al-diwanayah al-istithmariyah. *Majallah Jamiat Baghdad lil-'Ulum al-Iqtisadiyah*, 40, 305-334.
- Al-Bakri, T. Y. (2012). *Al-taswiyyq – Asasiyat wa mafahim mu'asirah*. Dar al-Yazouri al-'Ilmiyyah lil-Nashr wal-Tawzi', Amman, Jordan.
- Al-Bank al-Dawli. (2020). *Taqrir Waza'if al-Iqtisad al-Iraqi*. Retrieved from <https://www.albankaldawli.org/ar/country/iraq/publication/economic-update-april-2020>. (Accessed Mayıs 11, 2024).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2006). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 4, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2007). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ekim 20, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2008). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 4, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2009). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Mart 18, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2010). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Mart 4, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2011). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Şubat 22, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2012). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 14, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2013). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 21, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2014). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 20, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2015). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 9, 2024).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2016). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Eylül 11, 2023).

- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2019). *Taqrir al-Iqtisadi*. Baghdad, Iraq. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Mayıs 4, 2023).
- Al-Bank al-Markazi al-Iraqi. (2020). Al-mudiriyah al-amah li al-ihsā' wa al-buḥūth. *Majmu'at al-Ihsa'*, Baghdad. <https://cbi.iq/page/51> Erişim: Ocak 4, 2022).
- Al-Bayati, S., & Abdul-Ghani. (2022). *Sürdürülebilir atık yönetimi için yeşil verimlilik stratejilerinin kullanılması: Yeşil yalın operasyonların aracı rolünün test edilmesi*, [Doktora tezi. Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Tikrit Üniversitesi].
- Albert, A. (2017). Ülkeyi bir marka olarak pazarlamak: “Burası Mısır” kampanyasının takip eden göstergibilimsel bir çalışması. *Bilimsel Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Araştırmaları Dergisi*, 2017(12), 149-204. <https://doi.org/10.21608/sjocs.2017.88341>
- Al-Bideri, M. S. O. Z. (2022). Mortada Hussein tarafından çizilen bazı ekonomik değişkenlerin ekonomiye doğrudan yabancı yatırım çekme üzerindeki etkisinin analizi: Irak (2003- 2017). *Kut Üniversitesi Koleji Dergisi*, 2022, 216-228.
- Al-Dawi, M. A., & Khawailidat, M. (2019). *Al-qiyadah al-istiratiqiyah wa atharuha fi al-taswiq al-riyadi: Dirasah maidaniyah fi sina'at al-hatif al-mahmoul fi al-Jaza'ir*. [Unpublished master's thesis]. Jami'at Warqlah Qasdi Murabah, Kuliyat al-Iqtisad wal-'Ulum al-Tijariyah wa 'Ulum al-A'mal, Algeria].
- Al-Dawri, M. A. (2010). *Idarat al-istithmar wa al-mahafizh al-istithmariyah*. Dar Ithra' lil-Nashr wal-Tawzi', Amman, Jordan.
- Al-Dawri, Z. M. (2003). *Idarat al-istiratiyajiyyah: Al-mafahim wa al-'amaliyat wa dirasat al-halat*. Dar al-Nashr wal-Tarjima, Jami'at Baghdad, Iraq.
- Al-Douri, F. W. W., & Al-Zayadat, M. T. M. (2019). *Stratejik liderliğin pazarlama performansında mükemmellik üzerindeki etkisi: Ürdün'deki İslami bankalar üzerine bir saha çalışması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. El-Beyt Üniversitesi Mafrqa].
- Al-Dulaimi, O. M. A. (2016). Al-'alaqah bayn mukaafat al-mawthif wa tahfizih wa fi'aliyat firriq al-mabi'at: Dirasah maidaniyah 'ala al-shirakat al-mamlukah lil-dawlah li-sina'at al-adwiya fi al-Iraq. *Majallah al-a'mal al-ilmiyah wal-buḥuth al-bi'iyah*, 7(1), 150-169.
- Al-Dulaimi, S. K. H. F., & Al-Luhaybi, D. H. A. (2018). Athar ba'di mutaghayyirat bay'at al-istithmar al-iqtisadi 'ala al-istithmarat al-ajnabiyah al-mubashirah fi Iqlim Kurdistan al-Iraq fi al-fitra 2006-2016. *Al-Rafidain Sharikat al-Tanmiyah*, 37, 119, 137-160.

- Al-Faihan, I. A., Jallab, A. D., & Ihsan, D. J. (2006). Mumarasat al-Qiyadah al-Istiratiyyah wa 'Alaqataha bi Khidmat al-'Umala'. *Majallah al-Idarah wa al-Iqtisad*, 59, 159-193.
- Al-Ghazali, I. M. (2004). Muhaddidat al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir. *Silsilat al-Jusur al-Tanmiyah*, 31, 1-23. Al-Mu'assasah al-'Arabiyyah al-Kuwaytiyyah lil-Takhtit.
- Al-Harbawi, A. A. A., & Murad, N. Y. M. (2020). Kashf wa Qiyas al-'Alaqah al-Mutanaghamah Bayn Mawane' al-Taswiyah al-Dakhiliyyah: Dirasah Isti'tlaiyah 'ala Ar'aa 'Adad min Mu'allimay al-Madaris al-Khasah fi Madinat al-Mawsil. *Tikrit Üniversitesi, İşletme ve İktisat Fakültesi*, 61(56), 180-195.
- Al-Harithi, S. A. (2019). Al-'Alaqah Bayn al-Qiyadah al-Istiratiyyah wa Iktisab al-Mayzah al-Tanafusiyah fi Jamiat al-Ta'if. *Majallah al-'Ulum al-Idariyah*, 66(66), 96-127.
- Al-'Isawi, A. J. (2008). *Al-Tamwīl Al-Dawlī: Muqaddimah Ḥadīthah*. Al-Ṭab'ah Al-Thānīyah, Dār Şafā' Lil-Nashr Wa Al-Tawzī'.
- Al-'Isawi, A. S., & Al-Talqani, S. K. T. (2014). *Al-Istithmar Fi Muhafazat Al-Najaf: Al-Waqi' Wa Al-Mustaqbal*. Al-Ṭab'ah Al-'Ūlá, Dār Nasbūr Lil-Ṭibā'ah Wa Al-Nashr Wa Al-Tawzī'.
- Ali, A. A., & Abdulrazzaq, H. (2021, Haziran15). Yatırım teşviki – Seçilmiş ülkelerin deneyimleri – Irak'a özel vurgu ile seçilmiş deneyimlerin Irak'ta kullanılması imkanı. <http://investdiw.gov.iq/viewnews.php>
- Ali, A. A., & Shaheeb, M. H. A. (2020). Dawr al-Qiyadah al-Istiratiyyah fi Idarat Mutatibi'at al-Ajahiz al-Amniyah. *Majallah al-Iqtisadiyyah wal-Idariyyah wal-Maliyyah*, 12(4), 181-204.
- Ali, J., & Hadi, R. (2019). Cezayir'de doğrudan yabancı yatırımın teşvik edilmesi: Gerçeklik ve gereksinimler. *Journal of Economic Notebooks*, 10(2), 235-246.
- Ali, R. A., & Mejid, R. A. (2015). Devr Mebâdî' Idâret el-Cevdet eş-Şâmile fi Taḥsîn el-Edâ' el-Mu'essisî fi Müsteşfeyât Dâ'iret Şiḥḥat el-Başra. *Mecellet Dirâsât İdâriyye*, 8(15), 299-313.
- Ali, U. A., & 'Abdū Rezzâk, H. A. (2018). Et-Tervîc el-İstismârî: Tecârib Düvel Muḥtâre mea' İşâre ilâ el-'Irâk ve İmkeniyyet el-İstifâde min et-Tecârib el-Muḥtâre ve Tatbîkuhâ fi el-'Irâk. Retrieved from <https://www.investdiw.gov.iq/viewnews.php?id=119>
- Al-Jadir, S. A. H., & Al-Sa'idi, S. A. T. (2021). Al-Qiyadah al-Istiratiyyah wa Athruha fi al-Mas'ooliyah al-Ijtima'iyyah. *Majallah Jamiat Baghdad lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah*, 64, 109-135.
- Al-Jaridah al-Rasmiyyah al-Iraqiyyah. (2016). *Al-Adad 4393, 4.1.2016*.

- Aljirjiri, Z. J. H. I. (2020). Taqqim Bi'at al-Istithmar fi al-Duwal al-Arabiyyah wa Tahdida' al-'Iraq Waqif Mawshir al-Judhb al-Istithmari li 'Aam 2017. *Al-Majallad* 16, 50, 142-155.
- Al-Jubouri, A. (2014). Athar al-Manakh al-Istithmari 'ala Jadhb al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir ila al-'Iraq 2003-2013: Anmudhajan. *Majallah al-Qadisiyah lil 'Ulum al-Idariyah wal- Iqtisad*, 8(2), 144-163.
- Al-Jubouri, A. (2016). Eser el-Bî'e el-İstismâriyye fi Cezb el-İstismâr el-Ecnebî el-Mübâşir el-'Irâk Enmûzacen li'l-Müdde (2003-2013). *Mecellet el-Ķâdisiyye li'l-'Ulûm el-İdâriyye ve'l-İktisâdiyye*, 8(2), 144-163.
- Al-Jubouri, A. H. A. (2015). *Developing the Corporate Performance Evaluation Form for the General Telecommunications and Post Company*. [Unpublished diploma research, College of Business and Economics, University of Baghdad, Iraq].
- Al-Jubouri, A. H. H., & Hâfiz, E. A. (2021). Eserü Ba'di Müteğayyirâtî's-Siyâseti'n-Nakdiyye alâ cezbi'l-İstismâri'l-Ecnebî el-Mübâşir ile'l-'Irâk li'l-Fetrati 2004-2018. *Mecelletü Tekrît li'l- 'Ulûmi 'l-İdâriyye ve'l-İktisâdiyye*, 17(53), 515-531.
- Al-Jubouri, A. H. H., & Khalef, K. A. (2017). Kıyâsü Eseri'l-İstismâri'l-Ecnebî el-Mübâşir fi't-Tenmiyeti'l-Müstedâme: Singafûra Enmûzecen li'l-Fetrati 2005-2015. *Mecelletü Tekrîtli 'l- 'Ulûmi 'l-İdâriyye ve'l-İktisâdiyye*, 4(40), 214-223.
- Al-Jubouri, S. K. (2009). El-ĤaşĤaşa Vesîle li-TaĤkîk el-İşlâĤ el-İktisâdî fi el-'Irâk. *Mecellet el-Ķâdisiyye li'l- 'Ulûm el-İdâriyye ve'l-İktisâdiyye*, 3, 73-101.
- Al-Juburi, O. A., & Al-Khazraji, M. A. B. (2021). Al-Qiyadah Al-Istiratiyahi Wa Dawruha Fi Tanmiyat Al-Ibda' Lada Al-Muwazafin. *Majallah Tikrit Lil 'Ulum Al-Idariyah Wa Al-Iqtisadiyah*, 17(54), 160-176.
- Al-Khayr, T. T. H., & Al-Idlabi, S. H. (2015). Athar al-tasweq al-elektroni 'ala ziyadat al-hisah al-suqiyah li-wikalat tashjei' al-istithmar: Dirasah maydaniyah 'ala wikalat al-istithmar al-suriyah. *Majallat al-Jami'ah lil-Abhath wal-Buhuth al-Ilmiyah*, 37(5), 169-191.
- Alkheyi, A. A. S., Ali, G. S. A., Khalifa, A. A., Hossain, M. M., Hewedi, M. H. & Mohamed, N.S. (2020). Strategic leadership practices on team effectiveness: The mediating effect of knowledge sharing in the UAE municipalities. *Academic Leadership*, 21(3), 99-112.
- Al-Lami, F., & Said, K. (2011). Al-Istithmar al-Ajnabi fi al-Jaza'ir Bayn 'Awamil al-Jathb wal-Dafa'. *Majallad* 2, 2, 82-110.
- Al-Lami, G. Q. D., & Al-Janabi, H. A. A. (2013). Al-tawajjuh ila al-mumarisat al-taswiqiyah al-shamilah fi al-qitaa al-masrafi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala ba'd al-

- bunook al-khassa al-'amilah fi al-Iraq. In *Proceedings of the third international scientific conference* (pp. X-X). Karbala University.
- Al-Maghribi, R. I. M. (2015). *Mumārasāt al-qiyādah al-istirātiyāh wa 'alāqatuhā bil-ibda'āt al-idāriyah min wajhat nazar al-qiyādāt al-idāriyah al-'ulya fī al-jāmi'āt al-filasīniyah bi-qitā' Ghazzah* [Master's thesis, Al-Azhar University, Gaza].
- Al-Mohammadi, M. H. U., & Marzouk, M. H. (2022). Mūnāh el-İstismār fī el-'Irāk ve Eser en-Nātīg el-Maḥallī el-İcmālī 'alā el-İstismār fī el-'Irāk li'l-Mūdde (2004-2018). *Mecellet ed-Dirāsāt el-İktisādiyye ve'l-İdāriyye*, 1(25), 102-115.
- Al-Mousawi, A. A. (2013). Ab'ad al-taswiq bil alaqaat wa atharuha 'ala wafa' al-'amila: Dirasah tahliliyyah li aray'a ba'd mawazifi wa 'amalaa' al-masarif al-khasah al-Iraqiyyah. Kuliyat al-Idarat wal-Iqtisad, Jamiat Karbala.
- Al-Mubaideen, M. T. (2013). The effectiveness of the institutional performance assessment system and its effect on organizational excellence: An empirical study on the general organization for social security in Jordan. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 9(4), 689-704.
- Al-Mulla, A. H., & Al-Jarji, M. M. (2019). Mada mosaadat al-tasweeq al-dakhili fi idarat al-mawahib al-bashariyyah: Dirasah kashfiyyah 'an aray'a ba'd al-qiyadat al-idariyyah fijamiat al-Mosul. *Majallah Al-Iqtisad wal-Idariyyah Al-Ilmiyyah*, 25(110), 174-189.
- Al-Mulla, A. M., & Al-Yasiri, M. T. N. (2018). Devr Tatbīk el-Hükûmet el-Elekrûniyye fī el-Edā' el-Mu'essisi. *Mecellet el-'Ulūm el-İktisādiyye ve'l-İdāriyye*, 24(109), 69-91.
- Aloush, Q. M., Ruhab, H. J., Jawad, A., & Shifa, T. (2021). Dawr al-taswiq al-shumuli fi tahqiq al-qimah al-mustadama lil-'umala': Bahth tahlili li aray'a ba'd mudiri furou' masrif al-Rafidain fi Babil. *Majallah Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad*, 13(4), 121-146.
- Al-Qanou', O., H., S., (2016). *Dawr al-qiyadah al-istiratijiyyah fi tamkin monsubi wizarat al-dakhiliyah wal-amn al-watani: Al-da'irah al-madaniyyah*. [Risalat Magister Ghair Munashurah, Jamiat Al-Aqsa, Palestine].
- Al-Qurashi, R., R., S., (2020). Athar al-qiyadah al-istiratijiyyah fi tahqiq al-tamayuz al-tanzimi: Dirasah maidaaniyyah 'ala wizarat al-tijarah wal-istithmar bijadah. *Majallah Al-'Ulum Al-Iqtisadiyyah wal-Idariyyah wal-Qanuniyyah*, 4(7), 1-25.
- Al-Samarrai, D. M., (2006). Mahaddat al-istithmar al-ajnabi al-mubashir wa al-dama'anat al-qanuniyyah. Markaz Dirasat al-Jami'ah al-Arabiyyah.
- Al-Samoui, R. F., & Salman, D. S. (2019). Mumarasat al-mudirin wa atharaha fi al-taswiyah al-shamilah. *Majallah al-Mansur*, 31, 1-29.

- Al-Shammari, A. A. W. (2017). Athar al-ma'awiqat al-iqtisadiyya wa al-siyasiyya 'ala tadafuq al-istithmar al-ajnnabi fi al-Iraq fi al-fatra 2003-2014. *Majallah 'Ulum al-Buhuth al-Tijariyyah wal-Biya'iyah*, 8(3), 657-681.
- Al-Sheikh, A. N. A. (2019). Dawr joudat al-taqarir al-maliyya fi jadab al-istithmarat al-ajnnabiyya al-mubashirah. *Majallah al-'Ulum al-Idariyyah wal-Iqtisadiyyah*, 9(4), 80-91.
- Al-Shuhmani, Z. K. J. D. (2016). Mumarasat al-qiyadah al-istiratijiyyah wa dawruha fi ziyadat ras al-mal al-ijtima'i. *Majalah al-Adhri lil-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyyah*, 14(3), 1127- 1153.
- Al-Siyani, M. Q. A., & Al-Sabri, A. A. (2021). Dawr ab'ad al-taswiyah al-dakhiliyah fi tahseen al-adaa. *Majallah al-Ru'ayat al-Iqtisadiyyah*, 11(1), 699-712.
- Al-Sudan'i, G. M. J. (2014). *Dawr nizam al-ma'lumat al-idariyyah fi taf'il bay'at al-istithmar al-ajnnabi al-mubashir fi al-Iraq* [Yüksek Lisans Tezi, Risalat Maqistiir, Al-Jami'ah al-Mustansiriyah].
- Al-Sukrana, B. K. (2009). *Al-takhtit al-istiratiji*. Dar al-Masirah lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Sukrana, B. K. (2009). Khutat al-tawar' wa dawruha fi idarat al-azimat al-maliyyah. *Majallah Jamiat Baghdad lil-ulum al-Iqtisadiyyah*, 1(20), 231-252.
- Al-Sumaidi, S. H. J., & Al-Rubaawi, M. M. M. (2020). Bütünsel pazarlamanın özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin genel performansı üzerindeki etkisi: Irak örneği üzerine bir ön araştırma. *Uluslararası Dergi İleri İslami ve İnsani Araştırmalar Dergisi*, 9(5), 46-73.
- Al-Ta'i, A. H., & Al-Tamimi, M. Y. D. (2016). Al-qiyadah al-hikmiyyah fi ada fırqa al-a'mal. *Majallah Kuliyat al-Turath al-Jami'ah*, 21, 35-67.
- Al-Ta'i, H., & others. (2010). *Madkhul shamil lil-tasweeq al-hadith*. Dar al-Yazouri lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Ta'i, Y. H. S., & Al-Kalabi, A. N. M. (2017). Athar al-taswiyah al-shumuli 'ala al-ibda' al-taswiyqi. *Majallah al-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyyah*, 14(33), 998-1011.
- Al-Takhana, K. H. A., (2021). Athar al-Tawajjuh al-Istiratiji lil-Mawarid al-Bashariyah 'ala Tatwir Tiknulujiyat al-Ma'lamat wal-Itisalat. *Jamiat Qanat al-Suwais- Kuliyat al-Tijarah bi al-Isma'iliyah*, *Majallah al-A'mal al-'Ilmiyah wal-Buhuth al-Bi'iyah*, 12(2), 446-470.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2006). *Pazarlamaya Giriş*. Sakarya Yayıncılık.
- Aluwan, Q. N., (2009). *Idarat al-istithmar bayn al-nazariyah wal-tatbiq*. Dar al-Thaqafah lil-Nashr wal-Tawzi'ah.

- Alwan, N. A., & Hashim, M. L. (2019). El-Kıyâde El-Ekâdîmiyye ve eseruhâ fî tahkîk cevde el-Edâ' el-Mu'essisî: Dirâse İstıtlâ'ıyye. *Mecellet el-İdâre ve'l-İktisâd*, 2(20), 739-758.
- Al-Wazni, A. I. K., (2005). *Al-istithmar al-ajnabi al-mubashir fî al-duwal al-asiawiyyah ma'a al-isharat ila al-furss al-halih fî al-Iraq* [*Dirasat al-Mağistiri fî al-'Ulum al-Iqtisadiyyah*, Jamiat Karbala, Kulliyat al-Idarat wal-Iqtisad Qism al-Iqtisad].
- Al-Wazni, A. I., (2019). Taqqiyim bi'at al-istithmar al-ajnabi al-mubashir fî al-Iraq, Dirasah Tahlıliyyah, *Majallah al-Idarat wal-Iqtisad*, 8(32), 354-381.
- Al-Zahrani, I. I. S., (2018). Al-qiyadah al-istiratijiyyah wa atharuha fî tatwir qudarati al-ta'allum al-tanzimiyyah. *Majallah al-Alamiyyah lil-Buhuth al-Tarbiyyah*, 42(2), 189-238.
- Al-Zain, A. (2012). *Tashje'i al-istithmar wa atharuha fî al-tanmiyah al-iqtisadiyyah*. Dar al-Rayyah lil-Nashr wal-Tawzi'ah.
- Al-Ziyat, M. A., & al-'Awamirah, M. A. (2012). *Istratijiyyat al-tasweeq – Manzur shumuli*. Dar al-Hamid lil-Nashr wal-Tawzi'ah.
- Al-Zubaidi, D. M. N. (2014). *Meşrû' Muqtarah li-İnşâ' Şandûk Siyâdî 'Irâkî: ed-Delâlât ve Furâş en-Necâh*. Risâlet Mâcister fî el-'Ulûm el-İktisâdiyye, Külliyyet el-İdâre ve'l-İktisâd, Câmi'at el-Ğâdisiyye.
- Amayreh, K. T. (2020). The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance. *Management Science Letters*.
- Ammar, M. H. (2017). Dünya Ticaret Örgütü, Yönetim ve Ekonomi Koleji'nin anlaşması ve üyeliği ışığında Irak'ta doğrudan yabancı yatırım ortamı. Babil Üniversitesi. *İktisadi Bilimle Dergisi*, 9(4), 324-303.
- Andreasson, E., & Bengtsson, A. (2017). An internationalization service developed in collaboration with Cactus Utilities AB.
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *The Journal of Brand Management*, 5(6), 422-426.
- Aothman, M. A. (2003). *Delegation of power and its impact on performance efficiency* (Published research). King Fahd University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Arab Investment and Export Credit Guarantee Corporation. (2019). *Investment climate report in Arab countries 2019*.
- Arab Investment and Export Credit Guarantee Corporation. (2020). *Investment climate report in Arab countries 2020*.

- Arap Yatırım ve İhracat Kredi Garantisi Kurumu. (2012). *Arap ülkelerindeki yatırım teşvik organları: Gerçeklik ve zorluklar*. (Üçüncü Üç Aylık Sayı). <https://www.dhaman.org/index-ar.html>
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu (2007). Yatırım İklimi Raporu. Erişim: 1 Mayıs 2024, <https://www.dhaman.net/ar/publications/climatereport>
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu (2017). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu. <https://www.dhaman.net/ar/publications/invetsmentclimate2017> (Erişim: May 10, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2002). Çok Uluslu Şirketlerin Küresel Ekonomideki Artan Rolü. <https://www.dhaman.org/investment-climate-report-ar.html> , Erişim: Mars 4, 2022).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2006). Arap Ülkelerinde Yatırım Vaadi. <https://www.dhaman.org/investment-climate-report-ar.html> Erişim: Nisan 4, 2023).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2010). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu, <https://www.dhaman.org/investment-climate-report-ar.html>, Erişim: May 4, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2012). Arap Ülkelerine Yatırımı Teşvik Eden Bir Ajans: Gerçekler ve Zorluklar. Yatırım Garantisi Dergisi, 30, 6-11. <https://www.dhaman.org/investment-climate-report-ar.html>. Erişim: Ocak 4, 2022).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2013). *Al-Adad: al-Fitrati al-Ula Yanayir- Maris 2013*. <https://www.dhaman.net/wp-content/uploads/2021/07/bulletin-Q1-2013.pdf> (Erişim: May 28, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2015). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu. <https://www.dhaman.net/ar/publications/invetsmentclimate2015> (Erişim: May 1, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2016). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu. <https://www.dhaman.net/ar/publications/invetsmentclimate2016/> (Erişim: May 1, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2018). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu. <https://www.dhaman.net/ar/publications/invetsmentclimate2018/> (Erişim: May 20, 2024).

- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2019). Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu, https://www.dhaman.net/wp-content/uploads/2021/05/Annual_Report-A_2019.pdf (Erişim: May 14, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2020). *Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu*. <https://www.dhaman.net/ar/publications/investmentclimate2020> (Erişim: May 14, 2024).
- Arap Yatırımlar ve İhracat Kredileri Garanti Kurumu. (2021). 2020 Arap Ülkelerinde Yatırım İklimi Raporu: COVID-19 Pandemisinin Doğrudan Yabancı Yatırımlara Etkileri.
- ARAS, O. (2012). *Doğrudan yabancı yatırımlar ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Abanoz, M. (2020). *Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler Bağlamında Müze Pazarlama Türkiye'deki Özel Müzelerin Web Siteleri Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
- Arıcıoğlu, M. A., Gökce, Ş., & Salur, M. N. (2017). Strateji uygulamalarına etki eden faktörler ve bu faktörlerin performans üzerine etkisi: Türkiye'deki ticari bankalar üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 103-113.
- Arouri, M., & Roubaud, D. (2016). On the determinants of stock market dynamics in emerging countries: The role of economic policy uncertainty in China and India. *Economics Bulletin*, 36(2), 760-770.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, S., Jetal, D., Pançal, J. J., & Bajaj, B. K. (2023). Employee training and development enhancing employee performance: A study. *Samdarshi*, 16(3), 406-416.
- Kinnunen, A. (2020), "strategic leadership and trust, senior leaders' perspective in nonprofit organization, Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 224 University of Eastern Finland Joensuu, Publication of the University of Eastern Finland.
- Asfour, A. M. (2016). The impact of holistic marketing strategies on increasing customer satisfaction in container terminal ports: A comparative study between East and West Port Said container.
- Ashley Osuzoka, J. K. (2024). Leadership and strategic management: The impact of effective leadership skills on organizational performance. *Preprints*, 19, 1-18.

- Ashutosh, N. (2011). Holistic marketing of software products: The new paradigm. *Journal of Computer Science Management Studies*.
- Asiedu, E. (2000). On the determinants of foreign direct investment to developing countries: Is Africa different? *World Development*, 30(1), 107-119.
- Aslan, S., Dikenb, A., & Suendogdu, A. (2015). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Aydın, B. (2019). *Holistik pazarlama unsurlarının müşteri sadakati üzerine etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal ilimler Enstitüsü, Tedarik Zinciri Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye].
- Aydın, O. (2016). *İlişkisel Pazarlama Bağlamında Sadakat Programlarının Kâr Merkezine Dönüşümü Ve Miles&Smiles Örneğinde Bir Model Önerisi* (Doctoral Dissertation, Maltepe University (Turkey).
- Ayeten, E. C. (2021). *Doğrudan yabancı yatırımların belirleyicilerine ilişkin ekonometrik bir analiz: Türkiye örneği*. [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Ana Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi].
- Ayeten, E. C. (2021). *Doğrudan yabancı yatırımların belirleyicilerine ilişkin ekonometrik bir analiz: Türkiye örneği*. [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Ayşe, A. (2023). *Kurumsal kimlik ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkide ilişkisel pazarlamanın aracılık rolü: Mali müşavirlik hizmetlerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].
- Ayyoub, H. (2012). Dawr al-qiyadah al-istiratijiyyah fi bina' munazzamah mutalammah. *Risalat Maghistr Ghayr Munshurah*.
- Azeez, K. K. (2021). The role of strategic leadership in organizational performance. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 6(1), 835-869.
- Azouzi, L., & Ferîha, H. (2015). El-Menâtık eş-Şinâ'iyye ve Devrühâ fi Tahkîk et-Tenmiye: Dirâse Hâlet el-Cezâ'ir. *El-Mültekâ el-Waṭanî: Te'hîl el-Menâtık eş-Şinâ'iyye fî el-Cezâ'ir ke-Medḥal li-Ta'zîz Tenâfusîyyet el-Meşânî' ve Terkîye eş-Şadârât Hâric el-Maḥrûkât: el-Vâkı' ve'l-Âfâk ve't-Tecârib en-Nâciḥa*. Cezâir, 1-15.
- B. A., & İ. A. (2016). *Doğrudan yabancı yatırımı çekmede kurumsal yönetimin rolü*. Ahmed Deraya Üniversitesi, Adrar.

- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Ba'dash, A. (2008). *Al-istithmar al-ajnnabi al-mubashir wa-atharuh 'ala al-iqtisad al-jaza'iri fi al-fitrat 1996-2005*. [Atharwah Doktorah Ghayr Munshurah].
- Bahar, E. (2023). *İçsel pazarlamanın iç müşteri memnuniyetine ve iş performansına etkisi: İstanbul ilinde eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], Bahçeşehir Üniversitesi].
- Bahçecik, D. (2019). *Yeni dönem pazarlama anlayışı yeşil pazarlama: İşletmelerin yeşil pazarlamaya yönelme nedenlerinin amprik bir çalışma ile değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Bailey, N. (2018). Exploring the relationship between institutional factors and FDI attractiveness: A meta-analytic review. *International Business Review*, 27(1), 139-148.
- Bajaj, K. K. (2022). The strategic approach of a leader during an organizational crisis situation. *Journal of Advance Zoology*, 43(1), 791-794.
- Bajay, I. R. (2020). Athar al-kafa'ah al-asasiyah fi tahsin al-adaa al-istiratiji wa-iktisab al-miyazah al-tanafusiyyah fi al-qit' al-sina'i. *Majallah Kuliyat al-Idarat wal-Iqtisad*.
- Baku, A., Yaşı, A., Base, R., & Ayad, L. (2015). *Uluslararası pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımları teşvik etme rolü: Cezayirli bazı kuruluşlar üzerindeki bir saha çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ahmet Draia Üniversitesi, Adrar].
- Bal, H., & Akça, E. E. (2016). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının belirleyicileri: Seçilmiş doğu Asya ve Pasifik ülkelerinden ampirik bulgular. *Sosyoekonomi*, 24(30), 91-112.
- Balmer, J. M. T., & Grey, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Barnat, R. (2007). *The nature of strategy implementation*. New York: McGraw Hill.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1).
- Basyuni, M. B. (2008). *Dawr al-siyasah al-iqtisadiyah tajah al-istithmar al-ajnnabi al-mubashir*. [Risalat Doktorah Ghayr Munshurah].
- Başak, T. Y. (2015). *İçsel pazarlama uygulamalarının, çalışanın içsel motivasyonuna etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi].

- Batat, K. A., El-Aerji, K. S. A., & El-Temimi, S. H. H. (2016). Irak'taki yatırım ortamının durumu ve geliştirme yolları. *İdare ve Ekonomi Dergisi*, 5(17), 36-54.
- Batoul, M. J. (2017). Legal organization of the National Investment Authority: A study in the light of the amended provisions of the Iraqi Investment Law No. 13 of 2006. *Al-Muhaqqiq Al- Hilli Journal of Law and Political Sciences*, 9(3), 600-630.
- Bayar, Y., & Öztürk, Ö. F. (2016). Doğrudan yabancı yatırım yatırımları girişlerinin belirleyicileri üzerine bir literatür incelemesi. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(1), 60-85.
- Bayrak, F. Z. (2019). *Pazarlama ve pazarlama iletişiminde yöntem ve uygulamalar (Türk Hava Yolları örneği)* [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi].
- Beck, J. & Palmatier, R. W. (2012). Relationship marketing. In *Handbook of business-to-business marketing* (293-310). Edward Elgar Publishing.
- Beets-Tan, R. G. H., Leijtens, J., Ziekenhuis, L., & Beets, G. L. (2011). Wait-and-see policy for clinical complete responders after chemoradiation for rectal cancer.
- Bejou, D. (2005). Treating students like customers. *BizEd*, 4(3), 44-47.
- Bektaş, S. (2019). *Yönetişim göstergelerinin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı].
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated pazarlama communications perspective* (6th ed.). McGraw Hill.
- Belqasim, A., Chahini, M., & Bourchad, S. (2019). The role of free zones in attracting foreign direct investment: The case of Algeria. *Al-Nour Journal of Economic Studies*, 5(2), 85-96.
- Benshouiha, B. (2018). *Athar 'anasir al-qiyadah al-istiratijiyyah 'ala istratiyajat tasyir al-mawarid al-bashariyyah fi al-mu'assasah al-iqtisadiyyah: Dirasah halah li-mu'assasah Sonatrak Hasi Mas'ud* (Unpublished doctoral dissertation). Jamiat Qasidi Murbah, Cezayir.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Betal, A. H., Şerîf, E. E., & 'Alî, V. H. A. (2016). Taqyîm vâkı' el-bî'a el-istismâriyye fi el-'Irâq: Dirâse tahlîliyye meydâniyye li'l-me'sîrât ve'l-mu'avviqât [Assessment of the investment environment in Iraq: An analytical field study of indicators and obstacles]. *Mecellet ed-Dirâsât el-İctimâ'iyye*, 47, 71-114.
- Beyerlein, M. M., McGee, C., Klein, G. D., Nemiro, J. E., & Broedling, L. (2003). *The collaborative work system fieldbook: Strategies, tools, and techniques*. Pfeiffer.

- Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.
- Bin Mohd Ali, H., & Zulkipli, I. B. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*.
- Birasnav, M., & Joshua, B., (2019). Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. *Computers & Industrial Engineering*, 130, 142-157.
- Birleşmiş Milletler- Ekonomik ve Sosyal İşler Bakanlığı. (2018). *Hükümet araştırması 2018*. New York, 233.
- Birleşmiş Milletler- Ekonomik ve Sosyal İşler Bakanlığı. (2020). *Hükümet araştırması 2020*. New York, 273.
- Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı. (2008). *Uluslararası yatırım anlaşmalarında yatırım tanıtım hükümleri*. Yatırım amaçlı uluslararası yatırım üzerine UNCTAD serisi. Birleşmiş Milletler.
- Björner, E. (2010). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local context. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 228–243. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.238>
- Bohnenberger, M., C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1).
- Bojarskyte, L., (2017). *The impact of internal marketing on employee engagement in innovation organizations* (Unpublished master's thesis). ISM University of Management and Economics.
- Boly, A., Coulibaly, S., & Kéré, E. N. (2019). Tax policy, foreign direct investment and spillover effects. *African Development Bank*.
- Bordens, S. K., & Abbott, B. B. (2017). *Research design and methods* (8th ed.). Indiana University, Purdue University Fort Wayne.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Bozkurt, İ. (2000). Pazarlama iletişiminin bütünleştirilmesi sürecinde halkla ilişkilerin avantajları. *MediaCat Dergisi*, 8(67), 54-55.
- Bozkurt, İ. (2004). *İletişim odaklı pazarlama*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Bozkurt, İ. (2005). İletişim odaklı pazarlama: Tüketiciden müşteri yaratmak. *MediaCat*, 18-22.

- Brossard, H. (1996). Agence de promotion et investisseurs étrangers: Processus de collecte d'information et services aux investisseurs. Université de Neuchâtel, Faculté de droit et des sciences économiques.
- Brunswick, G. J. (2014). A chronology of the definition of marketing. *Journal of Business & Economics Research*, 12.
- Başaran, E. Y. (2023). İlişkisel Pazarlama Perspektifi İle Bireysel Mobil Bankacılıkta Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Doktora Tezi İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Turkey).
- Bseiso, M. S. (2013). *Social media and investment promotion: Is social media an integrated marketing tool or will it create a new investment promotion paradigm?* LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Bulut, E. (2012). *Pazarlama iletişiminde yeni yaklaşımlar kapsamında sosyal medya uygulamaları ve... ve Etkili Kampanya Örnekleri*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burahi, F. K. B., & Farhan, U. N. (2022). Devr el-menāṭīk eş-şinā'īyye fī Cezb el-İstismār: Tecārib Muhtāre. *Mecellet el-Cāmi'a el-İrāqīyye*, 55(3), 359-369.
- Burak, T. (2017). *Algılanan stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi].
- Buşmal, A. R. (2012). *Uluslararası pazarlamanın doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisi: Cezayir ülke çalışması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Menturi-Konstantin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ticaret Bilimleri Bölümü, Pazarlama Anabilim Dalı, Cezayir].
- Butama, N. M., Paul, M., & Caroline, M. (2019). Strategic leadership and organizational performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 9(9), 23-28.
- Bülbül, S. (2022). *Yeni bir pazarlama tekniği olarak influencer (etkileyici kimse) pazarlamanın önemi [The importance of influencer marketing as a new marketing technique]* [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: The strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261-287.
- Calgoum, A. M. (2012). *Arap ülkelerine doğrudan yabancı yatırım çekmede yatırım ortamının rolü*. Beyrut-Lübnan: Modern Hassan Kütüphanesi.

- Candemir, A. (2009). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 659-675.
- Capik, P. (2019). Foreign investment promotion: Governance and implementation in Central-Eastern European regions. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13658-1>
- Capon, C. (2008). *Understanding strategic management*. Financial Times/Prentice Hall.
- Casais, B., & Fernandes, J. (2020). Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 51-57.
- Castellanos, J. D., & Babu, G. (2020). Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership. *Economics and Business Review*, 6(20), 103-119.
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207-236.
- Cemalcılar, İ. (2009). *Pazarlama kavramlar ve kararlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Chakrabarti, A. (2001). The determinants of foreign direct investment: Sensitivity analyses of cross-country regressions. *Kyklos*, 54, 89-114.
- Chanpoom, M., & Intrawong, W. (2019). The influence of strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand. In *The 2019 International Academic Research Conference in Vienna* (pp. 307–314).
- Charan, R. (2009). *Zor zamanlarda liderlik* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Chattananon, A., & Trimetsoontorn, J. (2009). Relationship marketing: A Thai case. *International Journal of Emerging Markets*, 4(3), 252-274.
- Chen, Y. L., & Shinyi, Y. (2013). Modeling internal marketing and employee loyalty: A quantitative approach. *Asian Social Science*, 9(5), 99-109.
- Chummun, B. Z., & Nleya, L. (2021). Effect of strategic leadership capabilities on the development of organizational citizenship behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 97-109.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2012). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri: Kayseri İli'nde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 331-349.
- Clegg, S. R., Carter, C., Kornberger, M., & Schweitzer, J. (2011). *Strategy: Theory and practice*. Sage Publishers.

- Ćorović, B., & Janićić, R. (2018). A challenge of holistic marketing in artistic projects. *Journal Marketing*, 49(2), 105-112.
- Coşkun, R. (2001). Determinants of direct foreign investment in Turkey. *European Business Review*, 13(4), 221-227.
- Cumua, M. H. (2019). Dawr al-qiyadah al-istiratiyah fi ziyadah al-adaa al-istiratiqi. *Majallah Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad lil-Buhuth al-Iqtisadiyah wal-Idariyah wal-Malayah*, 121(4), 502-522.
- Cunda, G., & Hatırlı, S. A. (2019). Doğrudan yabancı yatırımların Türkiye'nin ihracat ürün çeşitliliği üzerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 867-885.
- Çalışkan, Z. D. (2019). Doğrudan yabancı yatırımlar ve iş yapma kolaylığı: Türkiye örneği. *Politik Ekonomik Kuram*, 3(1), 105-112.
- Çalık, M. (2014). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ve Marka Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doctoral Dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey).
- Çam, O. (2023). *İlişkisel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü The mediating role of innovation in the effect of relational marketing on business performance* [Doctoral tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Atatürk Üniversitesi].
- Çelik, Ö. (2019). Reklamlarda kolektivizm: Sosyal sorumluluk reklamları üzerine [Collectivism in advertisements: On social responsibility advertisements].
- Çimşek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Estevé, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.
- Çinko, L. (2009). Doğrudan yabancı sermaye hareketlerinin makroekonomik etkileri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 117-131.
- Dada, S. (2014). *Foreign direct investment into crude oil exploitation and its impact on the economic growth and environment: Case study of Niger Delta oil producing communities* [Unpublished doctoral dissertation, University of Malaya, Kuala Lumpur].
- Dalı, S. C., & Shaibeth, C. (2017). Devrū siyasāti'l-islāh el-İktisādī fi cezbe el-İstismār el-Ecnebī el-Mübâşir el-'Irāk: Dirāse Hāle [Economic reform policy in attracting foreign direct investment in Iraq: A case study]. *Mecellet el-Mütennâ li'l-'Ulūm el-İdâriyye ve'l-İktisâdiyye*, 7(3), 233-257.
- Dalı, S. S., & Shaibeth, S. J. (2017). Dawr siyāsāt al-islāh al-iqtisādī fi jathb al-istithmārāt al-ajnabīyah. *Dirasat Halah al-Iraq, Majallah al-Muthanna lil-'Ulum al-Idariyyah wal-Iqtisadiyyah*, 7(3), 232-258.
- Darasha, J., & Muneshwar, S. K. (2021). Adoption of holistic marketing in corporates. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 13(5).

- Davies, B., Davies, B. J., & Ellison, L. (2006). *Success and sustainability: Developing the strategically focused school*. National College for School Leadership.
- Davud, T. H. (2022). Rekabet yeteneklerini geliştirmede kapsamlı pazarlamanın rolü: Selahaddin iletişim ve bilişim müdürlüğündeki idari liderlerden oluşan bir örneklemin görüşlerinin araştırıcı bir çalışması. *Tikrit İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 18(60), 583-602.
- De Vaus, D. (2002). *Research design in social research*. British Educational Research Journal, 39(6).
- Demirocak, B. G. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik: Uluslararası operasyonlar yürüten Türk yardım dernekleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi].
- Deniz, R. B. (2002). Ortak girişim stratejileri ile global pazarlara giriş. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(5), 37-40.
- Deniz, S., & Kamer, H. (2013). İlişkisel pazarlama kavramı [The concept of relational marketing]. *Abmyo Dergisi*. <https://dergipark.org.tr/tr>
- Derin, Y. (2019). *Örgüt kültürü ve stratejik liderlik yetenekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar].
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Creating competitive advantage* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Dhunun, Y. M. (2021). Dawr al-istithmar al-ajnaab al-mubashir fi al-naw al-iqtisadi fi dawla namiyah mukhtarah lil-fitrata 1995-2018. *Majallah Tikrit lil-Buhuth al-Idariyah wal-Iqtisadiyah*, 16(49), 6-36.
- Dinnie, G., & Levy, M. (2008). *Marketing*. McGraw-Hill.
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. London & New York: Routledge.
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Routledge.
- Diop, M. M. (2018). Athar al-siyasah al-naqdīyah 'ala al-istithmārāt al-ajnaabīyah al-mubāshir fi Sūriyā. *Majallah Jamiat Tishreen lil-Abhath wal-Dirasat al-'Ilmiyyah*, 40(4), 11-26.
- Direction, S. (2017). How to build and enhance strategic leadership capabilities: Bloom's taxonomy can aid development. *Strategic Direction*, 33(4), 4-6.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Özdemir, L. (2021). Stratejik liderlik kavramı, özellikleri, yetkinlikleri ve stratejik liderlik davranışının işletmelere sağladığı katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.

- Doğracame, L. A. Ş. (2023). *Devr et-tesvîk eş-şumûlî fî ta'zîz et-temeyyüz et-tesvîkî: Dirâse tahlîliyye el-idâriyye li-'Ayyine min el-İfrâd el-'Âmilîn fî eş-Şerike el-Ĥaşşa li'l-İttişâlât ve'l-İnternet fî Medînet Erbil*. Risâlet el-Mâcister, Külliyyet et-Tikniyye el-İdâriyye, Câmi'at Erbil et-Tikniyye.
- Dohamid, A. G., Ma'ruf, A., & Muchlis, R. L. (2020). Strategic leadership for the implementation of three values of higher education performed by the Indonesian Defense University (IDU) in the 2015-2018 period. *International Journal of Human Capital Management*, 4(1), 80-84.
- Dohamid, A. G., Ma'ruf, A., & Muchlis, R. L. (2020). Strategic leadership for the implementation of three values of higher education performed by the Indonesian Defense University (IDU) in the 2015-2018 period. *International Journal of Human Capital Management*, 4(1), 80-84.
- Doncic, D., Peric, N., & Prodanovic, R. (2015). Holistic marketing in the function of competitiveness of the apple producers in Bosnia and Herzegovina. *Economics of Agriculture*, 2, 339.138.634.11(497.6).
- Dreyhaupt, S. (2006). Locational tournaments in the context of the EU competitive environment. *Dt. Univ.-Verlag*.
- Dumludağ, D. (2006). Doğrudan yabancı yatırım hareketlerinde yatırım promosyon ajanslarının rolü: Türkiye örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 219-238.
- Dündar Ertemiz, B. (2023). *İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Üsküdar Üniversitesi].
- Düzgün, A. (2018). *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Iso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi .
- Dünya Bank. (2006). *Taqrir al-Iqtisadi al-Sanawi*. <https://www.albankaldawli.org/ar/country/iraq/publication/economic-update-april> Erişim Mayıs 12, 2024).
- Dünya Bankası Grubu. (2018). *Doing business: Reforming for job creation* (ed.). Washington, DC: Dünya Bankası Grubu.
- Dünya Bankası Yıllık Raporu 2020 <https://documents.albankaldawli.org/ar/publication/documents-reports> Erişim: Ekim 14, 2024).
- Dünya Bankası. (2020). İş Yapma Raporu 2008-2020. Dünya Bankası.
- Dünya Bankası. (2020). *Küresel yatırım rekabetçiliği raporu: 2017-2018, yabancı yatırımcıların görüşleri ve politikalara etkileri*. Washington, DC: Dünya Bankası Grubu.

- Dünya Bankası. (2020). Siyasi risk endeksi (PSR) [Political risk index]. Retrieved from <https://data.worldbank.org/>
- Ebu Habeş, B. A. (2008). Doğrudan yabancı yatırıma ilişkin değişen yöntemler ışığında Malezya'da ekonomik performansın izlenmesi. *Tikrit İdari ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 4(11), 92-116.
- Ekonomi ve Barış Enstitüsü. (2020). *Küresel Barış Endeksi: Karmaşık Bir Dünyada Barışı Ölçmek*. Washington, s.11.
- El Diyoji, A. S. (1999). *Pazarlama yönetimi* (2. baskı). Musul: Al-Jama'iyah Üniversitesi Basımevi.
- El Hiti, A. R. N. (2021). The investment environment and its role in attracting investment: The case of Iraq. *Journal of Economic and Political Sciences*, Faculty of Economics, University of Tripoli.
- El Hiti, N. A. R. (2021). Evaluating the investment and business environment in Iraq based on international indicators. *Al-Reyadah Magazine for Finance and Business*, 2, Special Issue, 2-14.
- El-Asraj, H. A. M. (2005). Arap ülkelerine doğrudan yabancı yatırım politikaları. *Kuveyt Endüstri Bankası Araçları Serisi*, 83, 1-71.
- El-Cenabi, H. A. A. (2012). *Ra's el-mâl el-zebâ'inî bi-temâ'ul el-zubûn ve'l-munazzama fî itâr felsefet et-tesvîk eş-şumûlî: Dirâse tahlîliyye li-49) Ârâ' 'Ayne min el-Müdârâ' ve'l-zubânâ' bi-maşrefey er-Râfideyn ve'r-Reşîd*. [Utrûhet Doktora, Külliyyet el-İdâre ve'l-İktisâd, Câmi'at Bağdâd, el-'Irâk].
- El-Fadl, M. A., & El-Ramahi, H. A. (2015). Dawr al-nafithah al-wahidah fî jathb al-istithmar al-ajnabi wa al-mahalli: Dirasah tatbiqiyyah 'ala mu'assasat al-najaf al-istithmariyah. *Majallah al-ilm al-idariyah*, 9(32), 134-173.
- El-Lâmî, H. K. D. E., & Kazem, B. H. (2012). Te'thîr I'âdet Hendeset el-'Ameliyyât el-İdâriyye fî el-Edâ' el-Mu'essisî: Baht fî Mekteb el-Müfteş el-'Âmm li-Wezâret et-Ta'lîm el-'Âlî ve'l-Baht el-'İlmî. *Mecellet el-'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 22(91), 54-69.
- El-Najafi S. T. (2005). Doğrudan tarımsal yatırım sorunu (ekonomik bir yaklaşım)
- El-Najafi, S. T., & Raşad. M. (2010). Doğrudan yabancı yatırımın sonuçları ve tarımın sorunları, *Tanmiya Al-Rafidain Dergisi*, Sayı 99, Cilt 32, Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Musul Üniversitesi, Irak.
- El-Temimi, S. H. H. (2015). *Tahlîl Müeşşirât el-Bî'a el-İstismâriyye ve Devruhâ fî Tahfîz en-Numû el-İktisâdî fî Düvel Muhtâre mea' İşâre ilâ el-'Irâk*. Utrûhet Doktora, Külliyyet el-İdâre ve'l-İktisâd, Câmi'at Kerbelâ.

- El-Ubeydi, F. M. (2012). *Bay'at al-istithmar*. Maktabat Al-Mujtama' Al-Arabi lil-Nashr wal-Tawzi', 'Aman-Al-Urdun.
- El-Vâdî, Mahmûd Hüseyin vd. (2013). Usûlü'l-İktisâd Ammân: Dârü'l-Mesîrati li'n-Neşr ve't-Tevzî 've't-Tibâa.
- El-Waili, A. T., Şeniter, A., & Uruq, M. A. (2019). Stratejik liderlik uygulamaları ve örgütsel öğrenme yetenekleri üzerindeki etkisi: Dicle Üniversitesi'nde uygulamalı bir araştırma. *Tikrit Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(47), 240-253.
- Ercilasun, M., Akyüz, A., & Döner, A. S. (2015) Foreign Direct Investment Strategy In International Marketing: The Case Of Turkey. *International Conference On Eurasian Economies, Session 5'a: Trade And Growth*.
- Ercilasun, M., Akyüz, A., & Döner, A. S. (2015). Foreign Direct Investment Strategy in International Marketing: The Case of Turkey. In *Conference: International Conference on Eurasian Economies, DOI* (Vol. 10, p. C06).
- Erçakar, M. E., & Güvenoğlu, H. (2018). Doğrudan yabancı yatırımların işsizlik üzerine etkisi: Türkiye uygulaması (1980-2016). *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 349-356.
- Eric, & Etal. (2000). *Marketing* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Erkmen, T. (2018). Strategic executive audit challenges in organizations' goal accomplishment. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 21-60.
- Eroğlu, B. (2023). *İçsel pazarlamanın iç müşteri memnuniyetine ve iş performansına etkisi: İstanbul ilinde eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye].
- ER-Râvî, A. Ö. (2013). *Dirâsât fi'l-İqtisâd el-İrâkî ba'de 'âm 2003: el-Vâkı' ve't-Tahaddiyât*. Dâr eş-Şü'ûnü's-Sekâfiyye el-Âmme.
- Ertan, H. (2016). Pazarlama. In M. Kara & H. Ertan (Eds.), *Genel İşletme* (pp. 219-246). Lisans Yayıncılık.
- Fadhil, A. H., AL-Sammari, A. A. A., AL-Hakeem, L. M. H., & Qandeel, A. M. A. (2021). The Role Of Leaders' Moral Intelligence To Enhance Strategic Leadership. *Journal Of Management And Accounting Studies*, 9(01), 65-78.
- Faraj Allah, A. M. (2017). *Dawr al-Tawjuh al-Istiratiqi Fi Tawdi' Al-'Alaqah Bayn Wujood Mutatalibat 'Amaliyat al-Dukhul Fi I'adat al-Handasah wal-Adaa al-Tashghili*. Risalat [Doktora Ghayr Munshurah, Qism Idarat Al-A'mal, Jami'at Al-Sudan Lil 'Ulum Wal-Taknulujiya].
- Faraj, Q. S. K. A., & Qusay, A. (2020). Ta'athirat al-Bi'ah al-Siyasiyah 'Ala al-Buramaj wal-Mashari' al-Istithmariyah al-Hukumiyyah Fi al-Iraq Ba'd 'Aam 2003 (Sinariyuhât al-Mustaqbal). *Majallat Al-Idarah wal-Iqtisad*, 126, 146-157.

- Fardak, S. M., & Rabah, S. (2019, December 3-2). Cezayir'e doğrudan yabancı yatırım çekmede para politikasının etkisi üzerine bir değerlendirme çalışması. In *Uluslararası Forum: Uluslararası ticaret ve sürdürülebilir kalkınmadaki son trendler, gelişmekte olan ülkeler için umut verici vizyonlara yönelik zorluklar*. Cezayir.
- Farmanlı, R. (2022). *Azerbaycan'da doğrudan yabancı yatırımların ekonomik büyüme üzerindeki etkisi: Ampirik bir analiz* [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi Gelişme ve Uluslararası İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.]
- Farooqi, A. M. (2022). *Doğrudan yabancı yatırımların ekonomik büyümeye etkisi: Afganistan örneği* (Yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farouk, F. H., & Muhammed, R. F. (2015). Obstacles of foreign direct investment in Iraq. *AL-ANBAR University Journal of Law and Political Sciences*, 5(1).
- Faruk, A., & Khlel, E. M. G. (2010). Impact Of Internal Marketing On The Service Quality In Sport Clubs. *World Journal Of Sport Sciences*, 3(S), 1196-1202.
- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment In Iranian Banks. *American Journal Of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.
- Fatma, H. K. (2014). Ta'zîm Kîmet el-Zubûn el-Müstedâme min Hılâl Tebennî Felsefet et-Tesvîk eş-Şumûlî. *Dirâse Tahlîliyye li-Ârâ' Ayyine min Müdârâ' Furû' Maşref er-Râfîdeyn fî Muḥâfezet Bâbil*. [Risâlet el-Mâcister, 'Ulûm İdâret el-A'mâl, Külliyyet el-İdâre ve'l-İktisâd, Câmi'at Kerbelâ].
- Fattah, I., & Abilmalik B. Z. (2021). *Al-Istithmar Al-Ajnabi Al-Mubashir Fi Ittir Munazzamat Al-Tijarah Al-Alamiyah*. [Risalat Maqistr Ghayr Munashsharh, Qism Al-Huquq, Jami'at Mulud Mu'amari, Kuliyat Al-Huquq wal-'Ulum al-Siyasiyah Tizi Ouzou, Cezayir].
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). Change management through strategic leadership: The mediating effect of knowledge management in public organizations, Ethiopia. *Futur Bus J*, 10(93), 1-17.
- Ferhât, A., & Abbâs, H. A. (2016). Devrû Ameliyyâtî't-Tahsîni'l-Müstemirr fî Tahkîki İdâreti'l-Cevdeti's-Şâmileti fî'l-Müesseseti'l-İktisâdiyye. *Dirâsetü Hâleti Müesseseti Kûndûr Burc Bû Arîric, Mecelletü Rüâ İktisâdiyye*, 7(2), 183-166.
- Ferreira, A. (2011). Societal marketing concept and spirituality in the workplace theory: Finding the common ground. *Pontificia Universidade Católica*, 9, 96–115.
- Florescu, C., Pop, N., & Malcomete, A. (2003). *Marketing dicționar explicativ*. Ed Economică.

- Forcada, J., & Zorrilla, P. (2018). El enfoque de marketing como filosofía de gestión de las universidades: Un marco de trabajo para orientar su aplicación. *Cuadernos de Gestión*, 18(2), 37–58.
- Friberg, E. (2015). *A holistic view of marketing communication of accessories*. Faculty of Engineering, LTH Department of Production Management.
- Gakenia, C., Katuse, P. P., & K., D. P. (2017). Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(7), 9–24.
- Galeza, T., & Chan, J. (2015). What is direct investment? Investors often seek profits from a long-term stake in a foreign operation. *Finance and Development*, 52(3), 34–35.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Gharama, A. N. A., Khalifa, G. S. A., & H. A. A. (2020). UAE police administrative employee innovative behavior: The integration of knowledge sharing and leadership. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1930–1948.
- Ghorbanifar, H., & Seed, H. A. (2014). An empirical investigation on the impact of internal marketing on organizational effectiveness within human resource capabilities perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 635–643.
- Ghru, D., & Michael, L. (2008). *Marketing*. McGraw-Hill.
- Ghulab, I. D. (2011). *Idarat al-suluk al-tanzimiy fi 'asr al-taghayyur*. Dār Safā' lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Gibney, J., Copeland, S., & M., A. (2015). Toward a 'new' strategic leadership. *SAGE Publications*, 5(1), 5–23.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25–40.
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Gouchlo, N., Koban, O., & Atasoy, R. (2017). Dirasat al-'Alaqah Bayn Khasa'is al-Qiyadah al-Istiratiyah li Mudir al-Madāris wal-Samt al-Tanzimi min Wajhat Nazar al-Mu'allimin. *Majallat al-Tarbiyah al-Wataniyah*, 46(215), 167–191.
- Atasoy, A. (2023). *Kurumsal Kimlik İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkide İlişkisel Pazarlamanın Aracılık Rolü; Mali Müşavirlik Hizmetlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Turkey).

- Govindarajan, M. (2013). *Marketing management: Concept, cases, and trends* (2nd ed.). PHI Learning Private Limited.
- Göktepe, A. O. (2004). *Stratejik liderlik özelliklerinin analizi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Grigore, L. M. (2019). Strategic leadership in the context of the contemporary military phenomenon. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 25(1), 72-75.
- Gummerus, J., Koskull, C., & Kowalkowski, C. (2017). Relationship marketing: Past, present and future. *Centre for Relationship Marketing and Service*, 31(1), 1-10.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder marketing: Why “stakeholder” was omitted from the American Marketing Association’s official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 89-92.
- Gupta, S., Vinayak, A. D., Yogesh, K. D., Abdullah, M. B., & Elvira, I. (2019). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581-592.
- Guzman, V. E., Bern, M., Mateu, G., Holger, K., & Henrique, R. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Gücün, S. (2018). *Etkinlik pazarlamasında sosyal medya aracılığıyla bütünleşik pazarlama iletişimi çabası: Kongre turizmi kapsamında bir araştırma* [Integrated marketing communication efforts through social media in event marketing: A study within congress tourism] [Yüksek lisans tezi, İşletme Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi.]
- Güleryüz, S. S. (2019). *Pazarlama, modern pazarlama ve dijital pazarlama* [Marketing, modern marketing, and digital marketing] [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi].
- Gülmez, M., & Kitapçı, O. (2003). İlişki pazarlamasının gelişimi ve yakın geleceği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 81-89.
- Gürkan, C. (2019). *Doğrudan yabancı yatırımların Türkiye'nin ihracat ürün çeşitliliği üzerine etkisi* [Doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Gündemir, S. S. (2020) *Uluslararası Pazarlama Kapsamında Toplumsal Kültür Ve İnanç Unsurlarının Kurumların Pazarlama Stratejilerine Yansımaları*, İstanbul Esenyurt Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Güven, Ö. F., & Öztürk, A. (2014). *Bankacılık ve sigortacılıkta pazarlama* [Marketing in banking and insurance]. İstanbul: Beta Basım AŞ.

- Gwinner, K. P., Hennig-Thurau, T., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Habibi, M. S. J., & Ibrahim, L. A. (2018). Dawr al-Taswiq al-Dakhili Fi Ziyadat al-Mizah al-Tanafusiyyah lil-Masarif: Dirasat Musahhah Fi 'Ainah min al-Bunuk al-'Iraqiyyah al-Hukumiyyah wal-Khasah Fi Muhafazat Karbala'. *Majallat Al-Idarah wal-Iqtisad*, 26(7), 139-158.
- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: Creating organizations of meaning*. American Society for Quality.
- Hadid, M. W. H., & Rashad I. M. (2022). Doğrudan yabancı yatırım ve bunun Irak ekonomisi ve ekonomik ve sosyal sorumlulukları üzerindeki etkisi. *Irak Ekonomik Bilimler Dergisi*, 20(75), 101-112.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hajibeigi, L. (2021). *Doğrudan yabancı yatırımların gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümeye etkisi: D8 ülkelerine bir uygulama* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Hajim, S. I., & Abdul Ghafour, Ş. A. (2014). Tahsîn Münâh el-İstismâr fî ed-Düvel en-Nâmiyye: Mea' el-İşâre ilâ el-'Irâk. *Mecellet Câmi'at el-Enbâr li'l-'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 6(11), 50-76.
- Halaf, A. M. Kh. (2021). *Organizasyonel mükemmelliğe ulaşmada stratejik liderliğin rolü: Özel Irak bankaları örneğinde saha araştırması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü, Anbar Üniversitesi, Ramadi, Irak].
- Hameed, A. M. (2017). Bay'at al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir fî al-Iraq fî Dau' Itifaqiyyat wa'Udwiyyah Munazzamah al-Tijarah al-'Alamiyyah. *Jamiat Babil, Kuliyat al-Idarat wal-Iqtisad, Majallah al-'Ulum al-Iqtisadiyyah*, 9(4), 324-303.
- Hamidi, Y. (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: What skills are necessary? *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2563-2569.
- Hammo, M. A. (2023). *Ekonomik kalkınmanın sağlanmasında ve doğrudan yabancı yatırımların çekilmesinde kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığın rolü: Türkiye-Irak karşılaştırması* Yüksek lisans tezi). İşletme Ana Bilim Dalı, Yalova Üniversitesi.
- Hamza, H. K. (2010). *Irak'ta yatırım ortamı*. İktisadi ve İdari Bilimler için Al-Ghari, Kufa Üniversitesi, İdari ve İktisat Fakültesi.
- Hamza, H. K. (2012). Münâh el-İstismâr fî el-'Irâk. *Mecellet el-Ğarî li'l-'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 8(23).

- Hamza, H. K. (2014). Mûnâh el-İstismâr fî el-'Irâk. *Mecellet el-Ġarî li'l-'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 8(23), 23-49.
- Hanlawi, I., & Jedi, H. (2019). Rekabet avantajını güçlendirmek için bir araç olarak sosyal sorumluluk: Cezayir Su Şirketi- Ain Bessem şubesi örneği [Yüksek lisans tezi, Akli Mohand Oulad Üniversitesi, Bouira, Cezayir].
- Harding, T., & Javorcik, B. S. (2011). Roll out the red carpet and they will come: Investment promotion and FDI inflows. *The Economic Journal*, 121(557), 1445-1476.
- Harding, T., & Javorcik, B. S. (2013). Investment promotion and FDI inflows: Quality matters. *CESifo Economic Studies*, 59(2), 337-359.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: Another lever in the system? *School Leadership and Management*, 26(4), 397-409.
- Hartle, A. (2002). *Developing marketing strategies for banking service* [Doktora tezi, Bournemouth University].
- Hataş, B. (2017). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ve Sosyal Medyanın Etkileri. *Kto Karatay Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı*. (Turkey).
- Hashad, N. (2008). Mushkilat al-'Asr al-Maliyyah; Sana'idu al-Tharwah al-Su'udiyah. *Majallah Arab al-'Umran*, 8.
- Hassan, B. A. (2012). Dawr al-Mawazanah Fi Tashjih al-Istithmar al-Ajnabi Fi al-'Iraq: Dirasah Halat al-'Iraq Lil-Furat 2006-2012. *Majallah Al-Kut li al-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyah*, Jamiat Wasit, al-Mu'tamar al-'Ilmi 'Adad Khass.
- Hassan, B. A. (2017). Mu'awaqat wa Furs al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir Fi al-'Iraq. In *Mu'tamar Hwâr Baghdād Al-Adhi 'Ahdahu Ma'had Hwâr al-Fikr al-'Iraqi*, Bitlis, Iraq, 14-15 January 2017.
- Hassan, M. A. A. (2020). Athar al-Tazam al-Idariyah bi al-Taswiyah al-Dakhili 'ala al-Rida al-Wazifi lil-Mawazin: Bahth Tatbiqi 'ala Mumarridat Mustashfa al-Amir Abdul Aziz Musa'id bi 'Ar'ar. *Ekonomi ve İşletme Dergisi*, 4(1), 174-205.
- Hassan, Q. I., & Ajal, B. N. (2020). Al-Qiyadah al-Istiratiyyah wa Athar Teknuluji al-Ma'lumat fi al-Tawajuh al-Riyadi, Dirasah Tatbiqiyah fi Jamiat Teknuluji al-Ma'lumat, Kuliyat al-'Iraq. *Majallah Dananir*, 1(22), 546-581.
- Hassan, S. H. (2021). Yatırım teşvik yöntemlerinin geliştirilmesi: Diwaniya Yatırım Ajansı (2009-2018 dönemi için örnek olay). *Journal of Management and Economics*, 10(40), 2 Aralık.
- Hassan, T. D. (2012). Irak dış politikasının etkinleştirilmesinde doğrudan yabancı yatırımın rolü. *Uluslararası Araştırmalar Merkezi, Bağdat Üniversitesi, Uluslararası Araştırmalar*, 44, 139-156.
- Hassan, Z. Z. (2011). Dawr al-Istithmar al-Ajnabi Fi Ta'qil Siyasiyyat al-'Iraq al-Kharijiyah. *Majallah al-Dirasat al-Dawliyah*, Jamiat Baghdad, 22(44), 139-159.

- Hassouni, A. A. (2020). Holistic marketing and its impact on the perceived value of the customer through Green Brand centering: An exploratory study of the opinions of a sample of employees and customers in Zain and Asiacell mobile. *Journal of College of Administration and Economics*, 12(4).
- Hidayah, N., Tisnawati, S. E., Yuyun, W., & Septiadi, P. (2015). How to develop strategic leadership in higher education institutions. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(5), 1164-1175.
- Hill, C. W. L. (2003). *International business* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M. A. (1999). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publisher.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (2016). A current view of resource-based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41(10), 107-109.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy* (International student edition). China: Thomson South-Western.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (A. Hediyanto, Trans.). Erlangga.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (10th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management—Competitiveness and globalization: Concepts and cases*. Thomas Higher Education.
- Hossain, S., & Rahman, M. Z. (2017). Does governance facilitate foreign direct investment in developing countries? *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 164-177. <http://www.econjournals.com>
- Hougl, J., & Scheepersk, R. (2008). Strategic leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 2(1).
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming strategic leaders*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint Publisher.
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: A bi-meditational research. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 19(1), 322-330.

- Hussain, S. N., & Ali, S. M. (2020). Al-Qiyadah al-Istiratiyah wa Dawruha Fi Idarat al-Azamat al-Tanzimiyah. *Majallah al-Idarah wal-Iqtisad*, Jamiat Baghdad, 126, 87-104.
- Hussein, S. M. (2008). *Athar Ra's al-Mal al-Bashari al-Istiratiy wa 'Anasir al-Najah al-Hasimah 'ala al-Tamyiz al-Tanzimi*. [Doctoral dissertation, College of Management and Economics, Department of Business Administration, El-Mustansiriya University].
- Hussein, W. N. (2019). In'iaks al-Qiyadah al-Istiratiyah 'ala al-Tajdid al-Tanzimi. *Majallah Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad*, Jamiat al-Basrah, 11(22), 300-344.
- Hussein, Y. M. (2018). *Al-'Alaqah Bayn al-Qiyadah al-Istratijiyyah wa Nizam Daum al-Qarar wa Atharuha fi Ziyadat al-Fa'aliyyah al-Tantheemiyyah lil-Munatham al-Fanadiqiyah*. [Doctoral dissertation, Faculty of Tourism Sciences, Department of Hotel Management, Al-Mustansiriya University].
- Hüseyin, Q. İ., & Ajil, B. N. (2021). Stratejik liderlik ve organizasyon yaşam döngüsü üzerindeki etkisi: İletişim ve Teknoloji Üniversitesi'nde uygulamalı bir çalışma. *Rafidain Üniversitesi Fen Fakültesi Dergisi*, 48, Irak.
- Hüseyin, Q. İ., & Ajil, B. N. (2021). Stratejik liderlik ve organizasyon yaşam döngüsü üzerindeki etkisi: İletişim ve Teknoloji Üniversitesi'nde uygulamalı bir çalışma. *Rafidain Üniversitesi Fen Fakültesi Dergisi*, 48, Irak.
- Ibn Sahl, & Muhammad, B. (2018). Al-Mas'uliyah al-Ijtima'iyyah fi al-Bahth al-'Ilmi Bayn al-Mafahim wa al-Tawaqu'at: Bahth Tahlili Hawl al-Mabadi' al-Asasiyyah li Akhlaqiyat al-Mihnah wa al-Akhlaq al-Jami'iyyah. *Majallat Dirasat wa Abhath al-'Ulum al-Insaniyyah*, 2(4), 321-338.
- Iqbal, A. A. H. (2013). Aham Khisah wa Atijahat al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashir fi al-Iqtisad al-Alami: Dirasah Tahliyyah. Alexandria, Mısır: Jam'at Dar al-Fikr.
- Irak, Bakanlar Kurulu. (2003). 2003 tarih ve 39 sayılı Yabancı Yatırım Kanunu. *Irak Gazetesi*, No. 3980.
- Irak, Bakanlar Kurulu. (2006). 2006 tarih ve 13 sayılı Yatırım Kanunu ve değişiklikleri. Bağdat: Irak.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Iskoskov, M. O., Kargina, E. V., & Klochkov, Y. (2019). Innovative model of the organization of a marketing system at engineering enterprises. In *2019 Amity International Conference on Artificial Intelligence (AICAI)*.
- Islam, O. S., Mohammed, A., Fahad, M., Reda, & Aasim, Z. (2017). Strategic knowledge management as a driver for organizational excellence: A case study of Saudi

- Airlines *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 9(7), 38-49.
- Isma'il, H., & Muhammad, J. Q. (2017). Mahdudat al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar fi al-Duwal al-Arabiyyah. *Sandug al-Naqd al-Arabi, al-Taqreer al-Iqtisadi al-Arabi al-Mutahid*.
- Ismail, S. N., Kanasan, A. G., & Muhammad, F. (2018). Teacher collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching quality. *International Journal of Instruction*, 11(4), 485-498.
- İbrahim, A. M. (2020). Al-Taswīq Al-Dākhilī Wa Atharuh 'Alā Al-Şūrah Al-Dahnīyah Lil-Munazzamah Min Manzūr Dākhilī: Dirāsah Taḥlīlīyah Li Arā' 'Ainah Min Al-Muwazafīn Al-‘Āmilīn Fī Mustashfā Jirāhat Al-Mukh Wa Al-A‘şāb Fī Baghādād. *Majallah Jāmi'at Al-'Irāq*, 48(3), 502-517.
- İbrahim, M. I. (2021). Ekonomik büyümenin sağlanmasında beşeri sermayenin rolü: Bazı Arap ülkelerinden bir örnek olay. *İktisadi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 33-62.
- İbrahim, N. H. M. (2019). Athar al-Taswīyah bial-'Alaqaat fi Tahseen al-Dhakai al-Aa'tifi lil-Mustahil al-Nihai: Dirasah Maydaniyyah Tatbiqiyyah 'ala al-Munathammat al-Iltikratu al-Elektruniyyah fi Madinat al-Ashir min Ramadan. *Majallah*, 10(2), 481-500.
- İbrîhî, A. (2011). *El-İstismârü'l-Ecnebî el-Mübâşir fî Âlemi'l-İktisâdî'l-Hürri ve'l-İnfîtâhi'l-İktisâdî*. Dârü'l-Hikmet.
- İslamoğlu, A. (2013). *Pazarlama İlkeleri* (4 b.). Beta Basım A.Ş.
- İsmail, S. N., Kanasan, A. G., & Muhammad, F. (2018). Teacher collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching quality. *International Journal of Instruction*, 11(4), 485-498.
- İşcan, Ö. F. (2016). *Davranış Bilimleri*. Atatürk Üniversitesi.
- İşeri, M., & Aktaş, Z. (2005). IMKB’de yabancı portföy yatırımlarındaki hareketler (1997-2005 dönemi). *Yaklaşım*, 151, 371-385.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). Dawr al-Qiyadah fi al-Idarah al-Istiratiyah. *Al-Majallah al-Dawliyah lil-Abhath – Grantalayah*, 1(5), 99-106.
- Jabbar, R. S. (2017). Athar al-Qiyadah al-Istiratiyāh fi Tahsin Adā' Shurūkāt al-Tamīn fi al-Urdun [Unpublished master’s thesis, Jami'at 'Uman al-'Arabiyyah, Al-Urdun].
- Jaber, A. H. E. M. (2020). The role of foreign direct investment in achieving sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical study. *Damietta Law Journal for Legal and Economic Studies*, 1(1), 302-354.
<https://doi.org/10.21608/mhdl.2020.110088>

- Jacques, M., & Andrews-Johnson, K. (2004). *The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment (Occasional Paper No. 16)*. Foreign Investment Advisory Service/The World Bank.
- Jameel, A. Z. (2010). *Tashkeel al-Anmaat al-Ma'rifiyah wa Anmaat al-Qiyadah al-Istiratiyah alati Tahdid Fai'aliyyat Furq al-'Amal* [Unpublished doctoral dissertation, Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jamiat Baghdad, Al-Iraq].
- Jaruwa, H., & Dalhum, K. (2015). Imkanat Tatbiq Ab'ad al-'Alaqat al-Taswiyah Ma'a al-'Amla fi Ziyadat al-Adaa al-Tanafusi li al-Munazzamah. *Al-Majallah al-Jaza'iriyah lil-Tanmiyah al-Iqtisadiyah*, 2, 91-104.
- Jasim, M. S. (2017). Al-'Alaqah Bayn al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar wal-Namaw al-Iqtisadi fi al-Iraq Ba'd 'Aam 2003. *Majallah Jamiat Baghdad lil-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyah*, 22(101), 412-430.
- Jasum, B. H., Na'man, M. Y., & Hussein, F. F. (2020). Tahlil Waqai' al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar lil-Fatra 2000-2017 wa Qiyas Atharih fi al-Naw al-Iqtisadi, al-Jaza'ir Namudhajan. *Majallah al-Muthanna al-Idariyah wal-Iqtisadiyah*, 11(1), 165-175.
- Jellaba, A., & Rbaa, A. (2019). Promoting foreign direct investment in Algeria: The reality and requirements. *Dafater Iqtisadiya Journal*, 10(2), 235-246.
- Jenssen, J. I. (2019). How can strategic leadership be applied to the development of the local church? A discussion of content and process. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 6, 1-26.
- Jesri, P., Ahmadi, F., & Motreza, F. (2013). Effects of relationship marketing (RM) on customer loyalty (Case Study: Mehr Bank, Kermanshah Province, Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 304-312.
- Jibreal, S. (2016). *Ilişkiyel pazarlama taktiklerinin ilişki kalitesi ve müşteri sadakati üzerindeki etkisi: Gana mobil telekomünikasyon sektörü üzerine bir araştırma [The impact of relational marketing tactics on relationship quality and customer loyalty: A study on the mobile telecommunications sector in Ghana]* [Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi].
- John, R. T., & Rose, B. (2018). A review of leadership theories: Identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42(8), 470-498.
- Johnson, J. M. G., & Ng, E. S. (2016). Money talks or millennials walk. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.
- Jones, G. R. (2007). *Organization theory, design, and change* (5th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- Jurgileviciute, L., & Sudzius, V. (2010). Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 11(2), 116-123.

- Juscus, V., & Navickas, V. I. K. (2006). Santykių marketingas: Teoriniai aspektai. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 4(7), 254–262.
- Juthayr, S. H., & Khalid, A. (2021). Dawr al-Anshittatiyat al-Taswiyah fi Qiyamah al-'Amil. *Majallah al-Riyadah lil-A'mal wal-Malayah*, 2(3), 90-107.
- Juwahirah, A., & Fared, A. (2017). *Athar al-Qiyadah al-Istiratiyah 'ala Idarat al-Ma'rifah: Dirasah Halat 'ala Majmoo'ah min al-Fanadiq al-Jaza'iriyah* [Unpublished doctoral dissertation, Jamiat al-Masila, Algeria].
- Kabetu, D. G., & Iravo, M. A. (2018). Influence of strategic leadership on performance of international humanitarian organizations in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 113-135.
- Kader, H., Şanlıöz, S., Dilek, E., & Koçak, N. (2013). Değişen dünya, dönüşen pazarlama: Türkiye turizm sektöründen öncü bir mobil uygulama örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 252.
- Kadir, K., N. A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517-529.
- Kaguru, J., Gregory, S. N., & Fred, M. M. (2020). Strategic leadership practices and their influence on performance of government-managed entities in Kenya. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(4), 105-111.
- Kahwaji, A. T., Hayan, N. E., & Ramo, P. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 8(4), 1968-1980.
- Kaki, A. (2013). *Al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar wa al-Qudrah al-Tanafusiyyah al-Dawliyah*. Beirut, Lebanon: Maktabat al-Hasan al-Hadithah.
- Kalul, S. (2017). Câzibiyyet el-Buldân el-'Arabiyye li'l-İstismâr el-Ecnebî el-Mübâşir: Dirâse Teşhîsiyye Hasb Me'sîr Kıyâs Muḥaddedât el-İstismâr. *Şundûk en-Nekd el-'Arabî*, 1-54.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. John Wiley & Sons.
- Kanlı, N. K., & Aydoğuş, O. (2017). Ülke risk faktörlerinin doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki belirleyici etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 17(2), 179-190.
- KAR, M., & TATLISÖZ, F. (2008). Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye hareketlerini belirleyen faktörlerin ekonometrik analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 436-458.
- Kara, E. (2018). Örgütlerde stratejik liderliğin önemi üzerine bir araştırma. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(9), 423-436.

- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N., & Ulama, Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2009). *Müşterinize dokunmanın 375 yolu: Pazarlama bi'tanedir. Bir Pazarlama Ansiklopedisi* (4th ed.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Kazim, H. M., & Nazmi, D. O. (2013). Al-Bi'ah al-Istithmariyah al-Munasibah li Qita' al-A'mal fi al-'Iraq. *Majallah al-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyah, Kuliyat al-A'mal wal-Iqtisad, Jamiat Baghdad*, 19(2), 272-252.
- Kazmi, S. H. H. (2007). *Marketing management: Text and cases*. Excel Books India.
- Katlıdağ, M. (2016). İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 75-76.
- Keeton, W. (2018). Command, leadership, intelligence and management (CLIM): A proposed theory for improved strategic leadership. *Fortune Institute of International Business Review*, 7(2), 146-151.
- Kerîme, F. (2007). Siyâset et-Tervîc ve Ehimmîyyetühâ fî İstihdâf el-İstismâr el-Ecnebi el-Mübâşir. *Mecellet Ma'hed el-'Ulûm el-İktisâdiyye*, 15(1), 143-171.
- Kesal, M., & Erkuşlu, H. V. (2021). *Sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* [Master's thesis, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi].
- Kethüda, Ö. (2010). *Satış/pazarlama anlayışlarının işletme performansına ilgisi [The relevance of sales/marketing understandings to business performance]* [Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul Üniversitesi].
- Khalaf, A. K., & Al-Dulaymi, A. A. (2021). Dawr al-Qiyadah al-Istiratiyah fi Tahqiq al-Tamayuz al-Tanzimi. *Majallah Jamiat al-Anbar lil-Iqtisad wal-'Ulum al-Idariyah*, 13(4), 124-144.
- Khalil, L. J., & Musayyib, N. M. (2022). Müşteri güvenini artırmada bütünsel pazarlamanın rolü: Musul şehrinde bulunan Zain Mobil İletişim Şirketi çalışanlarından oluşan bir örneklemin görüşlerinin araştırıcı bir çalışması. *Tanmiya Al-Rafidain Dergisi*, 41(133), 134-154.
- Khalil, Z. K. (2019). Tahlil Waqai' Wa Atijahat al-Istithmar al-Khas fi al-'Iraq Ba'd Tasis al-Hay'at al-Wataniyah li al-Istithmar. *Majallah Tikrit li al-'Ulum al-Idariyah wal-Iqtisadiyah, Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jamiat Tikrit*, 15(45), 232-245.
- Khan, A., & Hamir, M. (2019). Kurumda yetenek yönetimi ilkeleri ve stratejileri. *Ekonomi, Finans, Bankacılık ve İşletme Dergisi*, 5(1), 103-181.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

- Kırbaş, B. (2019). *Pazarlama yönetimi kapsamında telekomünikasyon sektöründe gerilla pazarlama uygulamaları üzerine araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi].
- Kırım, A. (2002). *Farklı olan kazanır: Farklılığınızı ölçebildiğiniz an*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kiriş, M. Y. (2016). *Türkiye’de serbest bölgelere tanınan mali teşviklerin değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi, Manisa: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi].
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1998). IMC- A UK Ad’ Agency Perspective. *Journal of Marketing Management*, 14, 465-485.
- Kitonga, D. M. (2017). *Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya* [Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT, Kenya].
- Koca Şişik, Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi].
- Koca, A. (2023). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin marka sadakatindeki rolü: Konya ilinde bir inceleme* [Yüksek Lisans Tezi, İstinye Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koohang, A., Joanna, P., & Jerzy, G. (2017). The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Korbi, K. (2015). Leadership and strategic change. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-32.
- Korkmaz, Z. S. E., & Öztürk, S. A. (2009). *Pazarlama Kavramlar – İlkeler – Kararlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi. Etkili Kampanya Örnekleri. (2012). İstanbul.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology*. New Age International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1998). 4P öldü yaşasın 4C. *Kariyer Dünyası*, 7, 92-95.
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Pearson Custom Yayınları.
- Kotler, P. (2008). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education India.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (11th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Pearson Education International, New Jersey, 260.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing introduction* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th ed.). Courier/Kendallville.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *A framework for marketing management* (16th ed.). Courier Westford.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (12th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for Marketing Management* (6th ed.). Pearson Education.
- Kowo, S. A., & Akinbola, O. A. (2019). Strategic leadership and sustainability performance of small and medium enterprises. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13(1), 38-50.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2, 113-131.
- Krima, F. (2011). Teşvik politikası ve doğrudan yabancı yatırımların hedeflenmesindeki önemi. *İktisadi Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 143-171.
- Krokhina, A. (2017). Relationship marketing: Developing seller-buyer relationships [Case study: Fitness Empire].
- Kukaj, H. and Ahmeti, F.B. (2016) The Importance of Foreign Direct Investments in Economic Development in Transitional Countries: A Case Study of Kosovo. European Scientific Institute, ESI.
- Kurtaran, A. (2007). Doğrudan yabancı yatırım kararları ve belirleyicileri. *Atatürk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 367-382.
- Labeid, Y., & Othmani, M. (2016). Örgüt kültürü ve örgütsel sadakat üzerindeki etkisi.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61- 79.

- Lazar, V. (2010). Marketing management – Marketing orientation and holistic schools marketing.
- Lazar, V. (2011). Marketing management: Marketing orientation and holistic schools marketing. In *International Conference Modern Approaches in Organisational Management and Economy* (Vol. 5, No. 1, pp. 247-251). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Lefter, C., & Bratucu, G. (2006). *Marketing* (Vol. 1). Ed Universităţii Transilvania.
- Legas, A. (2015). Qualities of effective leadership and its impact on good governance. Retrieved from <https://www.abysinnialaw.com/blog-posts/item/1473-qualities-of-effective-leadership-and-its-impact-on-good-governance>
- Loewendahl, H. (2001). Framework for FDI promotion. *Transnational Corporations*, 10(1). United Nations Conference on Trade and Development. http://unctad.org/en/Docs/iteiit27v10n1_en.pdf.
- Lombard, M. R. (2010). Employees as customers – An internal marketing study of the Avis Car Rental Group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Service marketing: People, technology, strategy* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lubbe, S. (2013). *Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction* [Master's thesis, University of Pretoria].
- Lubbe, S. M. (2013). *Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction* [Master's thesis, University of Pretoria, South Africa].
- Lynch, I., & Halima, S. (2018). *The Business Environment and Its Role in Attracting Foreign Direct Investment: A Case Study of Algeria for the Period (2002-2017)* [Unpublished master's thesis, Abdelhafid Boussouf University of Mila].
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson UK.
- M'Mugambi, D. K., Okeyo, W., & Muthoka, M. (2021). The role of strategic leadership style on compliance with public service ethics in the county governments of Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(1), 46-61.
- Ma'at Allah, S. M., Shaib, B., & Nasser, Y. (2017). Dawr al-Judhah al-Muassisah fi Juza' al-Istithmarat al-Ajnabiyah al-Mubasharah ila al-Watan al-Arabi. *Al-Majallah al-Arabiyyah lil-Abhath al-Iqtisadiyah*, 78, 202-218.
- Maczynski, J., & Sulkowski, L. (2017). A seven nations study of leadership attributes. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 307-314.
- Madu, A. Y., Abbo, U., & Salisu, J. S. (2023). Strategic leadership: A key to organisational effectiveness and improvement. *ResearchGate*, 1-17.
- Magdolen, R. (2010). *Concept of holistic marketing in theory and practice* [Bachelor's thesis, College of Management in Trencin, Bratislava].

- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- Mahmud, E. H. (2018). Ehimmiyyet el-istismâr el-ecnebî el-mübâşir fî hafz aş-şadîrât ġayr en-nıftiyye li'l-‘irâk ‘alâ vefk mu‘tayât et-tecribe et-türkiyye. *Mecellet el-‘Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 24(103), 331-354.
- Marasan, R. B. (2021). A principal's leadership excellence through disposition of attributes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5360-5371.
- Marketing Knowledge. (2005). *CIM revision cards: Marketing management in practice 05/06*. Elsevier.
- Mayad, S., & Seidi, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39, 606–638.
- Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance, and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 368-394.
- McClamroch, J., Byrd, J. J., & Sowell, S. L. (2001). Strategic planning: Politics, leadership, and learning. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 372-378.
- Mebruk, N. A. M. (2014). *Muhaddedât ve Damânâtü Cezbi'l-İstismârâtî'l-Ecnebiyyeti'l-Mübâşira* (1st ed.). Câmîatü Dâri'l-Fikr, İskenderiyye, Mısır.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The strategy process*. Prentice Hall.
- Mohamed, A. D. (2016). *Al-Istithmar: Al-Mafhoom wa Al-Anwa' wa Al-Muhaddadat* (1st ed.). Dar Amjad Lil-Nashr wa Al-Tawzi', Amman, Jordan.
- Mohammed, P. N. J., & Kadhem, A. I. H. F. (2020). Subject review: Strategic leadership style: From the bottom to the top. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(3), 51-54.
- Mohammed, S. J. (2017). The role of economic reform in attracting foreign direct investment to Egypt. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 12(38), 216-235.
- Moosa, I. (2002). *Foreign direct investment: Theory, evidence and practice*. Palgrave.
- Mucuk, İ. (1982). *Pazarlama ilkeleri*. Der Yayınevi.
- Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama ilkeleri: ve yönetimi için örnek olaylar*. Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitapevi.

- Muhammad, Y. S., Kazem, M. M., & Hussein, Z. R. (2020). Yabancı yatırım ve Irak hukukundaki garantileri. *Journal of Arts, Edebiyat, Beşerî Bilimler ve Sosyal Bilimler*, 57, 338-348.
- Muhammad, Y., & Hami, D. (2020). Al-'Alaqah Bayn Tanmiyat al-Qiyadah al-Istiratiyah wal-Fa'aliyah al-Tanathimiyyah. Dirasah Tahliliyah 'ala Funaadik al-Darajah al-Ula fi Baghdad. *Majallah Kuliyat Baghdad lil-'Ulum al-Iqtisadiyah*, 61, 1-20.
- Muhammed, A. D. (2016). *el-İstismâr: Karâa fî'l-Mefhûm ve'l-Enmât ve'l-Muhaddidât* (1st ed.). Dâr Ümced li'n-Neşr ve't-Tevzî', Amman, Ürdün.
- Muhammed, S. A., & Riyâd, M. M. R. (2013). El-İstismârât el-Ecnebiyyet fî el-'Irâk ve Devrühâ fî et-Tenmiye el-İktisâdiyye. *Mecellet Külliyyet Bağdâd li'l-'Ulûm el-İktisâdiyye, özel sayı*, 413-434.
- Muhsin, S. M., & Asfur, A. L. (2022). Irak'ta dış kamu borcu (2004-2020) dönemi için bununla baş etme yolları. *Mali ve Muhasebe Bilimleri Dergisi*, 2(8), 299-318.
- Mukhadum, H. K. (2021). Dawr al-Qiyadah al-Istiratiyah fî Idarat al-Taghayyur: Dirasah Halat. *Majallah al-Buhuth al-Iqtisadiyah wal-Idariyah*, 29(2), 153-184.
- Munadhama al-Shafafiyah al-Dawliyah. (2008-2020). Mu'ashir Mudarikat al-Fasad.
- Mundhur, I. U. (2010). *Mahdudat al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar fî Dhaw' al-Mutaghayyirat al-Iqtisadiyah al-Dawliyah*. Dar al-Ta'leem al-Jami'i lil-Taba'ah wal-Nashr wal-Tawzi', Mısır.
- Munir, Z. A., Othman, A. A., Shukur, S. A. M., Ithnin, R., & Rusdi, S. D. (2015). Practices of internal marketing in small and medium industry. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(4), 358-361.
- Mu'nis, M. K. (2020). *Athar al-Qiyadah al-Istiratiyah fî Idarat al-Taghayyur al-Tanzimi: Dirasah Maidaniyah 'ala Baladiyat al-Mintaqah al-Wustah fî Qita' Ghazzah* [Yüksek lisans tezi, İdari ve Maliye Fakültesi, El Aksa Üniversitesi, Gazze, Filistin].
- Munyao, H. M. (2013). *Competitive marketing strategies adopted by Kenya Investment Authority to attract foreign direct investment (FDI) in Kenya* [Doctoral dissertation, University of Nairobi].
- Muras, M. (2015). Qiyas al-'Alaqah al-Takamuliyah al-Mutazamminah bayn al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar wa Ma'dalat al-Namaw al-Iqtisadi fî al-Jaza'ir. *Majallah al-Jaza'iriyyah lil-Tanmiyah al-Iqtisadiyah*, 2, 121-130.
- Murphy, P. E., Lacznia, G. R., & Wood, G. (2007). An ethical basis for relationship marketing: A virtue ethics perspective. *European Journal of Marketing*, 41(1), 37–57.
- Mursi, N. (2011). *Internal marketing: An HRM-marketing nexus “the case of a global travel company”* [PhD dissertation, University of Strathclyde, Glasgow, UK].

- Musa, H. A., & Al-Firiji, H. N. H. (2020). Athar al-Istithmar al-Ajnabi al-Mubashar 'ala al-Qiyamah al-Suqiyah lil-Sharikah: An Shirkat Bitrojanah al-Sinaiyah fi al-Jawlat al-Awwaliyah wal-Thaniyah min 'Uqud Tarakhis al-Naft fi Huqul al-Naft fi al-'Iraq lil-Fitrata 2010-2017: Dirasah Tatbiqiyah. *Bahth Mu'akhath min Risalat al-Magister, Majallah al-'Iraq lil-'Ulum al-Iqtisadiyah*, 66, 62-85.
- Musa, S. N., & Salam, U. A. (2011). *Dirasat al-Jadwa al-Iqtisadiyah wa Taqyeem al-Mashari' al-Istithmariyah*. (Al-Tibaa al-Thaniyah), Dar al-Masirah lil-Nashr wal-Tawzi', 'Aman Al-Urdun.
- Mushhadani, A. B. A. (2019). *Dawr al-qiyyadah al-istiratijiyyah fi taqleel al-mukhatarat al-tantheemiyyah*. Risalat Diploma 'Ali Ghayr Munashurah, Kuliyat Idarat al-A'mal, University of Mosul, Iraq.
- Mutole, J. N. (2019). *Influence of strategic leadership practices on the performance of non-governmental organizations listed in the environmental campaign by United Nations Environmental Programme (UNEP) in Kenya* [Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED, Kenya].
- Muvazi, A. (2020). Te'thîr Hîmâyet Hukûk el-Mülkiyyet el-Şînâ'iyye alâ İstıktâb el-İstismâr el-Ecnebî el-Mübâşîr. *Mecellet el-Buhûs el-Kânûniyye ve'l-İktisâdiyye*, 3(1), 543-564.
- Müşrif, E. M. (2015). *Devrî's-Sekâfeti't-Tenzîmiyye fi'l-İdâreti'l-biyye: Dirâse Meydâniyye* [Master's thesis, Süveyş Kanalı Üniversitesi, Mısır].
- Naci, H. (2015). Devr Tesvîk el-Mekân fi et-Tervîc li'l-İstismâr ve Taḥsîn Câzibiyyet ed-Düvel. In *El-Mu'temer el-İlemî es-Sanâ'î ḥavl: el-İstismâr el-Ecnebî el-Mübâşîr ve't-Tenmiye fi el-Vaṭan el-'Arabî*, Merkez el-Baḥṭ ve Taṭvîr el-Mevârid el-Beşeriyye Remâḥ, Ürdün.
- Nahak, M. E. L. (2022). The role of strategic leadership in supporting strategic planning and increasing organizational competitiveness. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(3), 1441-1446.
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2022). The role of strategic leadership in supporting strategic planning and increasing organizational competitiveness. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(3), 1441-1446.
- Nahavandi, A. (2012). *The art and science of leadership* (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Najmi, A. M. (2018). *Athar al-Tawajuh al-Istiratiġi lil Munazamat 'ala Ittakhidh al-Qarar: Dirasah 'an Shirkat al-Ittisalat fi al-Jumhuriyah al-'Arabiyah al-Suriyah*. [Risalat Magister Ghair Munshurah, Kuliyat Idarat al-A'mal, Al-Jami'ah al-Aftiradiyah al-Suriyah].
- Nasr, L. F. M. (2008). *Dawr Wakalat al-Istithmar fi Tashjih al-Istithmarat al-Mahalliyyah wa al-Ajnabiyyah fi Falastin: Dirasah Halah Qita' Ghazzah*. Kuliyat al-Tijarah, Al-Jami'ah al-Islamiyah bi Ghazzah, Filistin.
- Navickas, V., & Malakauskaitė, A. (2009). Tarpororganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos. *Ekonomika ir Vadyba*, 14, 863–870.

- Ng, E., Fang, W. T., & Lien, C. Y. (2016). An empirical investigation of the impact of commitment and trust on internal marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), 35-53.
- Nhieu, M. V. (2022). Yerel pazarlama, bölgesel entegrasyon, destinasyon imajı ve yabancı doğrudan yatırım yapan şirketlerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Long An ilinin durumu. *Sci. Tech. Dev. J.- Eco. Law Manag.*, 6(1), 1994-2004.
- Nima, N. H., & 'Ali, T. N. (2022). Eş-Şanâdîk es-Siyâdiyye ve devrühâ fî el-ezemât el-mâliyye ma' imkeniyyet istiḥdât sandûki serve siyâdî fî el-'Irâq. *Mecellet er-Riyâde li'l-Mâl ve'l-A'mâl*, 3(1), 282-296.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human resources management: Gaining a competitive advantage* (10th global ed.). McGraw-Hill Education.
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: What is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.
- Norzailan, Z., Yusof, S., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71.
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143.
- Nyong'a, T. M., & Maina, R. (2019). Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 128-159.
- Obuba, M. O. (2022). Leadership strategy and organizational outcomes: A review of literature. *Open Journal of Leadership*, 11, 111-139.
- Ohs, M. K. (2020). *Advancing higher education: Strategic leadership for chief advancement officers* [Master's thesis, Winona State University, (pp. 1-111)].
- Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2018). *Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya* (No. 27). KBA Centre for Research on Financial Markets and Policy Working Paper Series.
- Olaka, M. H., Lewa, P. P., & Kiriri, D. P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 2(1), 70-91.
- Olorunleke, K., & Akinyele, S. (2011). An empirical analysis of internal marketing on organizational commitment: A study of banks in Lagos-Nigeria. *Journal on Banking Financial Services and Insurance Research*, 1(3), 77-98.
- Omar, D. A. (2007). Seçilen Arap ülkelerinde ihracatın doğrudan yabancı yatırım akışı üzerindeki etkisi, *Al-Rafidain Dergisi*, Sayı 86, Cilt 29, Teknik Enstitü, Musul, Irak.

- Onaran, B. (2014). *Sürdürülebilir pazarlama* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oppenheim, A. N. (2002). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. New York.
- Owusu-Boadi, B. Y. (2019). *The role of strategic leadership in the profitability of large organizations* [Doctoral dissertation, Walden University].
- Öçal, B. (2011). *Sabit ve mobil hatların müşteri beklentileri ve rekabet üstünlüklerine yönelik pazarlama stratejileri [Marketing strategies of fixed and mobile lines intended for customer desires and rivalry]* [Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler].
- Özdamar, G. (2016). Doğrudan yabancı yatırımların gelir düzeyi ve döviz kuru ile ilişkisi: Türkiye üzerine ekonometrik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 98-117.
- Özsağlam, G. T. (2019). *Öneticilerin kişilik özellikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişki: Türkiye'deki STK yöneticileri üzerine bir araştırma* [Master's thesis, İşletme Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi].
- Özkan, C. (2020). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kapsamında Açık hava Reklamalarının Tüketici Satın Alma Kararına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bilim Dalı, (Turkey).
- Padhy, C., Devender, R., Raj, R. K., & Pattanayak, K. (2022). Challenges and strategies for effective leadership in the 21st century. *Indian Journal of Natural Sciences*, 13(72), 42762-4276.
- Palaima, T., & Auruškevičienė, V. (2006). Study of relationship quality dimensionality in the parcel delivery services. *Engineering Economics*, 49(4).
- Palmer, A. (2007). *Principles of service marketing* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194-211.
- Papasolomou, L., & Kountouros, H. (2011). Corporate social responsibility, internal marketing and labour law: Exploring the prospects for a mutually beneficial coexistence. Retrieved from <http://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2342/pdf>.
- Patwardhan, A. M. (2014). A partial theory of holistic firm-level marketing capability: An empirical investigation. *Journal of Management and Marketing Research*, 16, 1.
- Paul, J., & Jadhav, P. (2020). Institutional determinants of foreign direct investment inflows: Evidence from emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 15(2), 245-261.
- Paylan, M. A., & Torlak, Ö. (2009). Tarihsel perspektiften geleceğe pazarlamanın seyri [The course of marketing from a historical perspective]. In *Bildiri Kitabı* (Vol. 1).
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Haysom, S. L. (2007). The role of forest maturation in causing the decline of Black Grouse Tetrao tetrix. *Ibis*, 149(1), 143-155.

- Pilelienė, L. (2008). Vartotojų lojalumo formavimas: Ryšių marketingo aspektai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 14(3), 110-117.
- Polat, B. (2018). *Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Yatırım Ortamı İyileştirme Çalışmalarının Etkinliği* [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Priadana, S., Sunarsi, D., Wahyitno, A. P. S., Mogi, A., Agustin, F., Irawati, L., & Purwanto, A. (2021). The effect of strategic leadership on competitive strategy and business performance: Evidence from Indonesian SMEs. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4908-4918.
- Pride, M., & Ferrell, C. (2007). *Marketing concepts and strategies* (2nd ed.). Houghton Mifflin Co.
- Pride, M., & Ferrell, C. (2009). *Marketing: Concepts and strategies*. McGraw-Hill.
- Protsenko, A. (2004). *Vertical and horizontal foreign direct investments in transition countries* [Doctoral dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München].
- Qammar, R., & Abidin, R. Z. U. (2020). Mediating and moderating role of organizational ambidexterity and innovative climate among leadership styles and employee performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
- Qingsen, L., & Artemenko, L. (2022). Approaches to forming the company's strategic goals. *Scientific Bulletin of The National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 29-35.
- Qutaybah, A. A., & Salih, M. R. (2019). Al-Taswiyq al-Shumuli wa athruha fi al-tamayuz al-tanithi: Bahth tatbiqi 'ala al-sharikah al-'amah li-sana'at al-zuyut al-nabatiyah [Holistic marketing and its effect on competitive differentiation: An applied study on the public company for the production of herbal oils]. *Yönetim ve Ekonomi Fakültesi, Ma'had al-Jami'ah al-Taqniyah al-Wustah lil-Idarah, Al-Mustansiriya Üniversitesi*, 42(120), 223- 242.
- Rajan, R. S. (2004). Measures to attract FDI. *Economic and Political Weekly*, 39(1), 12-16. <http://www.epw.in/search/site/Measures%20to%20Attract%20FDI>
- Ramkishen, S. R. (2004). Measures to attract FDI. *Economic and Political Weekly*, 39(1), 12-16. <https://doi.org/10.2307/4415208>
- Rashid, M. A. (2011). Furs insha' marakiz tarwiq al-a'mal fi al-Iraq li-da'am al-musharikat al-sughra [Establishing business promotion centers in Iraq to support small enterprises]. *Majallah al-'Ulum al-Idariyah wal-Iqtisadiyah, Kulliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jamiat Baghdad*, 21, 240-259.
- Rashid, S. A. (2011). Waqa' wa athar al-istithmar al-ajnabi al-mubashir 'ala al-iqtisad al-Iraqi [The reality and impact of foreign direct investment on the Iraqi economy]. *Majallah Iqtisad al-Khaleej, Iqtisad al-Khaleej, Jamiat al-Basrah*, 28(20), 189-135.

- Refik, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Reşim, M. H., Mehdi, Ş. R., & Erselân, M. E. (2019). Kavânîn el-İstismâr fî el-‘Irâk ve devrühâ fî cezbet el-istismâr el-eçnebî [Investment laws in Iraq and their role in attracting foreign investment]. *Mecellet el-‘Ulûm el-İktisâdiyye ve’l-İdâriyye*, 15(55), 123-134.
- Rios, M. M. M., Herremans, I. M., Wallace, J. E., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *Journal of Cleaner Production*, 19(4), 1-18.
- Rishm, M. H., Mahdi, A. P. D. S. R., & Arslan, M. A. (2019). Investment laws in Iraq and their role in attracting foreign investment. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(Special Issue).
- Riyad, M. M., & Abdülcebbâr Muhammed, S. (2013). Irak'ta yabancı yatırımlar ve ekonomik kalkınmadaki rolü. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 2013(4).
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rustom, M. H. (2019). Irak'ta yatırım yasaları ve bunların yabancı yatırımı çekmedeki rolü, Tikrin Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi, *Tikrit İdari ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Irak Özel Sayısı.
- Saad, A. M., & Naser, M. C. (2019). İn‘ikâsât et-Teveccüh el-İstirâfîcî ‘alâ el-Edâ’ el-Münazzamî: Baht Tatbîqî fî Wezâret ed-Difâ’ / Dâ’iret el-Müfteş el-‘Âmm [The impact of strategic orientation on organizational performance: An applied research in the Ministry of Defense / Office of the General Inspector]. *Mecellet el-‘Ulûm el-İktisâdiyye ve’l-İdâriyye*, 25(112), 84-107.
- Saadia, H. H. (2021). Developing investment promotion methods: The Diwaniya Investment Authority as a case study for the period 2009-2018. *Journal of Administration and Economics*, 10(40), 145-161.
- Sadettin, R. J., & Naif, B. M. S. (2015). 1980-2010 dönemi için doğrudan yabancı yatırım ve Türkiye'de sanayi sektörünün katma değerine etkisi. *Kerkük Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 5(2).
- Saeed, H. K., & Qata, E. A. (2016). Dawr al-qiyadah al-istiratiyâh fî tahdid mamâris idarat al-mawâhib: Wizarat al-'ulum wal-tiknulujiyah bahth musahhi [The role of strategic leadership in defining talent management practices: Ministry of Science and Technology]. *Majallat al-Iqtisad wal-'Ulm al-Idariyah*, 22(87), 174-190.
- Saeidi, M., Vasaf, A., & Muhammed, K. (2008). Cezayir'de yatırım ikliminin durumu: Teşvikler ve engeller. *Ekonomi Bilimleri ve Tesis Bilimleri Dergisi*, 8.

- Sakina, M. (2011). Etude comparative des systems fiscaux attraction des IDE au Magreb [Comparative study of tax systems attracting FDI in the Maghreb]. *University Air Europeennes*.
- Salamah, W. A. M. (2015). *Al-qiyadah al-istiratijiyyah fi amn Filastin wa 'alaqataha bil-thaqafah al-tanithiyah li-wizarat al-dakhiliyah* [Strategic leadership in Palestine's security and its relationship with organizational culture in the Ministry of Interior] [Master's thesis, Akadimiyyat al-Ta'lim al-'Ali lil-Idarah wal-Siyasat, Jamiat al-Aqsa, Ghazzah, Palestine].
- Saleh, A. M. (2013). Dawr al-istithmar al-ajnnabi al-mubashar fi al-tanmiyah al-iqtisadiyah lil-duwal al-namiyah: Ma isharaat khasah ila al-tajribah al-siniyah [The role of foreign direct investment in the economic development of developing countries: With special reference to the Chinese experience]. *Majallah Kuliyat al-'Ulum al-Iqtisadiyah Baghdad*, Special Issue for the College Conference, Kuliyat Baghdad lil-'Ulum al-Iqtisadiyah, 357-378.
- Saleh, Q. M. (2005). *Al-istithmar al-ajnnabi al-mubashar wa dawruh fi al-iqtisad al-sini* [Foreign direct investment and its role in the Chinese economy] [Master's thesis, Kuliyat al-Idarah wal-Iqtisad, Jamiat Baghdad, Iraq].
- Salgut, D. (2023). Doğrudan yabancı yatırımların finansal belirleyicileri: Türkiye üzerine ekonometrik bir analiz [Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finansman Ana Bilim Dalı, İrnak Üniversitesi].
- Salih, D. Q. M. (2020). The impact of green human resources management practices on organizational excellence: An empirical study. *Management and Economics Research Journal*, 6(3), 1-8.
- Salman, K. D. (2019). *Yöneticilerin uygulamaları ve bütünsel pazarlama üzerindeki etkisi: İnşaat, İskân ve Belediyeler Bakanlığı'na bağlı bir dizi şirkette analitik ve uygulamalı bir çalışma* [Yayınlanmamış doktora tezi, El-Mansur Üniversitesi, Bağdat, Irak].
- Salman, S. S. J. (2016). Yeşil pazarlama programlarının verimliliğini artırmada stratejik liderliğin rolü: Bir saha araştırması [The role of strategic leadership in enhancing the efficiency of green marketing programs: A field study]. *İşletme ve Çevre Çalışmaları Bilimsel Dergisi*, 7(4), 719-751.
- Salman, T. D. (2020). Athar al-istithmarat al-ajnnabiyyah al-mubasharah 'ala al-tijarah al-kharijiyyah fi al-duwal al-namiyah muqaranah bil-'iraq [The impact of foreign direct investments on foreign trade in developing countries compared to Iraq]. *Majallah al-'Iraq lil-'Ulum al-Iqtisadiyah*, 18(64), 76-125.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Sathi, J. (2018). *Dawr al-istithmar al-ajnnabi al-mubashar fi tahseen al-mizaj al-taswiqi lil-shirkat al-jazayriyah: Dirasah halah li mu'assasah Moblis Jazi wa Awriyud* [The role of foreign direct investment in improving the marketing mood of Algerian

- companies: A case study of Moblis Jazi and Awriyud*. [Risalat Doktorah Ghair Munashirah, Qism al- Iqtisad, Jamiat Muhammad Khidhir Biskra, Algeria].
- Saud, R. E., & Dayf, I. A. (2020). Al-taswiyah al-shamilah wa atharuha fi rida al-'amala [Comprehensive marketing and its effects on employee satisfaction]. *Majallah al-Buhuth al-Iqtisadiyah wal-Idariyah*, 1(23), 81-107.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall.
- Sayf, R., Ahadiat, A., & Hayati, K. (2021). The effect of strategic leadership on employees' creativity by the mediation of voice behavior. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 8(1), 91-97.
- Sayyid, A. A., & Kheir, D. H. M. (2019). Athar al-qiyadah al-istiratiyah 'ala tamayuz al-adaa al-taswiiqi fi al-mustashfaat al-khasah al-urduniah [The impact of strategic leadership on marketing performance in private hospitals in Jordan]. *Majallah al-Jami'ah al-Islamiyah al-Iqtisadiyah wal-Dirasat al-Idariyah*, 27(2), 117-142.
- Sebastian Zenker, & Jacobsen, B. P. (2015). *Inter-regional place branding best practices, challenges and solutions*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Seitniyazova, G. (2020). *Stratejik yönetim paradigması olarak dinamik yetenekler teorisinin firma performansı üzerine etkisi: Rekabet üstünlüğünün aracılık rolü* [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir].
- Selvi, M. S. (2007). *İlişkisel pazarlama stratejileri ve teknikler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Senussi, A., & Salem, E. (2016). Uluslararası pazarlama ve doğrudan yabancı yatırımların geliştirilmesindeki rolü: Pazarlama faaliyetlerinin uluslararasılaşma teorileri ışığında bir çalışma. *Kuzey Afrika Ekonomileri Dergisi*, 14, 43-52.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik: Çağ ve Nema öğretim işletmeleri genel müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları* [Strategic leadership: Strategies and applications in Nema teaching institutions] [Master's thesis, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Gelişim Üniversitesi].
- Shoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 131-134.
- Shumut, M., & Kenco, A. (2008). *Asasiyat al-istithmar* [Basics of investment]. Al-Tibaa al-Ula, Al-Mu'assasah al-Arabiyyah al-Muttahidah li al-Taswiq wal-Mawad, Al-Qahira, Misr.
- Slimani, S. (2012). *Taswiyah al-'alaqat kinhaj hadith li ziyadat wila' al-'ummal fi al-sharikat al-sughra wal-mutawassitah* [Modern relational marketing approaches to increase employee loyalty in small and medium enterprises]. [Risalat Magister Ghair Munashirah, Kuliyat al-Iqtisad wal-'Ulum al-Tijariyah wal-Tasir, Jamiat Warqlah Qasidi Murab, Algeria].

- Sohail, S. (2012). The antecedents of relationship marketing and customer loyalty: A conceptual framework to determine outcomes. In *Proceedings of the International Conference on Economics and Business Innovation* (Vol. 38, pp. 236-240).
- Soliman, H. S. (2016). An analytical study of the relationship between holistic marketing and overall organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 7(7), 42-56.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 47-61.
- Soysal, B. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminde kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının etkinliği: Türkiye'deki şirketler üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Sökmen, A., & Karagöz, F. (2020). Dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve diğerkâmlık davranışı ilişkisi: Kişi-örgüt uyumunun aracı etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1025-1039.
- Stamevska, E., & Stamevski, V. (2020). Decisions and skills of the strategic leaders. *Economics and Management*, 17(1), 140-146.
- Stanton, W. (1984). *Fundamentals of marketing* (7th ed.). McGraw-Hill International Student Edition.
- Strickland, A. J., Thompson, A. A., & Gamble, J. E. (2008). *Crafting and executing strategy: Texts and readings* (16th ed.). Business Publications.
- Suleiman, A. M., & Mohammad, A. D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(3), 308-332.
- Sulivyo, L., & Siswoko, R. (2019). The effectiveness of holistic marketing and word-of-mouth communication on purchasing decisions. *International Journal of Multicultural*, 6(1), 187-196.
- Sun, Q., Tong, W., & Yu, Q. (2002). Determinants of foreign direct investment across China. *Journal of International Money and Finance*, 21(1), 79-113.
- Sweidan, G., Al-Dmour, H., & Diğerler. (2012). The effect of relationship marketing on customer loyalty in the Jordanian pharmaceutical industry. *European Journal of Economics, Finance and Sciences*, No. 53, 154-172.
- Şalkum, M. U. (2012). Yatırım ikliminin Arap ülkelerine doğrudan yabancı yatırım çekmedeki rolü. *Hasan Modern Kütüphanesi, Menhel Yayınları*, Amman, Ürdün.
- Şepip, A. I., & Moeyed, M. F. S. (2023). El-istismâr el-ecnebî el-mübâşir darûre em muṭabbîṭ li-'ameliyyet et-tenmiye el-iktisâdiyye [Is foreign direct investment necessary or a hindrance to economic development?]. *Mecellet Câmi'at el-Enbâr li'l- 'Ulûm el-İktisâdiyye ve'l-İdâriyye*, 15(3), 78-91.

- Şniter, A. T., & Aluali, M. A. (2019). Mumarasat al-qiyadah al-istiratiyah wa ta'thiruha 'ala qudarat al-ta'lam al-tanzimi: Bahth tatbiqi fi Kuliyat Dijlah al-Jami'ah [The practices of strategic leadership and its impact on organizational learning capabilities: An applied research in Dijlah University]. *Majallah Tikrit lil-Idarah wal-Iqtisad*, 51(74), 140-253.
- Tabakhi, S. (2020). *Dawr al-qiyadah al-istiratiyah fi tanmiyat al-ma'rifah [The role of strategic leadership in knowledge development]*. *Dirasah Halah 'ala Majmu'at al-'Araysat*, [Atharah Doktorah, İktisat, İşletme ve Yönetici Bilimler Fakültesi, Jamiat Muhammad Khidhir Biskra, Algeria].
- Taj al-Din, N. (2020). *Dawr al-taswiq bil-alaqat fi kasb radi al-a'mal [The role of relationship marketing in gaining customer satisfaction]*. [Risalat Magister Ghair Munashirah, Kuliyat al-Iqtisad wal-'Ulum al-Tijariyah wal-Idariyah, Jamiat Muhammad Khidhir Biskra, Algeria].
- Tak, B. (2010). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve paydaş grupları ile ilişkilerinin yönetimi* [Managing businesses' social responsibilities and relations with stakeholder groups]. Ankara: Beta Yayınları.
- Tankışi, B. (2018). *Stratejik liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki: Otomotiv bayileri üzerine nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı, Düzce Üniversitesi].
- Taqrir Ma'had al-Iqtisad wa-al-Salam. (202). Available at: <https://www.economicsandpeace.org/reports/> (Accessed: 4 May 2024).
- Tarakçı, İnci Erdoğan (2020). Holistik Pazarlama. Akçi, Y., Kılınç, K. ve Yıldız, A. (Ed.), *Değişen Pazarlama Anlayışı: Yeni Pazarlama Yaklaşımları Iı içinde* (s. 269-304). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tasmia, E. T. (2014). Holistic service marketing, strategies and corporate. *Global Journal of Management and Business*, 14(1).
- Taş, F. Y., & Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Taş, M. (2014). *Pazarlama iletişimde sosyal medya kullanımı: Sigorta pazarına bir uygulama* [The use of social media in marketing communication: An application in the insurance market] [Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ticaret Üniversitesi, İstanbul].
- Tatlı, T. (2019). *Bütünleşik pazarlama iletişimde ürün yerleştirme ve sinema filmleri üzerine bir araştırma*, [Yüksek Lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazi Üniversitesi].
- Tavukçu, A. (2019). *İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Sadakati, Müşteri Memnuniyeti ve Müşterilerin Tavsiye Etme Eğilimi Üzerine Etkisi: Türk Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi].

- Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2021). Role of strategic human resource management practices in achieving sustainable competitive advantages: The mediation role of strategic leadership and organizational culture. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 583-604.
- Tek, Ö. (2006). *Pazarlamada değer yaratmak* [Creating value in marketing]. Hayat Yayıncılık.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri: Global yönetsel yaklaşım, Türkiye uygulamaları* [Marketing principles: Global managerial approach, Turkey applications]. İstanbul.
- Tekbaş, Ö. (2017). *Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde rol alan ve almayan personelin KSS anlayışlarındaki yaklaşım farklılıklarına ilişkin bir araştırma* [A study on the differences in CSR understandings of employees involved and not involved in corporate social responsibility activities] [Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi].
- Tekin, V. (2014). *Pazarlama ilkeleri: Politikalar-stratejiler-taktikler* [Marketing principles: Policies-strategies-tactics]. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- The World Bank. (2020). *International Finance Corporation, Doing Business 2020*. Washington, p. 4.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Thompson, J. (1997). *Strategic management: Awareness and change* (3rd ed.). International Thompson Business Press.
- Thomson, A., & Strickland, A. (1990). *Strategic management: Concepts and cases* (5th ed.). Homewood Publisher, Irwin.
- Thurau, T. H., Gwinner, P. K., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.
- Tıkıroğlu, A. N. Y. (2019). *Yöneticilerin örgüt kültürü ve liderlik davranışları algılamalarına yönelik Denizli ilinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli].
- Timmerman, J. E., & Lytle, R. S. (2007). Exercises in tourism empowerment practice. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 273-280.
- Tipurić, D. (2022). *The enactment of strategic leadership: A critical perspective* (eBook). Palgrave Macmillan.
- Tolon, M., & Zengin, A. Y. (2016). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yönetimi* (1. basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Top, S., & Öner, A. (2008). İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 97-110.

- Topister, A. (2021). *Strategic leadership practices and reforms implementation in selected national police divisions, Nairobi City, Kenya* [Doctoral dissertation, School of Business in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of Masters in Business Administration (Strategic Management Option), Kenyatta University].
- Torlak, Ö. (2007). *Pazarlama ahlâkı: Sosyal sorumluluklar ekseninde pazarlama kararları ve tüketici davranışları analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosun, N. B. (2003). *Pazarlama halkla ilişkileri ve reklam*. Türkmen Kitabevi.
- Toubi, A., & Sharafi, M. (2021). Al-taswiq bil-alaqat kawsilah hadithah li tahqiq al-qudrah al-tanafusiyah fi al-mu'assasat al-iqtisadiyah: Dirasah halah lil mushaghilin al-hatif al-mahmul fi al-Jazair. *Majallah al-Buhuth al-Iqtisadiyah wal-Maliyah*, 1(8), 272-293.
- Tourani, A., & Rast, S. (2012). Effect of employees' communication and participation on employees' job satisfaction: An empirical study on airline companies in Iran. In *2012 2nd international conference on economics, trade and development* (Vol. 36, pp. 52-56).
- Türk, S. (2024). *Kurumsal sosyal sorumluluk performansının ve işletme yaşam döngüsünün finansal sıkıntı üzerine etkileri: Borsa İstanbul (BİST) sektör uygulaması* [Doktora tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye].
- Tüylüoğlu, Ş., & Aktürk, L. N. (2006). Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekme çabalarının kurumsallaşması: Yatırım promosyon ajansları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 85-105.
- Tüysüz, S. (2020). *Doğrudan yabancı yatırımlar ve dış ticaret ilişkisi: Türkiye örneği* [The relationship between foreign direct investment and foreign trade: The case of Turkey][Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi].
- Tüysüz, Z. (2018). *Bütünleşik pazarlama iletişimde sosyal medyanın rolü* [Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kto Karatay Üniversitesi].
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2).
- Uluslararası Para Fonu. (2007). *Dalil ihsa'at mizan al-mudafa'at* [Guide to the balance of payments]. New York and Geneva, Al-Tiba'ah al-Sadisah.
- Uluslararası Şeffaflık Örgütü. (2020). *Yolsuzluk algılama endeksi*. Berlin, 2-3.
- Umar, Z. (2017). Athar al-qadarāt al-istiratiyah 'ala adat al-mu'assasat al-iqtisadiyah. *Majallah al-'Ulum al-Iqtisadiyah wal-Tanfiziyyah wal-Tijariyah*, 18, 309-322.
- UNCTAD. (1998). *World investment report 1998: Trends and determinants*. New York and Geneva: United Nations.

- UNCTAD. (2014). *World investment report 2014: Investing in the SDGs: An action plan*.
- Urk, M. (2015). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* [Unpublished doctoral thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, HÜ, İstanbul].
- Uzun, M. C. (2018). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Açısından Bir Destinasyon Markalaması Örneği Olarak Ulus Markalaması Üzerine Detaylı Bir Araştırma: "Türkiye-Gücünü Ve Potansiyelini Keşfet"*(Master's Thesis, Tobb University Of Economics And Technology, Graduate School Of Economics And Social Sciences). (Turkey).
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünusan, Ç., & Sezgin, M. (2007). *Pazarlama ilkeleri* (1st ed.). İstanbul: LiteraTürk Yayınevi.
- Ürdün Yatırım Ajansı. (2018). Ürdün Yatırım Ajansı Stratejik Planı 2018-2022. *Ürdün* <https://www.moin.gov.jo/Default/Ar> Erişim tarihi: 22 Mayıs 2023.
- Valentin, T., & Paula, M. (2010). How to keep loyal relationships with service customers using holistic marketing. *Journal of Holistic Marketing Management*.
- Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)*. Cengage Learning.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Business Perspectives, Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151.
- Wallace, J. E., Meza, R. M. M., Herremans, I. M., Althouse, N., Lansdale, D., & Preusser, M. (2018). Strengthening sustainability leadership competencies through university internships. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(4), 739-755.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Watkins, K., & Marwick, V. (2003). Summing up: Demonstrating the value of an organization's learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 129-131.
- Wells, L. T., & Wint, A. G. (2000). Marketing a country: Promotion as a tool for attracting foreign investment. *The International Finance Corporation and The World Bank*, Washington, DC, p. 4. Retrieved from

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2000/03/437754/marketing-country-promotion-tool-attracting-foreign-investment-revised-edition>.

- Wells, L. T., & Wint, A. G. (2000). Marketing a country: Promotion as a tool for attracting FDI (Occasional Paper No. 13). *Foreign Investment Advisory Service/The International Finance Corporation and The World Bank*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2000/03/437754/marketing-countrypromotion-tool-attracting-foreign-investment-revised-edition>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2018). *Marketing management in practice* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Witts, J. O. g. (2016). *The role of strategic leadership in banking profitability [Doctoral dissertation, Walden University]*. ProQuest Dissertations & Theses Global database. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/1796054420?accountid=17170>
- Wu, T., & Xi, J. (2013). Research on strategic leadership. *Journal of Shanghai Institute of Administration*, 14(1), 24-31.
- Yağın, E. (2010). *İlişki pazarlaması uygulamalarının müşteri sadakati yaratmadaki rolü* [Published master's thesis. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE].
- Yalçınsoy, A., & Aksoy, C. (2018). Examination of the relation between strategic leadership expectations and organizational justice: A research on health sector. 8, 109-124.
- Yamamoto, G. T. (2003). *Bütünleşik pazarlama*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Yapraklı, Ş., & Özer, S. (2001). Çağdaş pazarlamada yeni bir yaklaşım: İçsel pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 15(2001-6), 58-62.
- Yardan, E. D., & Aydın, G. Z. (2018). Strategic leadership in healthcare. *Health Sciences Research in the Globalizing World*, 874.
- Yau, O. H., McFetridge, P. R., Chow, R. P., Lee, J. S., Sin, L. Y., & Tse, A. C. (2000). Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1111- 1127.
- Yıldız, A. (2020). Yeni gerçekler ışığında pazarlamanın holistik dönüşümü. *Journal of History School*, 46, 1992-2006.
- Yılmaz, M. (2023). *İlişkisel Pazarlama Bağlamında Güncel Endüstriyel Pazarlama Stratejileri; Endüstriyel Üretim Firmalarında Bir Araştırma (Doktora Tezi)* İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Turkey).
- Yılmaz, E. (2014). Pazarlamanın 7P'si nedir? *Dijital Pazarlama*. Retrieved from <http://www.enginyilmaz.net/pazarlamanin-7psi-nedi>
- Yiğit, M. (2022). *Covid-19 pandemi sürecinde kargo firmaları tarafından gerçekleştirilen ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal müşterilere ait hizmet kalite algısı*

- üzerindeki rolü: Konya örneği [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye].
- Yoon, J., & Suh, M. G. (2020). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: The case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 29-52.
- Younis, N. M., Jassum, B. H., & İsmail, A. M. (2020). Tahlil waqî' al-fasad al-mali wa al-idari fî al-Iraq wa-fiq mu'sharat al-fasad. *Majallah Tikrit lil-'Ulum al-Idariyah wal-Iqtisadiyah*, 16(2), 446-458.
- Younis, T. S. (2012). *Al-tafkir al-istiratiji lil-qudah: Durus mustawhah min al-tajarub al-dawliyah wal-'arabiyah*. (Al-Tib'ah al-Thaniyah), Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyah al-Idariyah, Al-Qahirah, Mısır.
- Younis, Y. D. (2002). *Al-nazariyah al-naqdiyyah (Nazariyat, mu'assasat, siyaset)*. Dar al-Kutub lil-Taba'ah wal-Nashr, Jamiat al-Mawsil, Irak.
- Yun, N. S., & Lee, S. K. (2021). *The effect of CEO's strategic leadership on organizational satisfaction through communication: Focusing on the moderating effect of management trust groups*. *Ilkogretim Online*, 20(3).
- Yüksel, E. (2007). *Doğrudan yatırımlar bağlamında Avrupa Birliği genişlemesi (Doğu Avrupa ülkeleri ve Türkiye örneği)* [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kocaeli Üniversitesi].
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zakri, A. S., & Hassan, T. S. (2014). Al-istithmar al-ajNabi al-mubashir fî qit' al-siyahah: Bahth'an Iqlim Kurdistan al-'Iraq. *Majallah Jamiat Baghdad lil-'Ulum al-Iqtisadiyah*, 41, 1-22.
- Zeyada, M. (2018). Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 8(3).
- Zidan, M. (2006). *Ahammiyat al-'unsur al-bashari fî al-mizaj al-taswiiqi al-muwassi' li al-bunuk*. (Al-Tibaa al-Ula), Markaz al-Salam lil-Nashr wal-Tawzi', Aman.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zvireliene, R., & Buciuniene, I. (2008). Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 9(4), 272–280.

EKLER

ANKET FORMU

BÜTÜNSEL PAZARLAMA YOLUYLA DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM ÇEKMEDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: IRAK YATIRIM TANITIM AJANSLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI”

ANKET SORULARI

Bu çalışma Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında tarafımda yürütülen doktora tezi kapsamında “**Bütünsel Pazarlama Yoluyla Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Rolü: Irak Yatırım Tanıtım Ajansları Üzerine Bir Saha Çalışması**” konusunda yapılmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşmasında sizin içten cevaplarınız çok büyük önem taşımaktadır. Çalışmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır ve istediğiniz zaman çalışmayı yarıda kesebilirsiniz. Elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Recep ÇİÇEK

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı

LECT. ASS. DR. Arrak Aboud UMEİR

Anbar Üniversitesi- İşletme ve Ekonomi Fakültesi
- Irak

Ameen Munaam MUSHREF MUSHREF

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi

Selamlar

I. Genel Bilgiler

a. Ajanslar hakkında bilgiler

- a. Ajanslar adı: Şehir:
- b. Ajanslar kuruluş tarihi:

b. Cevaplayan hakkında bilgiler

- a. Görev niteliği:
- b. Alanı:
- c. Hizmet süresi:
- d. Mevcut görevinde hizmet süresi:
- e. Yaşı: Cinsiyeti: Erkek () Kadın ()
- f. Eğitim durumu Ön lisans () Lisans / Teknik Diploma ()
Yüksek Lisans () Doktora ()
- g. Uzmanlık alanında aldığı kurs sayısı:
3 ve altı () 4 ila 5 () 6 ve üzeri ()

1. Stratejik Liderlik: Geleceği hayal ve tahayyül etme, esneklik oluşturma ve organizasyon için gerekli stratejik değişimi yaratma konusunda diğerlerini destekleme inisiyatifine ve yeteneğine sahip olan liderliktir.

Ana boyutlar	No	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Stratejik Yönün Belirlenmesi: Organizasyonun misyonunu ve gelecekteki stratejik vizyonunu tanımlayarak stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir dizi plan ve prosedürdür							
Stratejik Yönün Belirlenmesi	1	Tüm çalışanların geleceğe yönelik stratejik bir vizyon geliştirmeye katılımını destekler					
	2	Çevre analizi sonuçları ışığında stratejik hedeflerini belirler					
	3	Gelecekteki yönünü belirlerken yerel ve uluslararası muadil kuruluşların deneyimlerinden yararlanır					
	4	Misyonla tutarlı, açık ve anlaşılır hedefler belirler ve stratejik liderliği amaç edinir					

	5	Stratejik analiz sürecini esas alarak stratejik vizyonunu sürekli geliştirir					
2. Stratejik Kabiliyet ve Yeteneklere Yatırım Yapmak: Kuruluşun sahip olduğu ve ona rekabet avantajı sağlayan örtülü bilgi, beceri ve teknolojiyi içerir.							
Stratejik Kabiliyet Ve Yeteneklere Yatırım Yapmak	6	Seçkin nitelik ve yeteneklere sahip çalışanları seçer ve onları bilgiyi yaymaya ve üretmeye tantım eder					
	7	Deneyimli çalışanlarına önem verir ve onları yaratıcı çalışmaya teşvik eder.					
	8	İşini yürütürken birikmiş bilgi birikiminden ve temel yeteneklerden faydalanmaya çalışır.					
	9	Çalışanların işlerini yönlendirme ve değiştirme becerisine sahip olmalarını teşvik eder					
	10	Rekabetçi konumunu korumak için insan yeteneklerini organize etmekle ilgilenir					
3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi: Organizasyondaki çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceri stoğudur. Organizasyonun insan kaynaklarına sağladığı gelişim ve eğitim programları, mükemmelliğe ulaşmasına katkıda							
İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi	11	Sürekli olarak çeşitli eğitim ve gelişim kursları düzenlemeye isteklidir					
	12	Çalışanlara işlerini tamamlamaları için gerekli görev ve yetkileri vererek onları güçlendirmeye önem verir					
	13	Çalışanların görevlerini tamamlamalarına katkıda bulunan sosyal ilişkileri pekiştirmeye çalışır					
	14	Çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmak için araştırma ve geliştirmeyi teşvik eder					
	15	İş performansını artırmak için seçkin çalışanları bireysel ikramiyelerle ödüllendirir					
4.Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek: Organizasyon içindeki tüm bireylerin inandığı, zamanla gelişen ve çalışma grubuna olumlu ya da olumsuz yansıyan bir dizi değer, tercih, anlam ve ritüeldir.							
Etkin Bir Örgütsel Kültürü Sürdürmek	16	Performansta mükemmelliğe ulaşan girişimleri destekler					
	17	Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için değişim kültürünü teşvik eder					
	18	Uyumlu bir ekip olarak çalışmayı teşvik eder					
	19	Şirket çalışanlarının işe karşı ortak bir değer sistemi vardır					
	20	Çalışanların yatırım çalışmalarının geliştirilmesiyle ilgili					

		kararlar almalarını sağlamaya çalışır					
5. Etik Uygulamaları Vurgulamak: Uygulamalar açısından neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu belirlemek için bir yandan çalışan ile organizasyon, diğer yandan organizasyon ve dış çevresi arasındaki karşılıklı ilişkiyi yöneten standartları temsil eder.							
Etik uygulamaları vurgulamak	21	Etik davranış standartlarını açıklayan özel kılavuzlar yayınlar					
	22	Karar verirken etik standartları göz önünde bulundurur					
	23	İşin tamamlanmasında etik standartları vurgular.					
	24	İşyerinde etik davranışlara bağlı kalan çalışanları ödüllendirir					
	25	Kurum bünyesinde etik değerleri ön planda tutmayı hedefler					
6. Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması: Liderlerin Ajanslarsal faaliyetleri sürdürmek ve işin belirlenen hedeflere göre ve zamanında ilerlemesini sağlamak için uyguladığı prosedürlerdir							
Dengeli Düzenleyici Gözetim Uygulanması	26	Paydaşların hedeflerine hizmet eden gözetim sistemlerini geliştirir					
	27	İdari kontrol sistemleri geliştirilirken stratejik aşamaları dikkate alır					
	28	Öz denetimi sorunların nedenlerini aramaya bağlıdır					
	29	Otoritenin toplumdaki itibarını artıran gözetim sistemlerini destekler					
	30	Stratejik uygulama süreçlerini dikkatle izler ve değerlendirir					

2. Bütünsel Pazarlama: Birbiriyle bağlantılı pazarlama prosedürlerinin akışına dayalı pazarlama operasyonlarında rekabet avantajı elde etmek için içsel pazarlama, performans pazarlaması, ilişkisel pazarlama ve bütünleşik pazarlama ilkelerini kullanan modern bir pazarlama felsefesidir.

Ana boyutlar	No	Sorular	Kesimlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Ne	Katılmıyorrum	Katılmıyorrum
1. İçsel pazarlama: Pazarlama alanında çalışanların verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olan iş becerilerini ve iç güçlerini geliştirmek için çalışanların işe alınması, eğitilmesi ve becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili her şeyi yönetmeyi amaçlayan bir stratejidir							
İçsel pazarlama	1	Tüm kurum çalışanlarının inandığı net bir pazarlama vizyonunu hayata geçirir					
	2	Pazarlama departmanındaki çalışanların yeteneklerini geliştirmek için ileri eğitim programlarına dayanır					

	3	Çalışanlara pazarlama performanslarını geliştirmek için bir dizi mali teşvik sağlar					
	4	Pazarlama departmanı çalışanlarının yatırımcıların ilgisini çekmek için ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olan bir iç ortam sağlar					
	5	Pazarlama kararlarının alınmasına yardımcı olmak için bilgilerin toplandığı ve iletiildiği bir iletişim ağı sağlar					
2.Performans Pazarlaması: Yatırımcının zihninde iyi bir itibar kazanmak amacıyla kuruluşun yürüttüğü tüm faaliyet, etkinlik ve programları kapsayan bir süreçtir.							
Performans Pazarlaması	6	Yatırımcıları, çalışanların pazarlama performansını yönlendirmeye yardımcı olmak için görüşlerini ifade etmeye teşvik eder					
	7	Çalışan performansının iyileştirilmesine katkıda bulunan modern, gelişmiş araç ve teknikleri tanıtmaya çalışır					
	8	Çalışanların performansının sürekli izlenmesine önem verir					
	9	Topluluğu içindeki sosyal, etik ve yasal faaliyetlere önem verir					
	10	Çevrenin kirlenmeden korunmasına ilişkin faaliyetlere önem verir					
3. İlişkisel Pazarlama: Pazarlama sürecinin tüm taraflarıyla sosyal bağları güçlendirmeyi ve uzun vadeli, karşılıklı ilişkiler kurmayı amaçlayan modern bir pazarlama tarzıdır.							
İlişkisel Pazarlama	11	Yatırımcıları çekmek için pazarlama operasyonlarının etkinliğini artırmaya çalışır					
	12	Çalışanlar ve yatırımcılar arasında güçlü ilişkiler kurmak ve onları ajans görevleri tanıştırmaya önem verir					
	13	Tüm yatırımcılarla uzun vadeli bir ilişki kurmayı amaçlar					
	14	Tüm yöneticilerin yatırımcılarla tüm sosyal medya ve web siteleri gibi çeşitli iletişim araçlarını kullanmasını sağlar					
	15	Tüm yatırımcıların ve paydaşların çıkarlarını dikkate alır					
4.Bütünleşik Pazarlama: Temel yetkinlikleri geliştirmek amacıyla pazarlama hedeflerine ulaşmak için pazarlama kaynaklarının ve tüm altyapının bir araya getirilmesini, koordine edilmesini ve yönetilmesini içeren bir dizi pazarlama faaliyetinin birleşik stratejilerle bütünleştirilmesidir.							
k Paza	16	Yatırımcıları hedeflemede tüm çalışanların ileri teknolojiyi benimsemesini ve uygulamasını sağlar					

	17	Yatırımlar çekilmesine katkı sağlayan pazarlama iletişimini etkin hale getirmeye çalışır					
	18	Yönetim, en uyumlu pazarlama karmasını seçer. Müşterileri hedefleyin					
	19	İşgücü piyasasının istek ve ihtiyaçlarına uygun yatırım hizmetleri sunmayı amaçla					
	20	Coğrafyaya yayılmış projeleriyle tüm yatırımcılara farklı hizmet paketleri sunmasıyla öne çıkıyor					

3. Doğrudan Yabancı Yatırımı çekmek: Doğrudan yabancı yatırımların belirli bir ülkeye çekilmesine dayanan süreçtir. Çünkü bu yatırımın ev sahibi ülke ekonomisine önemli olumlu etkileri vardır. Yatırım şirketleri veya ev sahibi ülke için kar elde etmek adına yeni bir proje oluşturmak veya mevcut bir projeyi genişletmek amacıyla sermaye, teknoloji ve uzmanlığın bir ülkeden diğerine aktarılmasına dayalı yatırımları çeker. Yatırımcı ajansların performansı ve izledikleri tanıtım politikalarının etkinliği gibi yatırım dosyasından sorumlu kuruluşlarla ilgili bir grup faktör ile ülkenin yatırım ortamı ve genel çevresine ilişkin diğer faktörlerden etkilenir. Bunların arasında siyasi, güvenlikle ilgili, ekonomik, hukuki, idari, sosyal ve kültürel faktörler yer alır ve bunlar da doğrudan yabancı yatırımı çeken veya iten faktörler olabilir.

Boyutlar	No	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yatırım Ajanslarının Performansının Etkinliği: Performansın kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak, belirlenen hedeflere verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak ve Ajanslardaki kusurları ve zayıflıkları tespit etmenin yanı sıra bunları düzeltmeye çalışmak için mevcut kaynakların rasyonel kullanımını sağlamak amacıyla Ajanslardaki üst düzey yönetimin net bir tablo elde etmesini sağlayan süreçtir.							
arın Perfor mansı		Açık, yazılı hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler tanımlar					

	2	Yatırım projelerinin ekonomik fizibilite çalışmalarının sağlanması için çalışır					
	3	Yatırım prosedürlerinin kolaylığı yatırımcıların ilgisini çekmeye katkıda bulunur					
	4	Yatırım projelerine ilişkin tüm başvuru prosedürleri yazılı olup internet sitesinde yer alır					
	5	Ajanısın performansı verimlilik ve etkililiğe sahiptir					
	6	Yatırım Ajanısının performansı Irak'a doğrudan yabancı yatırımların çekilmesine büyük katkı sağlar					
	7	Ajanısının performansı değerlendirmek için prosedür ve standartları vardır					
Boyutlar	No	Sorular	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
2. Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği: Yatırım ajanslarının, gelecek vaat eden yatırım potansiyelleri ve fırsatlarına sahip ülkeyi tanıtmak, bir takım tanıtım araç ve gereçlerini etkin bir şekilde kullanarak ülke hakkında olumlu bir imaj ve iyi bir izlenim yaratmak ve yabancı yatırım şirketlerini o ülkeye yatırım yapmaya ikna etmek için yaptığı tanıtım prosedür ve stratejileridir.							
Yatırım Ajanslarının Tanıtımın Etkinliği	8	Irak'ta doğrudan yabancı yatırıma yönelik bir pazarlama stratejisi ve tanıtım mekanizmasıdır					
	9	Irak için bir yatırım haritası sağlamak ve tanıtmakla ilgilenir					
	10	Yabancı ülkelerdeki acentelere şube temin eder					
	11	Irak'a doğrudan yabancı yatırımları çekmek için bölgesel ve uluslararası düzeyde yatırımları teşvik etmekle ilgilenir					
	12	Kurum, Irak'taki yatırım projelerini teşvik edecek etkili bir web sitesine sahip olmaya çalışır					
	13	Irak'ta doğrudan yabancı yatırımın teşvikini desteklemek için teşvikler ile vergi ve gümrük muafiyetleri sağlar					
	14	Ülkeye ilişkin genel izlenimin iyileştirilmesi ve yatırımcıların, yatırım için ev sahibi yer olarak Irak'ı tercih etmeye ikna edilmesi için çalışır					
	15	Irak'a doğrudan yabancı yatırımları çekmek için tanıtım stratejilerini etkili ve yeterli hale getirir					
3.Doğrudan yabancı yatırım ortamı: Yatırımcının yatırımlarını bir ülkeden diğerine yönlendirme konusundaki güvenini ve inancını etkileyen bir grup siyasi, güvenlik, ekonomik, hukuki, idari, sosyal ve kültürel faktördür							
nc -	16	Doğrudan yabancı yatırım kararları Irak'ın siyasi koşullarından					

	etkilenir						
17	Doğrudan yabancı yatırımlar Irak'taki güvenlik istikrarından etkilenir						
18	Irak'taki doğrudan yabancı yatırımın hacmi konusunda medya Ajanısında şeffaflık, bağımsızlık ve olgunluk bulunmaktadır						
19	Irak yatırım yasalarının açık olması ve tekrarlanmaması, doğrudan yabancı yatırımların cazibesinin artmasına neden oluyor						
20	Irak yatırım yasasının uluslararası yasalarla uyumluluğu, doğrudan yabancı yatırımın Irak'a çekilmesine katkıda bulunuyor						
21	Arazi tahsis sorunları ve mülkiyet konusundaki anlaşmazlıklar Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini azaltıyor						
22	Açık ve şeffaf ekonomik düzenleme ve politikalar Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini artırıyor						
23	Irak'taki politikalar, kredi ve bankacılık doğrudan yabancı yatırımı engelleyen faktörlerdir						
24	Irak'a doğrudan yabancı yatırım hacmini etkileyen bazı faktörler (enflasyon- döviz kuru- faiz- yıkılan altyapı- pazar büyüklüğü- özelleştirme politikası- ekonominin dış dünyaya açıklık derecesi- büyüme oranı) bulunmaktadır						
25	Yabancı yatırımcının yatırım kararları idari ve rutin koşullar ile Irak'ta tescil ve lisanslamanın zorluğundan etkileniyor						
26	Irak'taki idari ve mali yolsuzluk, doğrudan yabancı yatırım hacminin azalmasına neden oluyor						
27	Mevcut yatırım fırsatları hakkında bilgi eksikliği, Irak'a doğrudan yabancı yatırım hareketini zayıflatıyor						
28	Doğrudan yabancı yatırım ortamı toplumun kültür ve gelişmişlik seviyesinden etkilenmektedir						
29	Doğrudan yabancı yatırım ortamı, ev sahibi ülkelerdeki tüketicilerin yerel ve diğer ürünleri tercih etme derecesinden etkilenmektedir						
30	Doğrudan yabancı yatırım ortamı, sosyal ilişkilerin ve değerlerin desteklenmesinden etkilenmektedir						

**EK-2ANKET FORMU İÇİN AKADEMİK HAKEM DEĞERLENDERCİLERİN
LİSTESİ**

DEĞERLENDİRİCİLERİN İSİMLERİ

NO	İSİM	UZMANLIK	ÇALIŞMA YER
1	Dr. Salah Al-Din Awd Al Kupesi	İşletme Stratejik Yönetim	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Bağdat Üniversitesi
2	Dr. Hamis Nasır Muhammed	İşletme Stratejik Yönetim	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Anbar Üniversitesi
3	Dr. Mahmood Fehdiğerlerduleym	İşletme-Üretim ve Operasyon Yönetimi	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Kerbela Üniversitesi
4	Dr. Sadon Hmod Çiter Al Rebia	İşletme -Pazarlama Yönetimi	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Bağdat Üniversitesi
5	Dr. Saad Ali Mahmod Alenzi	İşletme-Organisyon Teorisi ve Stratejik Yönetim	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Al Mashreq University
6	Dr. Abd Alsalam Ali Huseen	Stratejik ve Kalite Yönetimi	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Anbar Üniversitesi
7	Dr. Hatem Ali Abdullah	İşletme	Yönetim Ve Ekonomi Fakültesi Tekrit Üniversitesi
8	Dr. ALİ AHMET DİRİH	EKONOMİ	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Anbar Üniversitesi
9	Dr. BELLAL MOHMED SAAD	EKONOMİ	Yönetim ve Ekonomi Fakültesi Anbar Üniversitesi

EK-3

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı

Ameen Munaam MUSHREF MUSHREF

Eğitim

2004-2008

Al-Anbnar Üniversitesi İdari ve İktisat Fakültesi lisans derecesi- Bölümü- Kamu Yönetimi, Irak.

2013-2015

Süveys Kanalı Üniversitesi'nden yüksek lisans derecesi- İşletme Bölümü- İnsan Kaynakları, Mısır.

2018-2024

Niğde Ömer Halisdemi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Öğrenci.

Yabancı Dil

Türkçe

Yayınları

Ameen Munaam MUSHREF, Prof. Dr. Recep ÇİÇEK.

LECT. ASS. DR. Arrak Aboud UMEİR

Makaleler

(2024) Doğrudan Yabancı Yatırım Çekmede Stratejik Liderliğin Rolü: Irak Yatırım Tanıtım Ajansları Örneği Bir Saha Çalışması: *Ijher International Journal Of Humanities And Educational Research*, Volume 6, Issue 1, S,207-231.

Bildiri

Birinci Uluslararası Yüzyıl Sosyal Bilimler Konferansı- İstanbul 2023

