

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BÖLÜMÜ**



**VII. GELENEKSEL  
TURİZM PANELİ 2008**

**(PANEL BİLDİRİLERİ)**

**Panel Tarihi: 21 Nisan 2008  
Yer: AKM Tiyatro Salonu / SAKARYA**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BÖLÜMÜ**

**VII. GELENEKSEL**  
**TURİZM PANELİ 2008**

**(PANEL BİLDİRİ KİTAPÇIĞI)**

**Panel Tarihi: 21 Nisan 2008**  
**Yer: AKM Tiyatro Salonu / SAKARYA**

## VII. Geleneksel Turizm Paneli 2008

### Düzenleme Kurulu:

#### **Düzenleme Kurulu Başkanı**

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN  
Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

#### **Düzenleme Kurulu Eş Başkanı**

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YORULMAZ  
Kültür ve Turizm İl Müdürü

#### **Panel Koordinatörü**

Doç. Dr. Orhan BATMAN  
Turizm İşletmeciliği Bölüm Başkanı

#### **Düzenleme Kurulu Üyeleri**

Prof. Dr. Muhsin HALİS(SAÜ)  
Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY(SAÜ)  
Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL(IÜ)  
Arş. Gör. Kazım Ozan ÖZER(SAÜ)  
Arş. Gör. Lütfi Mustafa ŞEN(SAÜ)

#### **I.Oturum Başkanı**

Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER  
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi

#### **II. Oturum Başkanı**

Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER  
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi

#### **Editör**

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN(SAÜ)

#### **Yayına Hazırlayan**

Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY(SAÜ)

Not: Kitapçıkta yer alan bildiri metinlerinin bilimsel sorumluluğu yazarlarına aittir.

## SUNUŞ

Turizm faaliyetlerinin neden olduğu iktisadi ve toplumsal dönüşümden Türkiye'nin değişik bölgeleri çeşitli nedenlerle yeterince yararlanamamaktadır. Bunun en önemli sebebi turizm deyince akla deniz, kum ve güneşin gelmesidir. Oysa ülkemizin kıyı turizmi dışında değerlendirilebilecek pek çok zenginlikleri mevcuttur. Turizmin sezonluk bir ekonomik faaliyet alanı olmaktan çıkarılıp, yıla yaygınlaştırılması ve oniki ay boyunca turizm hareketlerinin canlılığını koruması, kanaatimce alternatif turizm kaynak ve olanaklarının değerlendirilmesiyle mümkün olabilecektir.

Alternatif turizm biçimlerinin önem kazandığı günümüzde, Sakarya Bölgesi bu konuda büyük bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyelin etkin bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkün değildir. Kültür ve Turizm İl Müdürlüğümüz ve Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü'nce her yıl geleneksel olarak ortaklaşa düzenlenen turizm panelleri Sakarya Bölgesindeki turizm potansiyelini açığa çıkarmada ve geliştirme de büyük bir önem taşımaktadır.

VII. Geleneksel Turizm Paneli 2008'in düzenlenmesinde emeği geçen SAÜ-İİBF Turizm İşletmeciliği Bölümü öğretim elemanlarına ile Yüksek Lisans öğrencilerine yaptıkları bu ve benzeri akademik katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YORULMAZ  
İl Kültür ve Turizm Müdür V.

## ÖNSÖZ

Sakarya Üniversitesi-İİBF-Turizm İşletmeciliği Bölümü'nün Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü ile her yıl ortaklaşa Turizm Haftası etkinlikleri kapsamında düzenlenen geleneksel turizm panellerinin yedincisi olan, "VII.Turizm Paneli 2008", genelde Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans öğrencileri ile danışman Öğretim Üyelerinin ortak çalışmalarına dayanan ve özellikle Sakarya'nın turizm potansiyelinin değerlendirilmesi ile ilin güncel turizm sorunlarının tartışıldığı bir platform olarak değerlendirilebilir.

Bugün dünyada önemi giderek daha da artan bir kitlesel turizm hareketi söz konusudur. Turizm faaliyetleri; 2008 yılında yaklaşık 898 milyon insanın kendi ülkeleri dışına seyahat etmeleri ve bu hareketler sonucu turizm ülkelerinin ekonomilerine yaklaşık 570 milyar US\$'lık bir kaynağın transferine olanak sağlayan ekonomik olay olarak değerlendirilebilir.

Ülkemiz bu büyüklükteki dünya turizm pastasından 2007 yılında yaklaşık %3 pay almıştır. Turizm hareketlerinin hızlı gelişmeye başladığı 80'li yılların başında bu payın binde bir olduğu dikkate alındığında, Türkiye'nin aradan geçen 25 yılı aşkın sürede önemli ilerlemeler kaydettiği görülür.

Büyük ekonomik getirisi olan turizm hareketlerinden, ülkemizin sahip olduğu turistik kaynaklar itibarıyla daha fazla pay alması hepimizin ortak arzudur. Özellikle ülkemizdeki bölgesel kalkınmışlık farklarının ortadan kaldırılmasında turizmin kullanılabilirliği söz konusudur.

Sakarya ilinin sahip olduğu turistik çekim unsurlarını ortaya çıkararak, bu kaynakların turizm açısından kullanılabilirliğinin belirlenmesi sonucu, turizmin ekonomik getirilerinden, ilin daha fazla pay alması söz konusu olabilecektir. Panel kapsamındaki çalışmaların bu kapsamda değerlendirilmesi ve ortaya çıkan sonuçların ilde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarınca dikkate alınarak turizm hareketlerinin yönlendirilerek geliştirilmesi hepimizin ortak arzudur. Saygılarımla.

Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN  
Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

# İÇİNDEKİLER

<b>Bölgesel Kalkınma Çerçevesinde Sakarya’da Yapılabilecek Turizm Faaliyetlerine İlişkin Bir Değerlendirme.....</b>	<b>7</b>
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN Öğr. Gör. İlker ÖZTÜRK	
<b>Turistik Potansiyellerini Değerlendirme Bakımından Sakarya ve Düzce Örneği .....</b>	<b>19</b>
Prof. Dr. Muhsin HALİS Bayram AKAY	
<b>Şehir Efsanelerinin Turizm Hareketlerine Etkileri; Sakarya Örneği.....</b>	<b>29</b>
Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY Semra AKTAŞ	
<b>Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme: Sakarya’daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma .</b>	<b>38</b>
Doç. Dr. Orhan BATMAN Zeynep ASLAN	
<b>Sakarya’daki Turizm İşletmelerinin Turistik Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Davranışları Algılama Biçimleri.....</b>	<b>47</b>
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN Sezer KUYUCU	
<b>Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi.....</b>	<b>55</b>
Doç. Dr. Orhan BATMAN Özgür ARPACI	
<b>Küresel Isınmanın Türk Turizmine Olası Etkileri .....</b>	<b>68</b>
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN Mustafa Cevdet ALTUNEL	
<b>Butik Otel İşletmeciliğinde Sultanahmet Uygulamalarının Tarakhya Modellenmesi .....</b>	<b>75</b>
Doç. Dr. Orhan BATMAN Meral AKYÜZ	
<b>İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çırağan Palas Kempinski Örneği.....</b>	<b>81</b>
Prof. Dr. Muhsin HALİS Seda AYDIN	
<b>Kültür Turizmine Katılanların Özellikleri ve Beklentileri.....</b>	<b>90</b>
Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY Gamze ÖZEL	

# Bölgesel Kalkınma Çerçevesinde Sakarya’da Yapılabilecek Turizm Faaliyetlerine İlişkin Bir Değerlendirme

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Öğr. Gör. İlker ÖZTÜRK

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Bu çalışmada; bölgesel kalkınma çerçevesinde alternatif turizm geliştirme stratejileri üzerine durulmuştur. Bölgesel kalkınma için sadece sanayi değil aynı zamanda turizm gereklidir. Bu doğrultuda turizmin bölgesel kalkınmaya etkisi incelenmiş bölgesel kalkınma amacıyla alternatif turizm faaliyetlerine yönelik yatırımların gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Sakarya’ da geliştirilebilecek turizm stratejilerine yönelik değerlendirme yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak dört ana strateji belirlenmiş olup bunlar bu yöre için en uygun olabilecek stratejilerdir.

## GİRİŞ

Türkiye’de turizm daha ziyade ülkenin batı bölgelerinde çok gelişmiştir. Batı bölgelerinde gelişmesinde etkili olan faktör ise turizmin gelişme sürecidir. Daha ziyade kitle turizmi olarak gelişmesi ve tatil amaçlı sadece deniz, güneş, kum üçlüsünün kullanılması önemlidir.

Bölgesel olarak geri kalmış yerlerde değişen turizm ihtiyaçlarına paralel olarak turizm sektörünün geliştirilmesi sadece bu bölge açısından değil aynı zamanda ülke içinde faydalı olacaktır. Bu amaca yönelik olarak bu çalışmada Sakarya’da geliştirilebilecek çeşitli turizm türleri üzerinde durulmuştur. Bu turizm türlerinin geliştirilmesi aynı zamanda bu bölgenin kalkınmasına yararlı olması muhtemeldir.

Turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi, atıl kalmaması için bu yörelerin bölgesel teşvik kapsamına alınması ve ya bu alanlara bizzat devlet yatırımlar yaparak o yöreye yönelik yatırımların özendirilmesi açısından önemlidir.

Yukarıdaki amaçlara yönelik olan çalışma üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde turizmin bölgesel kalkınmaya katkısı incelenmekte, ikinci bölümde ise turizm çeşitlendirme ve bunun gerekliliği üzerinde duruldu ve son olarak Sakarya’ da yapılabilecek turizm faaliyetlerine yönelik olarak bir değerlendirme yapılmıştır.

## 1.BÖLGESEL KALKINMA VE TURİZM

Kalkınma, genel olarak, bir ülkenin milli gelir düzeyindeki sürekli artışa paralel olarak ekonomik, sosyal ve siyasal yapısında değişimleri içeren bir süreç olarak nitelen-dirilmektedir (Büyükdeniz,1990:331). Genelde ekonomik büyüme ve dolayısıyla elde edilen daha iyi yaşama standardı olarak tanımlanan kalkınmaya, ülkenin insani ve doğal kaynakları ile kurumlarının yönetimini geliştirerek erişilir.

Gelişmenin gözle görülür ölçüsünü de “Gayri Safi Milli Hasıla” gösterir (Clark, 1996:34). Genelde ekonomik kalkınma ve ekonomik büyüme aynı manada kullanılsa da bu iki kavramın aynı durumu ifade ettiği söylenemez. Ekonomik büyüme, üretimde meydana gelen artış veya kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) oranını ifade ederken, ekonomik kalkınma, üretim miktarındaki artış ile beraber sosyo-kültürel yapıda meydana gelen değişimleri de içererek ekonomik büyümeden daha geniş bir anlam taşımaktadır (Ökten, Çeken, 2008:107, Yücel, Ata, 2006:505 ).

Bu bölümde bölgesel kalkınma çerçevesinde turizm’in önemi ve bölgesel olarak geri kalmış yerlerin turizm aracılığıyla ivme kazanacağı, atıl kalmış doğal ve tarihi değerlerinin ekonomiye katkıları üzerinde durulacaktır.

### 1.1.Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi'nin Değerlendirilmesi

Küreselleşme süreci ile birlikte kabuk değiştiren günümüz dünyasının temel sorunlardan biri de gerek ülkeler arası gerekse aynı ülke içerisindeki farklı bölgelerdeki gelişmişlik farklarının varlığıdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerin aynı sorunla karşı karşıya olduğu bilinmektedir. Böylece, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmada bölgesel kalkınma politikaları önemli bir konuma bürünmüştür (Yücel ve Ata, 2006:505).

Bölgesel dengesizliklerin azaltılması ve nispeten gerice yörelerin yaşam standartlarının belirli düzeye yükseltilmesini hedef alan bölgesel kalkınma çabaları, bütünüyle bölge insanın üretken müteşebbis ve kısaca aktif hale getirilmesine bağlıdır. O sebeple halkı eğitim-öğretim ve diğer şekillerde bilgi sahibi yapmak, insanların bölgesel katma değeri yükseltecek projelere, işlere yöneltmek temel öncelik olarak ortaya çıkmaktadır (İncekara, 2001:28).

Uzun yıllardan beri az gelişmişlikten gelişmişliğe ulaşmada, büyüme ve gelişmeye en müsait sektör olarak “**sanayi**” sektörü kabul edilmiş, bu durum ise iktisadi kalkınma ile sanayileşmenin eşanlamda kullanılmasına sebep olmuştur. Ancak, bir ülkede sanayileşmenin önemini ve sanayileşmenin getirdiği dinamizmi inkâr etmeden bölgesel potansiyeller dikkate alınarak hizmetler sektörünün ön plana çıkarılması, gelişmede sürükleyici sektör olabilmesi de mümkündür (Alpar ve Erdem, 2005).

İktisadi kalkınmada en müsait sektör sanayi olarak görülmektedir fakat Bölgesel kalkınmada turizmin önemli bir rolü vardır. Bu rol, onu kalkınmış ülkelerde önemli bir sektör konumuna getirirken, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde turistik potansiyeli olan yörelerin geliştirilmesinde turizm sektörü gibi “yardımcı sektörlerin” kalkınmaya hız verici ve tamamlayıcı etkileri artık iyice anlaşılmıştır. Ülkemizin de sahip olduğu zengin turistik potansiyeli kullanarak geri kalmış bölgelerin kalkınmasını bu yolla sağlaması ülkede bulunan bölgeler arası dengesizlikleri giderecektir (Alpar ve Erdem, 2005). Türkiye gerçekten de endüstriyel kaynaklar bakımından yeterli imkâna sahip olmasa da zengin bir turizm uygulaması sonucunda turistik yönden kalkınma ve ülke ekonomisi içinde dengeli bir biçimde gelişme sağlaması mümkündür (Dinçer, 1993:84).

Bu bağlamda endüstriyel gelişmeye topluca uygun olmayan alanlarda turizmin bir ekonomik faaliyet olarak kolu olarak geliştirilmesi, ülkenin bir taraftan kazanılan zenginliğinin diğer tarafta harcanması yoluyla zenginliğin bu yörelere aktarılması ve buralarda refah düzeyinin yükselmesine yardımcı olması muhtemeldir (Dinçer, 1993:84).

Turizm projelerinin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde Türkiye'nin turizmde çeşitliliği gerçekleştiremediğini söylemek mümkündür. Turizmle ilgili projelerin büyük bir bölümü Marmara, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde yoğunlaşmış olması bu kanıyı doğrulamaktadır (Alpar, 2005).

Çeşitli ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bölgeler arası dengesizlikler mevcuttur. Gelişmenin bütün nimetlerinden her milletin, hatta aynı ülke içinde her bölge halkının adil seviyede yararlanamadığı bir gerçektir. Her ülke veya bölge, gelişme seviyesinin izin verdiği ölçüde bu imkânları o topraklar üzerinde yaşayanlara götürebilmektedir. Müspet gelişmelerden bir milletin veya bölge halkının istifade edebilmesi ancak, o bölgenin kalkınma seviyesine bağlı kalmaktadır. Türkiye’de de Doğu ve Güneydoğu Bölgesi illerinin diğer bölgelerle mukayesesinde bu sahanın çok belirgin bir şekilde, ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda daha geri olduğu tespit edilmiş bir husustur (Alpar ve Erdem, 2005).

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için yatırıma tahsis edilen kaynaklarda sınırlı olmaktadır. Kaynakların sınırlı olması yatırımların da sınırlı olmasına yol açmakta ve yatırımlar iç getiri oranı yüksek olan sektörleri tercih etmekte ve bu sektörlerin de belli bölgelerde yoğunlaşması bölgelerarası dengesizliğe yol açmaktadır. Türkiye’deki bölgelerin gelişmişlik düzeyine baktığımız da Marmara Ege Akdeniz ilk sırada yer almaktadır.

Çünkü yatırımların büyük bir kısmı bu bölgelerde yapılmaktadır. Ancak geriye kalan bölgeler aynı şansa sahip değildir ve üstelik geri kalmış bölgelerden gelişmiş bölgelere sürekli bir göç söz konusudur. Ancak sanayileşme imkânına sahip olmayan bölgelerimizin gelişmesi ve kalkınması da bu bölgelerin sahip olduğu turistik arz olanaklarının değerlendirilmesiyle mümkündür (Çeken, 2003:148, Ökten, Çeken, 2008:113).

Aynı zamanda; turizm, ekonomik ve sosyo gelişme ile bölgelerarası gelişme farklılıklarını en aza indirme amacını da taşımaktadır. Tarım ve sanayi faaliyetleri açısından yeterli kaynak ve gelişme olanaklarına sahip olmayan ancak; zengin turizm potansiyeline sahip ülkelerin/bölgelerin planlı ve etkin bir turizm politikası

uygulanması sonucunda turizmde dengeli bir gelişme sağlanacaktır. Bunun sonucunda ise söz konusu ülke ekonomileri uluslararası turizm gelirinden belirli oranda pay elde edeceklerdir (Bahar, Kozak:2006:141).

Diğer husus ise; turizm bölgede yeni iş imkânları yaratılması suretiyle bölgelerarası gelir dağılımında olumlu etki yaparak bölgelerde dengeli kalkınmaya imkan sağlamaktadır. Turizm yatırımları bir ülkenin daha az kalkınmış bölgelerinde hız kazandığında bu yatırımların bölgede yarattığı yeni iş imkânları çalışan kısmın gelirini artırmakla birlikte, bölgenin gelir dağılımında da olumlu etkiler yaratmaktadır (McIntosh, Goeldner, 1990:272).

Yeni iş imkânları yaratılması ekonomik kalkınmanın en önemli amaçlarından birisidir ve ülkenin tüm insanlarına gelir kazandırıcı iş sahaları açmayı amaçlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin ortak özelliklerinden biri de açık ya da gizli yüksek işsizlik oranlarıdır. Bu bakımdan turizmin emek yoğun bir endüstri oluşu gelişmekte olan ülkeler açısından bir dayanak oluşturmaktadır (Çımat ve Bahar, 2003: 13-14). Bununla beraber turizm talebini karşılamak için işletmelerin yeni yatırımlar gerçekleştirmeleri ve dolayısıyla doğası gereği emek yoğun olan bu sektörün gelişimi istihdamı artırarak ülke ekonomisine katkılar sağlamaktadır (Kar, vd, 2004: 90).

Turizmin bir diğer bölgesel etkisi ise; ülkeye gelen turistlerin yapmış oldukları bölgesel seyahatlerin alt yapı hizmetlerine olumlu yansıması bunun sonucu olarak, o bölge vatandaşlarını kitle ulaştırma sistemlerinde yüksek standartlara ulaşacaklardır. Elektrik, su vb. alt yapı hizmetlerinde üstün bir düzeye ve belki de başka bir şekilde sahip olmayacakları alışveriş ve eğlence merkezlerine kavuşacaklardır (Bahar, Kozak, 2006:141).

Bu durum giderek bölgede ekonomik yapını çeşitlenmesine ve bölgede diğer ekonomilerin çeşitlenmesine de imkân sağlamaktadır. Böyle bir durum aynı zamanda diğer mallara da talep yaratarak beklide bu ürünlerin pazara girme imkânı sunarak bölgede yeni endüstrilerin doğmasına ve gelişmesine imkân sağlamaktadır (Barutçugil,1989: 30).

Bütün bu olumlu gelişmeleri dikkate alarak, bölgesel dengesizlikleri gidermek bağlamında yerel dinamikleri doğrudan etkileyerek, yerel ve bölgesel kalkınma açısından yeni şartlar ve fırsatlar yaratma bağlamında bölgesel turizm potansiyeli değerlendirilmelidir (DPT, 2007 Raporu).

### **1.1.1.Değerlendirmede Göz önünde Tutulan Hususlar**

Turizm sektöründen gereği gibi faydalanılabilmesi için öncelikle gerek milli gerek mahalli bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Böylece, kontrolsüz gelişecek turizmin, kendi dayandığı kaynakları tahrip etmesi önlenmiş olacaktır. Planlamanın yapılması da öncelikle belirli alanların genel turizm potansiyeli açısından bir değerlendirmeye tabi tutulmasını zorunlu kılmaktadır. Turizm amaçlı yer seçiminde iki faktör göz önünde tutulmaktadır. Bunlar yerin uygunluğu ve cazibesidir (Alpar, 2000:7).

Turizme yönelik talepler, son yıllarda o derece gelişmiş ve değişmiştir ki, bir bölgenin turizme uygunluğu, o bölgenin görünümüne bağlı olmakla beraber, oraya yapılan tesislerde cazibenin bir diğer kısmını oluşturmaktadır. Turizme açılan bölgeler, doğal olarak dinlenme amacına uygun olmak zorundadırlar. Bu nedenle bir bölgenin dinlenmeye yönelik kullanımı için belirli şartları yerine getirmediği sürece o mahallin dinlenme alanı olarak adlandırılmayacağı uzmanlarca ifade edilmektedir (Alpar, 2000:7) .

### **1.1.2. Değerlendirme Esasları**

Turizm amaçlı olarak bir bölgenin tespiti sadece şeklen ve bürokratik usullerle yapılmaktadır. Bu konudaki kararın sonucunda mali, politik ve sosyal etkiler ortaya çıkmaktadır (Alpar, 2000:7).

Gerek ulusal gerekse bölgesel düzeyde oluşturulacak turizm politikaları, bilimsel olarak derlenmiş ve analize tabi tutulmuş bilgilere ihtiyaç duyar. Bu amaçla derlenecek bilgiler, sadece bir sektör araştırmasına dönük olmalıdır. (İncekara, 1998:23). Bu yüzden ayrıntılı ve objektif olarak yapılmış araştırmalara ihtiyaç vardır. Araştırmalarda kullanılan çalışma aracı ise bölge değerlendirme metotlarıdır.

Araştırmalarda, bölgenin özelliklerinin, ileri sürülen veya mümkün olan turistik faydaları dikkate alarak değerlendirmekte ve sonuçta uygunluğun seviyesi belirlenebilmektedir. Turistik planlamada, genellikle tesis edilmiş turistik bölgelerde arazinin turizme uygun olduğu noktasından hareket edilmektedir. Yoğun bir turizm imkânı sunmayan, ancak farklı sebeplerden gelecekte turizme uygun olduğu, düşünülen ve öyle olması arzu edilen yerlerde, değerlendirme metotları kıstasları ile yapılan uygunluk araştırmaları öncelikli olarak bu alanlar için önem arz etmektedir.

Turistik mahal ve bölgelerin özelliklerinin bilinmesi, turizm politikası yönünden alınacak tedbirlere ışık tutabilmektedir. Bir bölgenin veya bölge alanının turizm açısından uygunluk değerlendirilmesi; turistik alan planlamasının bir gereği olarak görülmektedir. Hatta sağlık turizmine yönelik alanların genişletilmesi, yeni koruma alanlarının ortaya çıkarılması gibi nedenlere bağlı olarak turistik manada yoğun olarak kullanılan bölge alanlarının da uygunluk değerlendirilmesine tabi tutulması gerekmektedir (Alpar, 2000:7).

Özellikle dağlık alanlarda turistik manada henüz yoğun olarak kullanılmayan kesimler aynı zamanda iktisaden problemlili bölgeler diye adlandırılmaktadır. Turistik bir kullanım bu bölgelere potansiyel olarak çok kıymetli iktisadi destekler getirebilir. Bu da bölgenin turizme hazır hale getirilmesinde iktisadi unsurların devreye sokulmasını gerekli kılmaktadır.

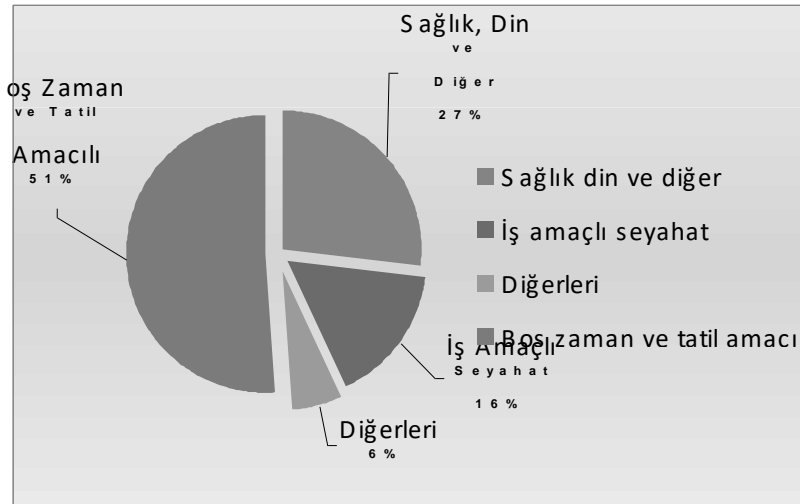
Şu husus da belirtilmesi gerekir ki, turizm amaçlı optimal bir mahal tespiti sadece turizmle ilgili kuruluşların ve planlamacıların inisiyatifi ile değil, alan planlamasıyla ilgili taleplerin de dikkate alınarak çalışmanın yapılması gerekmektedir (Alpar, 2000:7).

## 2.TURİZM ÇEŞİTLENDİRMESİ KAPSAMINDA ALTERNATİF TURİZMİN ÖNEMİ

Önceleri bireysel olarak başlayan dünya turizm hareketleri zamanla kitlesel faaliyetler dönüşmüş, bunun sonucu uluslararası seyahat ve turizm dünyada en büyük endüstrilerden biri haline gelmiştir. Turizm; dünya barışını sağlaması, insanlar ve uluslararası ilişkiler alanında olumlu atmosfer yaratması, dış ödemeler dengesini iyileştirmesi istihdam ve bölgesel kalkınma gibi katkılarından dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Gökdeniz, 2004:30).

Yukarıda sözü edilen değişim ve bu değişim doğrultusunda tüketici davranışlarındaki farklılaşma, merak, öğrenme isteği gibi eğilimlerden dolayı turizm talebi de farklılaşmıştır. İnsanlar daha farklı turizm aktivitelerine katılmak istemişlerdir. Teknolojinin, yaşam biçiminin ve insanların düşüncelerinin değişmesi sonucu ortaya böyle bir olgu çıkmıştır (Ünüsün ve Sezgin, 2007:91).

İnsanların düşünce yapılarında meydana gelen değişimler ihtiyaç duydukları ürünlerde çeşitlendirme yapılması zorunluluğunu ortaya koymuştur. Bütün yazarlar tarafından turizm çeşitlerinin ayrımında esas alınan yöntem, kişinin turizm olayına katılmasına sebep olan motif olmaktadır. Böylece, turizm çeşitleri turizmin fonksiyonlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Turizm çeşitlendirmede turizmin kendi iç dinamiği kendisini açığa vurmaktadır. Kişi hangi motifin etkisi ile seyahate karar vermişse, buna uygun turizm çeşidi kendini göstermektedir (Toskay, 1989:153).



Şekil 1: Seyahat Amaçlarına Göre Dünyadaki Turist Varışları

Kaynak: UNWTO, 2007

Dünya turizm örgütünün yapmış olduğu 2006 yılı araştırmasında insanların seyahat amaçlarının çeşitlilik arz ettiği ve bunun yıllar içinde değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Şekil 1'e bakıldığında insanların hala

belirgin bir oranda deniz, güneş, kum üçlüsüne yönelik seyahat etseler de alternatif turizm çeşitlerine yönelik seyahatlerde dikkate değer bir haldedir(UNWTO, 2007).

Türkiye açısından bakıldığında turizm kitle turizmi olarak ülkenin batı ve güneybatı kıyılarında tatil turizmi olarak yoğunlaşsa da (Seckelman, 2002:85) 2005 yılında TÜRSAB'ın yaptığı araştırmada insanların Türkiye'ye seyahat amaçlarının değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. TÜRSAB'ın yapmış olduğu araştırma insanların alternatif turizm türlerine yönelik seyahat yapma eğiliminde artış olduğunu göstermektedir. Değişen seyahat amaçlarına paralel olarak; bu ihtiyaçları karşılayacak ülkedeki kullanılabilir, geliştirilmeye müsait alanlar yeni yatırımların yapılması gerekliliği de beraberinde gelmektedir.

**Tablo 1:** Türkiye'deki Seyahatlerin Türlerine Göre Dağılımı

	% pay		
	2004	2002 anketi	2000 anketi
GÜNEŞ/DENİZ/KUM	39	61,9	62,3
KÜLTÜREL	23	11,5	22,5
KONGRE/TOPLANTI	8	8,9	2,5
TERMAL/SAGLIK	7	3,7	3,2
İNANÇ	5		
KAR TURLARI	4	5,1	3,5
HAFTASONU SEHİR	3	0,7	
HAFTASONU DOĞA	3	1,3	
İŞ SEYAHATLERİ	3	1,6	2,1
DOĞA SPORLARI	2	2,2	
YAT TURU	2	1	
ÖZEL İLGI	2	2	0,9

**Kaynak:** Türkiye Seyahat Acenatları Birliği,2007

Tablo-1 incelendiğinde daha ziyade güneş/deniz/kum tatillerinin payının 2002 yılında %62 iken 2004 yılında %39'a düşmüş, kültür turlarının oranının 2002'de %12 civarında olan oranın %23 çıkmış, sağlık turizmindeki artış ise %3,7'den %7'ye çıktığı görülmektedir. Hafta sonu şehir ve doğa gezileri ise %2'den %6 'ya çıkmıştır.

Dünyadaki ve Türkiye'deki bütün bu değişimler insanların alternatif turizm şekillerine doğru yöneldiğini 3 S olarak adlandırılan (deniz, güneş, kum) üçlünün değişerek 3 E olarak (eğlence, eğitim, heyecan) adlandırılan turizm türlerine doğru yöneldiğini göstermektedir.

Müşteri profilinde meydana gelen değişiklik pazarı kaçınılmaz olarak, ihtiyaç duyulan talebe uygun ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Bu ise turizm endüstrisini, yatırımdan pazarlamaya, işletmeden tanıtıma kadar her alanda yeni stratejiler geliştirmeye ve bunları etkin ir şekilde uygulamaya yöneltmektedir. Bu durum ise ülkenin yatırım politikalarını yeniden gözden geçirmelerine ve değişen müşteri profiline uygun alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilebilmesine bağlıdır (Alpar ve Erdem, 2005:4).

Alternatif turizm ürünleri geliştirmek aynı zamanda turizm ürünlerinin, varlıkların ve turizm değerlerinin korunarak gelecek nesillere aktarılmasının da yardımcı olacaktır. Bu anlamda turizm sadece yazın yapılan bir aktivede olmaktan çıkarılıp bütün yıla yayılan bir faaliyet haline dönüştürülmeli. Bu noktada ise alternatif turizm çeşitlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

### **3.ALTERNATİF TURİZM FAALİYETLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME: SAKARYA ÖRNEĞİ**

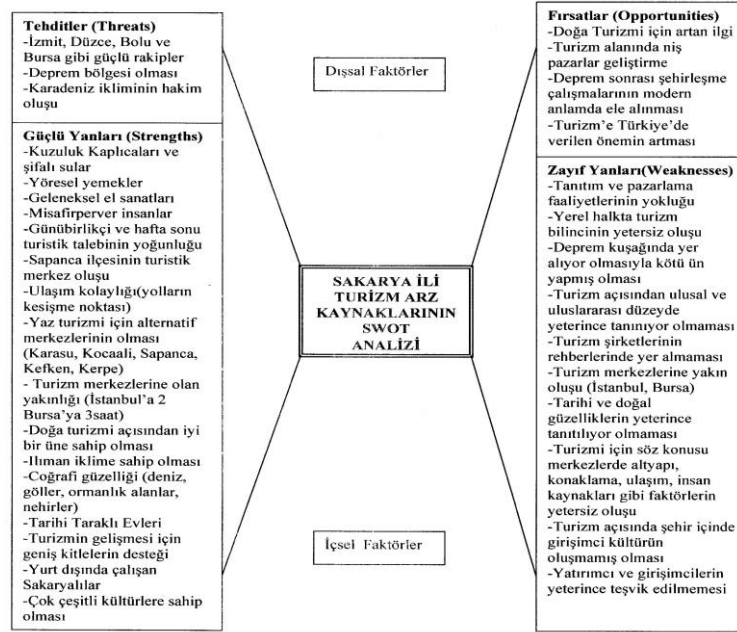
#### **3.1 Sakarya ve Çevresi'nde Turizm**

Marmara Bölgesi'nin kuzeydoğu kesiminde yer alan ve adını, topraklarına bolluk ve bereket getiren Sakarya Nehri' den alan Sakarya; peyzaj özelliklerini sergileyen gölleri, çok çeşitli flora ve fauna varlıkları, şifa verici termal kaynakları, gizemli yaylaları, doğal kumsal ve plajları, doğal ve su sporları yapılabilen rekreasyon alanları ve yöreye özgü kültürel değerleri ile doğa ve özel ilgi turizmi için etkileyici turist çekim kaynaklarına sahip bulunmaktadır (Gürdal, 2007:840).

### 3.2 Sakarya'nın Turistik Arz ve Talep Yapısı.

Tablo 2'de gözlemlenen işletme belgeli tesislerden sadece 2 yıldızlı, 45 oda ve 102 yatak kapasitesine sahip olan otel, yörenin Karadeniz kıyısında en önemli turizm merkezi konumunda olan Karasu ilçesinde bulunmaktadır. Bu durum yörenin turistlere sunacağı nitelikli konaklama arz kapasitesi bakımından yetersiz olarak değerlendirilebilir.

**Şekil-2: Sakarya ilinin Turizm Arz Kaynaklarının SWOT Analizi**



**Kaynak:** GÖKÇEK, Fikret (2006), Yerel Destinasyonlarda Turizm Potansiyelinin Belirlenmesinde SWOT (GZTF) Analizi Tekniği: Giresun Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Belediye belgeli konaklama tesisleri açısından; Sakarya'da 6 tesis, 163 oda ve 346 yatak kapasitesi, karasu ilçesinde ise 23 tesis (19'u pansiyon), 357 oda ve 820 yatak kapasitesi bulunmaktadır (Gürdal, 2007: 841–842).

**Tablo 2: Sakarya'nın Konaklama İşletmeleri ve Seyahat Acentelerinin Sayısı (2006)**

BELGE TÜRÜ	BELGESİ	ADEDİ	ODA KAPASİTESİ	YATAK KAPASİTESİ
5 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	1	131	274
4 Yıldızlı Otel	Yatırım Belgeli	1	250	642
3 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	3	113	230
	Deneme İşletme Belgeli	1	55	140
	Yatırım Belgeli	2	86	208
2 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	1	45	102
1 Yıldızlı Otel	Yatırım Belgeli	1	10	20
Müstakil Apart	Deneme İşletme Belgeli	1	10	40
<b>TOPLAM</b>		<b>11</b>	<b>700</b>	<b>1656</b>
<b>SEYAHAT ACENTALARI</b>		<b>A GRUBU</b>	<b>B GRUBU</b>	<b>C GRUBU</b>
SAYILARI		7	1	7

**Kaynak:** Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2007

Aşağıdaki tablo 3'teki veriler değerlendirildiğinde, il bazında yöreye; 71.323'ü yerli, 6.618'i yabancı olmak üzere toplam 77.941 ziyaretçinin geldiği ve yerlilerin ortalama 1,4, yabancıların ise 2. geceleme yaptığı görülüyor. Bu sayısal veriler, Sakarya İli ve İlçelerinin iklimsel özellikler, turizm potansiyeli ve turistik ürün çeşitliliği ile kıyaslandığında çok sınırlı kaldığı söylenebilir (Gürdal, 2007: 841).

**Tablo 3: 2006 Yılında Sakarya İli'ni Ziyaret Eden Turist Sayısı, Geceleme Sayısı ve Ortalama Kalış Süresi**

TURİST SAYISI		GECELEME SAYISI	ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ
YERLİ	71.323	100.877	1.4 (Gün)
YABANCI	6.618	16.619	2.2 (Gün)
TOPLAM	77.941	117.496	1.9 (Gün)

**Kaynak:** Gürdal, Mehmet, I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi 07-08 Eylül 2007, Kongre Bildiri Kitabı, Sakarya İli'nde Turizme Yönelik Gelişme Modelinde Yeni Yaklaşım Ve Fırsatlar, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007: 841.

### 3.3 Sakarya'ya Yönelik Geliştirilebilecek Alternatif Turizm Çeşitleri

Türkiye' de deniz, kum, güneş üçlüsünün hâkim sürdüğü turistik faaliyetlerde sadece yılın 4-6 ayları arasını kapsamaktadır. Bölgesel kalkınmalarla bölgenin kalkınmasını ve sadece kıyı kenarlarına bağlı kalmamakta ve turizmden elde edilen gelirlerin artmasına neden olmakta ve turizm faaliyetlerinden illerin faydalanmaları ve 12 ay faydalanmalarına katkıda bulunmaktadır. Turizm açısından çok fazla gelişemeyen Sakarya' da Yapılabilecek turizm faaliyetleri şu şekilde olmaktadır (Zengin, 2006).

- Yayla Turizmi
- Termal Turizm
- Kıyı Turizmi
- Doğa Turizmi
- Macera Turizmi
- Tarih ve Kültür Turizmi
- Sportif Turizmi

#### 3.3.1. Yayla Turizmi

“Yayla” kelimesi, dağ tepelerindeki düzlüklere verilen isimden gelmektedir. En zengin yayla potansiyeline sahip Karadeniz bölgesinin belirgin özelliği, hayvancılığa elverişli zengin bitki örtüsüne sahip olmasıdır. Bu nedenle yayla aynı zamanda “otlak veya “mera” sözcükleriyle de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yaylalar son yıllarda rekreasyonel ve turizm amaçlı kullanılmaya başlanmıştır (Kozak, 2001: 26).

##### 3.3.1.1. Soğucak Yaylası

Soğucak Yaylası, 1.100 metre yüksekliğindeki yayla; Sapanca - Muradiye Köyü arasında bulunur. Temmuz ayının ikinci haftasına denk gelen pazar günleri yayla şenlikleri yapılır. Ayrıca, Türkiye Off-Road Şampiyonası'nın 4. ayağının yapılmaktadır (Sakarya Valiliği).

##### 3.3.1.2. Çiğdem Yaylası

Hendek-Karadere üzerinden Dikmen ve Çiğdem Köy'ünü buradan da 1.400 metredeki çiğdem yaylasına ulaşılır. Mimarisi ilgi çeken evlerin de bulunduğu yayla, turizmciler için ve yazarlardan oluşan bir jüri tarafından Türkiye'nin on güzel yaylasından biri olarak seçilmiştir (Sakarya Valiliği).

##### 3.3.1.3. Acelle Yaylası

Akyazı İlçesi'nin 35-40 km güneyinde yer alır. Geniş yapraklı ve iğne yapraklı ağaçlardan oluşan bir bitki örtüsüne sahiptir. Ayrıca orman içlerinde orman gülü ve şimşirden oluşan bodur ağaçlarda mevcuttur. Kanlıca, kuzugöbeği gibi yer mantarları ve ağaç mantarları bulunur (Sakarya Valiliği).

##### 3.3.1.4. Sultanpınar Yaylası

Dokurcun yolu üzerinde olup Akyazı'ya 4.5 km mesafededir. Sultanpınar Yaylası orman ile çevrili geniş ve düzlük bir alana kurulmuş olup oldukça yeşil, huzur verici bir ortam sunmaktadır. Yaylada yiyecek içecek hizmeti olarak Olukbaşı Et-Mangal Tesisleri ve konaklama imkanı olarak ta Sultanpınar Yayla Pansiyon faaliyet göstermekte olup, yayla evleri mevcuttur (Sakarya Valiliği).

### **3.3.1.5. Karagöl Yaylası**

Taraklı ilçesinin 21 km. kuzeydoğusunda Samanlı Dağları'nın uzantısı olan dağlar üzerinde yer alır. Bol oksijenli havası soğuk içme sular mevcuttur. Yaylanın etrafı tamamen çam, kayın, köknar ve meşe ağaçlarıyla kaplıdır. Ayrıca bölgede Kırca Yaylası, Katırözü Yaylası, Kirpiyan Yaylaları gibi pek çok yayla mevcuttur (Sakarya Valiliği).

### **3.3.2. Termal Turizmi**

Türkiye termal kaynak bakımından Avrupa'da dördüncü Dünya' da ise yedinci sıradadır. Bu anlamda ülkemizin de Dünya' da yukarı doğru yükselen bu eğilimden önemli pay alacağı görülmektedir (Kaşlı, 2006: 265).

Sağlık turizmi; bir turizm aktivitesi ve ya destinasyon olarak turistlerin sağlık amacıyla bölgeye getirilmesi ve bu amaçla yapılan diğer aktiviteler olarak tanımlanabilir (Bennet, v.d, 2004:123). Bu amaca yönelik olarak çeşitli hastalıkların ve ya bazı yaraların tedavisinde sağlık turizmine yönelik termal turizm faaliyetleri kullanılmaktadır (Sayılı v.d, 2007:625).

Termal; Jeotermal kaynak kullanımına dayanan kaplıca, ılıca ve içmecelerin sağlık, tedavi, tatil, dinlenme ve sosyo-kültürel amaçlı kullanılmasıdır. Termo mineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemleri ile birlikte; iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan tedavi uygulamalarını kapsayan faaliyetler bütünüdür (Kozak, vd. 2001: 25).

#### **3.3.2.1. Kuzuluk Kaplıcaları**

Kuzuluk kaplıcası ilin en önemli kaplıcasıdır. Selçuklular döneminden bu yana bilinen bir kür merkezi olan Kuzuluk Kaplıca suyu, her türlü mide, karaciğer, şeker, böbrek, romatizma, üst solunum yolları nörolojik depresyon, ortopedik ameliyat ve kaza gibi rehabilitasyon gerektiren hastalıklar üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.2.2 Acısu İçmesi (Geyve)**

Geyve ilçesine yaklaşık 5 km. uzaklıktaki termal suyun sıcaklığı 26 °C'dir. Tadı nedeniyle acısu olarak adlandırılan termal suyun özellikle mide, bağırsak ve cilt hastalıklarını iyileştirici özelliği bulunmaktadır (Gürdal, 2007: 845).

#### **3.3.2.3. Kil Hamamı Kaplıcaları (Taraklı)**

Tarihi dokusunu koruyan Taraklı'ya bağlı Hacı Yakuplar Köyü sınırları içerisindeki Kil Hamamı Kaplıcaları, Taraklı'ya 7, Sakarya'ya 55 km. mesafededir. Kaplıca bir dere kenarında ve çam ormanları arasında yer alır (Sakarya Valiliği).

### **3.3.3. Kıyı Turizmi**

Kıyı turizmi daha çok deniz, kum, güneş üçlüsü ile yapılan faaliyetlerdir.

#### **3.3.3.1. Karasu Sahilleri**

Karadeniz kıyısında yaklaşık 60 km. uzunluğunda bir şeride sahip olan Sakarya'nın özellikle Karasu ve Kocaali ilçelerinde doğal plajları mevcuttur. Karasu Plajı; 20 km. uzunluğunda geniş bir kumsala sahip olan Karasu Sahili romatizmalı rahatsızlıklara iyi gelen ince taneli kumu ve temiz suyu ile doğal bir plajdır (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.3.2. Kocaali Sahili**

Karasuya 16 km uzaklıkta bulunan Kocaali İlçesi şifalı kumu, doğal plajı, kolay ulaşımı ile eşsiz bir sahile sahiptir. İlçe özellikle ikinci konutlarıyla il turizmine katkı sağlamaktadır. (Sakarya Valiliği).

### **3.3.4. Doğa Turizmi**

#### **3.3.4.1. Acarlar Longozu ( Gölü )**

Tabanı çeşitli ağaç ve bitki türleri ile kaplı olan göl ve sulak alanlara “longoz” denir. Sakarya’daki Acarlar Gölü, Sakarya Nehri’nin Karadeniz’e ulaştığı ağız kesiminde yer alıyor. Kıyı çizgisinden ortalama 1,5 km. içeride ve kıyıya paralel uzanan gölün kapladığı alan yaklaşık 1.560 hektar. Göl, oldukça yoğun bir orman ve bitki örtüsü tarafından kaplanmış sulak-bataklık özelliği ile longoz karakterine sahiptir (www.karasu.gen.tr).

Acarlar Gölü, Türkiye’de Kırklareli, İğneada Longozu’ndan sonra Türkiye’deki en büyük ikinci su basar ormanıdır. Bu ormanlarda üzerlerinde iyi gelişmiş tırmanıcı *Smilax excelsa* popülasyonlarıyla birlikte kızılbaş (Alnus glutinosa), söğüt türleri (*Salix* spp.) ve dişbudak (*Fraxinus angustifolia* ssp. *oxycarpa*) baskın olarak bulunur. Yer yer açık sazlı bataklık topluluklarına geçiş yapan ve içine girmenin hemen hemen olanaksız olduğu bu ormanlarda *Hottonia palustris* Türkiye’de yalnız burada bulunur (www.karasu.gen.tr).

### **3.3.4.2. Trekking Faaliyetleri**

#### **a) Kocaali Maden Deresi**

Kocaali İlçesi Kuyumculu Köyü Maden deresi mevki arasında yapılır. Maden Deresi, Hendek İlçesi’nin kuzeyinden, Çaltepe’den doğarak 30 km bir yol kat ettikten sonra Kocaali’nin batısından Karadeniz’e ulaşmaktadır (Sakarya Valiliği).

Oldukça sık bir ormanlık alan içerisinde derince bir vadinin içinde akan derenin sağ ve sol kıyılarında kayın, kestane ve çınar ağaçları arasında bulunan patikalar, yürüyüş için oldukça uygun bir ortam oluşturmaktadır. Patikayı takiben kayalıklar üzerinde çeşitli mağara girişlerinin bulunduğu bölgede Cumhuriyetin ilk yıllarında açıldığı söylenen bir altın madeni bulunmaktadır. Maden kapatılmış olup madene ait bazı tünel ve yollar hala kullanılmaktadır (Sakarya Valiliği).

#### **b) Pamukova Kaymakam Suyu**

Pamukova ilçe sınırları içinde bulunmaktadır. Trekking sporunu sevenler için yeşillikler içerisinde bakir alanlardan oluşan bir parkurdur. Sapanca Soğucak yaylasına geçme imkanı da bulunmaktadır. Doğal görünümü ile her türlü ağacın mevcut olduğu bir güzergâh, bol oksijen kapasitesi ile doğal tedavi merkezi gibidir (Sakarya Valiliği).

### **3.3.5. Macera Turizmi**

Şehir yaşamını stresinden kurtulmak için birçok turist, güç koşullar altında doğal ve tehlikeli ortamlarda değişik spor aktivitelerine katılmak istemektedir. Bu aktiviteler katılanlara heyecan verici ve aynı zamanda gelirim yaşatacak türden aktiviteler olmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2006:43).

#### **3.3.5.1. Rafting (Melen Çayı)**

Mevkii olarak: Düzce İl Sınırı, Cumayeri beldesi Dokuz değirmen köyünden başlayarak, Kocaali Beyler köyünde son bulan 12 km’lik alanı kapsar. Özellikleri olarak, parkur boyunca dokusu bozulmamış doğallık, kıvrımlı yüksek düşüşlerin olduğu rafitlerden oluşmaktadır (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.5.2. Yamaç Paraşütü: Serdivan Tepesi**

Sakarya Serdivan bölgesinde uçuşlar yapılır ve uçuş bölgesi 230 metre yüksekliktedir. Pist doğal çimlerle kaplı olmakla birlikte 30 yamaç paraşütü aynı anda serilebilmektedir. Bu bölgede hakim rüzgar kuzey-kuzeybatı yönlerinde esmektedir. Burası başlangıç, orta ve ileri seviye uçuşlarına uygun bir bölgedir (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.5.3. Off Road Yarışları**

Serdivan Tepesinde doğal viraj, iniş ve çıkışların dışında parkuru zorluk derecesini arttırmak için sonradan yapılmış olan engellerden oluşur. Belirli bir araç kullanım tecrübesi sonunda katılabilecek zorlu ve tehlikeli bir spor dalıdır. Kask, özel yanmaz giysiler, eldiven darbeleri asgariye indirgeyecek şekilde dizayn edilen bot giyilerek yapılır. Parkur yapısının bozuk oluşundan dolayı kış aylarında yapılması tercih edilir (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.5.4. Otodrag Yarışları**

Belirlemiş bir mesafede araçların en hızlı kalkış ve varış noktaları arasındaki zamana karşı yapılan bir yarıştır. Serdivan bölgesi ve Organizasyon Komitesinin uygun göreceği yollar ile düz olarak bulunan asfalt yollarda yapılabilmektedir. Orta derece zorluktaki parkurda yılın her zamanında yapılabilecek organizasyonlardır. Sakarya Otomobil Sporları ve Sakarya Motor Sporları organizasyonları yapmaktadır (Sakarya Valiliği).

### **3.3.6. Tarih ve Kültür Turizmi**

Kültürel turizm Avrupa içinden ve dışından gelen insanların her zaman ilgisine maruz kalmıştır (Dinçer,1994:98). Bununla beraber özel ilgi turizminin bir çeşidi olan kültürel turizm ilk kez 1969 yılında Kanada'nın Ontoria kentinde düzenlenen bir kongrede, kültürel motivasyonlar ile seyahat etmek olarak dar anlamda tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise, kültürel turizm ile ilgili birçok tanım denemesi yapılmıştır.

Kültürel çok geniş anlamlar içeren bir kavramdır. Kültür genel olarak toplum yaşantısının her yönüyle ilgilendiğinden, birçok bilim dalıyla yakından ilgilidir ve her bilim dalı kültürün tanımını kendini ilgilendiren yönüyle yapmıştır (Akgül, 2004:209). Kültürel turizm geniş anlamda ele alındığında; ziyaretçilerin gittikleri yerlerdeki tarihi ve bir ulusa ait değerleri görmesi ve tatması olarak tanımlanmıştır (Kızıllırmak, Kurtuldu, 2005:101).

#### **3.3.6.1. Sakarya Müzesi**

Tarih öncesi çağlar ile Roma ve Bizans dönemine ait bir grup arkeolojik eser ile Osmanlı ve Cumhuriyet dönemine ait Etnoğrafik eserler sergilenmektedir. Etnoğrafik eserler arasında Atatürk'ün kullandığı eşyalar ile Osmanlı ve Cumhuriyet dönemine ait ateşli ve kesici silahlar, bakır kaplar, mühürler ve el işleri teşhir ediliyor. Klasik, Helenistik, Roma, Bizans ve Osmanlı dönemine ait sikkeler bulunuyor (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.6.2. Deprem Müzesi**

Eski ordu evi yerinde kurulan, demir parçaların çıktığı yıkık bir kolon görünümünde olan müze mimari özelliği ile dikkat çekmektedir. Girişinde dev deprem fotoğrafları bulunan müzenin bir bölümü sergi alanı olarak kullanılıyor. Etraftan toplanan kalıntılarla oluşturulan bölümde suni deprem yaratılan müzede ayrıca, deprem simülasyon bölümü de vardır (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.6.3. Taraklı Tarihi Evleri**

19. yy.dan kalma Osmanlı Dönemi evleri ve tarihi yapıların yer aldığı bir ilçedir. Sokak dokusu bozulmayan görünümü Taraklı Evleri'nin bulunduğu alan SİT alanı ilan edilmiş ve korumaya alınmıştır. Bu alanda 120 adet tarihi ev bulunmaktadır. Yük taşıyanların dinlenmeleri için dinlenme taşları bulunan Arnavut Kaldırım sokakları ve Osmanlı Evleri ile Taraklı bir kültür müzesi görünümündedir (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.6.4. Teketaban Tümülüsü**

Sakarya-Karapürçek karayolunun 18. km. sinde bulunan Teketaban Köyü, Karadağ eteklerinin ova ile birleştiği kısımda yer almaktadır. Yaklaşık 40 metre çapında ve 8 metre yüksekliğindedir. Ayrıca; tersiye (esence) köyü tümülüsü, akyazı küçücek köyü tümülüsü, beşevler köyü lahit mezarı bölgede bulunan önemli tarihi eserlerdir (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.6.5. Beşköprü (Justinianus Köprüsü)**

Erken Bizans Döneminin Anadolu'daki en görkemli anıtsal yapılarından olan köprü, İmparator Justinianus tarafından İ.S.558-560 yıllarında yaptırılmıştır. Sapanca Gölü'nün Sularını Sakarya Nehrine boşaltan çark deresi ( Melas ) üzerindeki bu taş köprü, 430 metre uzunluğunda, 9.85 m. genişliğinde olup, 12 kemer gözlüdür (Sakarya Valiliği).

#### **3.3.6.6. Paşalar Kalesi**

Sakarya İli Pamukova İlçesi Paşalar Köyünün kuzey tarafında bulunan sarp bir tepe üzerine kurulmuştur. Kuzey ve kuzeybatı tarafta bulunan sur duvarları iri kesme taşlarla yapılmış, taş sıraları arasında tuğla sıraları mevcuttur. Bu duvar üzerinde bulunan Geç Roma dönemi mezar stelleri, sunak parçaları, sütun ve sütun kaideleri ile mimari parçalar devşirme malzeme olarak kullanılmıştır (Sakarya Valiliği) .

#### **3.3.6.7. Harmantepe Kalesi**

Sakarya İli Merkez Harmantepe Köyünün kuzeyinde kalan Harmantepe Kalesi küçük doğal bir tepelik üzerine kurulmuştur. Kalenin ana giriş kapısı güneyde olmak üzere farklı yönlerde ve değişik ebatlarda 5 adet yuvarlak kemerli girişi vardır. Kapıları içten kapatmaya yarayan ahşap sürgülerin sur duvarı içerisine doğru sürüldüğü delikler mevcuttur (Sakarya Valiliği).

### 3.3.6.8. El sanatları

#### a) Ağaç Oymacılığı

Selçuklular döneminde başlayıp Osmanlı döneminde sadeleşerek daha çok sehpa, kavukluk, yazı takımı, çekmece, sandık, kaşık, taht, kayık, rahle, Kuran muhafazası gibi gündelik kullanım eşyaları ve pencere, dolap kapağı, giriş, konsol, tavan, mihrap, minber, sanduka gibi mimari eserlerde uygulanmıştır (Sakarya Valiliği).

#### b) Kaşıkçılık

Taraklı İlçesi'nde yüzyıllardan bu yana sürdürülen çok yaygın geleneksel bir el sanatıdır. Kaşık Evi/Odası", kaşık yapımı için evlerin bitişiğine, 1,5 metre yüksekliğinde ve 3 metre genişliğinde kaşık odaları yapılır. Bu kaşık odasında 3 kaşık ustası birlikte çalışır. Ayrıca yörede sepetçilik, süpürgecilik gibi değişik birçok el sanatı yapılmaktadır (Sakarya Valiliği).

### 3.3.6.9. Sakarya Mutfağı

Yörede yaşayan ve Orta Asya, balkanlardan, Kafkaslardan gelen Manav, muhacir, Abhaz, Çerkez, Hemşinli, Gürcülerin oluşturduğu yiyecek kültürü günümüzde de canlılığını sürdürmektedir. Genel olarak tahıl, sebze ve bir miktar etle hazırlanan yemek türleri, çorbalar, zeytinyağlılar, hamur işleri ve yabancı otlarla hazırlanan yemeklerden ve tatlılardan oluşur (Sakarya Valiliği).

### 3.3.7. Sportif Faaliyetler

Durgun Su Kano Sporu, Yelken-Katamaran, Su Kayağı gibi sportif faaliyetler sapanca Gölü kıyısında parkur teknik komitenin uygun gördüğü alanlarda yapılmaktadır (Sakarya Valiliği).

#### a) Balon Uçuşu

Sapanca gölü kıyısı sahil mevkiinde sapanca balon tarafından organizasyonu yapılıyor. Sapanca kıyı şeridi ve civarında uçuşlar gerçekleştiriliyor. Toplam 9 kişi kapasiteli sıcak hava balonu ile uçuşlar yapılıyor.

#### b) Binicilik Faaliyetleri

Akbalık At Yarış Alanı Ve Sapanca Kırkpınar Beldesi At Yarış Alan'ının bulunduğu bölge at yarışı severler ve at binicileri için uygun yerlerdir (Sakarya Valiliği).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizin genelinde; gerek kırsal ve kentsel yerleşim birimler gerekse bölgeler arasında sosyo-ekonomik ve gelir düzeyinde dengesizlikler mevcuttur. Bu sorunların çözümünün gerek kamu gerekse özel sektör yatırımlarının az kalkınmış bölgelere yönelik olarak teşvik edilmesi bu sorunların azalmasına vesile olacaktır.

Ülkemizde turizm daha ziyade mevsimsellik özellik göstermesi yatırımların sayfiye yörelere yönelik olmasından ileri gelmektedir. Ülke genelinde var olan diğer turizm potansiyeli atıl kalmakta dolayısıyla turizm bütün yıla yayılmamaktadır. Bu istihdamın mevsimsel özellik göstermesine, kış aylarında ise işsizlik oranının yükselmesine neden olmaktadır.

Değişen seyahat eğilimlerine paralel olarak, bu eğilimler yakından takip edilip talep edilen alternatif turizm türlerine yönelik çeşitli planlar hazırlanmalıdır. Dünya turizm örgütünün yapmış olduğu çalışmada bu eğilimler daha ziyade kültür turizmi ve sağlık turizmine yönelik olmaktadır.

Turistik Yatırımların daha çok Batı bölgelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Gelen turist yapılarından da görüldüğü gibi turistik faaliyetlerin en çok yapıldığı illerde herhangi bir aksilik olması durumunda yapılabilecek bir b planının olması gerekmektedir. Bu bakımdan bakılacak olursa Sakarya' da birçok alternatif turizm faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetleri insanlara çeşitli görsel ve yazılı basınla tanıtmak ve bölgesel dengesizlikleri kaldırmakla beraber turizm faaliyetlerini çeşitlendirerek hem kitle sayısının artırılması turizmin on iki aya yayılması ve istenen gelirlerin daha fazla sağlanmasını sağlar nitelikte olabilmesi sağlanabilir. Bu gibi durumların sağlanması için tanıtım faaliyetlerini bütün bölgeleri kapsayacak şekilde ve il- devlet işbirliği ile bu dengesizlikleri kaldırılmasına katkı sağlanabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKGÜL**, Olcay, (2004), Kültür Turizmi, Turizm İlkeler ve Yönetim, Turhan Kitabevi: Ankara.
- ALPAR**, M. Özer, ERDEM, Barış, (2005) "Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Çerçevesinde Burdur Yöresinde Alternatif Turizmi Geliştirme Stratejileri", I. Burdur Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E, ss:1-15.
- ALPAR**, Özer, (2000) "İnanç Turizminin Bölgesel Ekonomik Kalkınmadaki Rolü Ve Yalvaç İlçesi Örneği" Hoşgörü ve İnanç Turizminde Göller Bölgesi Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E, 7-8 Eylül 2000, Isparta.
- ALPAR**, Cevdet ve ERDEM, Barış(2005), Burdur, Turizmin Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Çerçevesinde Burdur Yöresinde Alternatif Turizmi Geliştirme Stratejileri, 1. Burdur Sempozyumu ", 16-19 Kasım.
- BAHAR**, Ozan, KOZAK, Metin, (2006), Turizm Ekonomisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BAHAR**, Ozan, KOZAK, Metin, (2005), Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edilebilirlik, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BARUTÇUGİL**, İsmet, S., Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- BENNETT**, v.d., (2004) "The Health Resort Sector In Australia:A Positioning Study", Journal Of Vacation Marketing, vol:10, no:122, pp:122-137.
- BÜYÜKDENİZ**, Adnan, (1990), Sosyal Bilimler Ansiklopedisi, Risale Yayınları, İstanbul.
- CLARK**, John. (1996), Kalkınmanın Demokratikleşmesi, (Çev. Serpil Ural), TCY Yayınları, Ankara.
- ÇEKEN**, Hüseyin,(2003), Küreselleşme, Yabancı Sermaye ve Türkiye Turizmi, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ÇİMAT**, Ali, OZAN Bahar, (2003),"Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bire Değerlendirme" Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, s:6, ss:1-18.
- DİNÇER (İSTANBULLU)**, Füsün, (1994), Avrupa Birliğinde Turizm ve Türkiye'ye Etkileri, İstanbul, [y.y.], 1994.
- DİNÇER**, M. Zeki, (1993), Turizm Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisinde Turizm, Filiz Kitapevi, İstanbul.
- GÖKÇEK**, Fikret (2006), Yerel Destinasyonlarda Turizm Potansiyelinin Belirlenmesinde Swot Analizi Tekniği: Giresun örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- GÖKDENİZ**, Ayhan, (2004), Otel İşletmeciliği Ders Teksiri, Balıkesir.
- GÜRDAL**, Mehmet (2007), T.C Sakarya Üniversitesi Karasu Meslek Yüksek Okulu, I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi 7-8 Eylül 2007, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- İÇÖZ**, Orhan, v.d., (2004), Turizm İlkeler ve Yönetim İçinde: Kültür Turizmi, Turhan Kitabevi, Ankara .
- İNCEKARA**, Ahmet, (2001), Anadolu'da Yeni Turizm Olanakları ve Bölgesel Kalkınmadaki Yeri, İTO Yayınları, Yayın No: 2001-28, İstanbul.
- KAHRAMAN**, Nüzhet ve TÜRKAY, Oğuz (2006), Turizm ve Çevre, Detay Yayıncılık: Ankara
- KAR**, Muhsin, v.d.(2004)" Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme" Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, s:8, ss:87-112.
- KAŞLI**, Mehmet (2006), Yerli Turistlerin Kaplıca Merkezlerini Ziyaret Edenleri Ve Beklentileri Üzerine Gönen' de Bir Araştırma, II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 20-22 Nisan 2006.
- KIZILIRMAK**, İsmail, KURTULDU, Hüseyin, (2005) " Kültürel Turizmin Önemi ve Tüketici Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", G.Ü Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi, s:1,ss:100-120.
- KOZAK**, Nazmi ve diğerleri, Genel Turizm İlkeler Ve Kavramlar, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Mc INTOSH**, Robert W., GOELDNAR, C.R., (1990), Tourism Principles ,Practices, Philosophes, New York: John Wiley And Son.
- ÖKTEN**, Şevket, ÇEKEN, Hüseyin, ( 2008) "Şanlıurfa'nın Turizm Potansiyeli ve Gap Bölgesinin Kalkınmasındaki Önemi" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, s: 1, ss:107-125.
- SAYILI**, Murat, v.d., (2007) "Psoriasis Treatment Via Doctor Fishes As Part Of Health Tourism:A Case Study Of Kangal Fish Spring ,Turkey" Tourism Managment, vol:28, pp:625-629.
- SECKELMAN**, Astrid, (2002) "Domestic Tourism-A Chance For Regional Development In Turkey" Tourism Managment, vol:23, pp:85-92.
- TOSKAY**, Tunca,(1989), Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul.
- ÜNÜSAN**, Çağatay, SEZGİN, Mete, (2007), Turizm Pazarlaması,, Literatürk Yayınları, İstanbul.
- YÜCEL**, Fatih, ATA, Ahmet Yılmaz, (2006) "Bölgesel Kalkınma Stratejileri Açısından Fuarçılık: Birinci ve İkinci Çukurova Sanayi Fuarlarının Değerlendirilmesi" Çukurova Üniversitesi, S.B.E Dergisi, ss:505-522.  
<http://cmyo.ankara.edu.tr/~iktisad/TURKONF/web/cevdetalpar/> (Erişim:25.10.2007).  
[www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) (Erişim:01.11.2007).  
[www.karasu.gen.tr](http://www.karasu.gen.tr), Gezi Rehberi, Acarlar Longozu (Gölü), (17.03.2008).
- Sakarya** Valiliği, (2008), Kültür ve Turizm, [www.sakarya.gov.tr](http://www.sakarya.gov.tr), (Erişim:17.03.2008).  
<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikle/akrobat/icaturizm/>(Erişim:12.11.2007).
- UNWTO**,(2007),[http://unwto.org/facts/eng/pdf7/highlights/highlights\\_07\\_eng\\_Ir.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf7/highlights/highlights_07_eng_Ir.pdf) (Erişim:20.11.2007).

# Turistik Potansiyelerini Değerlendirme Bakımından Sakarya ve Düzce Örneği

Prof. Dr. Muhsin HALİS\*

Bayram AKAY\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Marmara Bölgesinin kuzeydoğu bölümünde yer alan Sakarya ve Düzce illeri iklim özellikleri, doğal yapıları (yaylalar, göller, termal kaynaklar, doğal sit alanları), ulaşım imkânları (E-5 ve Tem otoyolu) ve potansiyel turist merkezlerine yakın olmaları (İstanbul, Ankara ve Bursa) bakımından birbirlerine oldukça benzerlik gösterirler. Son yıllarda deniz-güneş-kum eksenli kitle turizminden daha çok bireysel turizme ve doğaya yönelim (eko-turizm) şeklinde gerçekleşen turizm hareketleri yörelerin turizmine olumlu katkı sağlayacağı açıktır. Sakarya'nın konaklama arz kapasitesinin büyük bir bölümü Sapanca gölü ve çevresi ile kıyı turizminin önemli yeri olan Karasu ilçesinde yer almaktadır. Düzce ilinde ise; konaklama tesislerinin çoğu yörenin tek kıyı turizmi alanı olan Akçakoca ilçesi ile şehir merkezinde yer almaktadır. Her iki ilde de son yıllarda wellness ve Spa hizmeti veren oteller açılarak konaklama arz kapasitelerinde ve turizm talebinde önemli artış meydana gelmiştir.

Çalışmamız da Sakarya ve Düzce illerinin mevcut ikincil verilerden yararlanılarak turistik arz kaynakları incelenmiş ve bu doğrultuda çeşitli tespitler ortaya konmuştur.

## GİRİŞ

Türkiye'nin Kuzeyinde yer alan Sakarya ve Düzce illeri doğal ortam zenginliği, Karadeniz sahil şeridinde kıyıların olması, ılıman iklimin yaşanması ve zengin tarih hazinesi ile turizm potansiyeli oldukça yüksektir.

Marmara Bölgesi'nin kuzeydoğu bölümünde yer alan Sakarya 29.57.53 doğu meridyenleri ve 40, 17, 41, 13 kuzey paralelleri arasında 4.817 km<sup>2</sup>'lik bir alanda yer almaktadır. Düzce İli ise; hemen Sakarya'nın doğusunda Karadeniz Bölgesinin Bartın'dan sonra en küçük ili (2.593 km<sup>2</sup>) olup kuzeyde Zonguldak ve güneyde Bolu illeriyle sınırlıdır.

Sakarya İl Haritası



Düzce İl Haritası



**Kaynak:** [http://tr.wikipedia.org/wiki/Resim:D%C3%BCzce\\_districts.png](http://tr.wikipedia.org/wiki/Resim:D%C3%BCzce_districts.png),  
(10.04.08).

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Sakarya\\_\(il\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Sakarya_(il))

Sakarya ve Düzce illeri; peyzaj özellikleri sergileyen gölleri, çok çeşitli flora ve fauna varlıkları, termal kaynakları, gizemli yaylaları, doğal kumsal ve plajları, doğa ve su sporları yapılabilen rekreasyon alanları ve yörelere özgü kültürel değerleriyle alternatif turizm çeşitliliği açısından birçok turistik çekiciliğe sahiptirler.

Sakarya ve Düzce illeri ülkemizdeki alternatif turizm potansiyeline sahip sayısız yörelerimizdendir. Bu çalışma ile bu illerin turizm potansiyeli vurgulanarak, bu potansiyeli yörelerin yeteri kadar değerlendirilip değerlendirilmediği ortaya konmak istenmiştir.

## 1. TURİZM ARZI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

### 1.1. Turizm Arzı Tanımı ve Kavramı

Farklı tanımları olmakla birlikte turizm arzı,” belirli şartlar altında belirli bir fiyatta, bir ülkenin veya bölgenin turistlere satmaya ya da turistlerin faydalanmasına sunduğu her türlü doğal, tarihi, kültürel, arkeolojik değerlerle tesis ve hizmetlerin tümüdür“(Sezgin, 2001: 50). Ayrıca “turistin ihtiyacını gideren konaklama, ulaşım, yeme-içme ve eğlence gibi faaliyetler” şeklinde tanımlanabilir (Yağcı, 2003: 40).

Turizm arzının özellikleri, şu şekilde belirtilebilir (Tunç ve Saç, 1998: 68–69):

- Turizmde arz ancak büyük yatırımlar ile oluşabilir
- Turizm potansiyelinin en önemli kaynağını oluşturan doğal kaynakların ve konaklama arzının sınırlı miktarda olmaları, istenildiği zaman çoğaltılamaması turizm arzına inelastik özellik kazandırır.
- Turizm sektörünün ürettiği mal ve hizmetler, stoklanmaya uygun değildir. Bu nedenle üretildiği anda tüketilmek zorundadır.

Turizm arzını oluşturan unsurlar, bir yerdeki arz kapasitesinin nicelik ve nitelik olarak durumu turizmi teşvik eden başlıca unsur görülmeyle birlikte bazı turizm uzmanlarına göre; turizm arzı kendi özel talebini yaratmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Sezgin, 2001: 50):

- a) Doğal ve kültürel çekicilikler: Jeo-ekonomik çekicilikler, sosyo- kültürel varlıklar ve toplumsal olaylar, büyük kentler.
- b) Konaklama olanakları: Bir bölgede bulunan turizm belgeli, belediye belgeli konaklama tesislerini ve yat işletmelerini kapsar.
- c) Ulaşım olanakları: Turistik bir destinasyona havayolu, karayolu, denizyolu ve demir yolu ile en kolay ulaşım biçimini ifade eder.
- d) Turizm yatırımları: Turistlerin konaklama, yeme-içme, dinlence ve eğlence gereksinimlerini karşılayan tesis, arazi ve teçhizatların bütünüdür.

## 2. GENEL OLARAK TURİZM TALEBİ VE ÖZELLİKLERİ

### 2.1. Turizm Talebinin Tanımı ve Kavramı

Turizm talebi “ yeterli satın alma gücüne ve boş zamana sahip olup belirli bir zaman diliminde belirli bir hedef doğrultusunda turistik mal ve hizmetlerden faydalanan ya da yararlanmak isteyen kişi ya da kişiler topluluğudur” (Kozak, vd., 2001: 63). Diğer bir tanıma göre; “belirli fiyatta satışa veya turistlerin yararlanmasına sunulan turistik mal ve hizmetleri satın alan veya bunlardan yararlanan insanların miktarıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Olalı, 1981:165).

Turizm talebi olabilmesi için,

- Tüketim zamanının kesin sınırlarının çizilmiş olması,
- Tüketimde bulunacak kişinin belirli bir gelire ve boş zamana sahip olması,
- Turistik mal ve hizmetlerin belirli bir piyasada belirli bir fiyata turistlerin hizmetine sunulması,
- Tüketicinin mal ve hizmetleri kullanmak için isteğinin olması gerekmektedir.

Tüketici kitle, turist olabileceği gibi ziyaretçi ya da bir yerden farklı bir yere seyahat eden grup olabilir. Turizm talebini sadece tüketimde bulunan kişiler oluşturmamaktadır. Bu nedenle, turizm talebi belli başlı üç bileşenden oluşmaktadır (Kozak, vd., 2001:63);

- Bir turizm destinasyonuna giderek turizm faaliyetlerine doğrudan katılan “efektif talep”,

- Seyahat etme isteği olan ancak, gerek zaman gerekse parasal kısıtlamalar nedeniyle bu isteğini gerçekleştirmeyen “potansiyel talep”,
- Uyarıldığında seyahat edebilen ancak, sunulan olanaklar ve faaliyetler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan “ertelenmiş turizm talebi”.

İç turizm talebi ve dış turizm talebi, İç turizm talebi, kişilerin kendi ülkelerinde gerçekleştirdikleri turizm amaçlı seyahat ve bu seyahatlerle bağlantılı etkinlikleri içerir, dış turizm talebi ise; bir ülke vatandaşlarının kendi ülkeleri dışındaki yabancı ülkelerde turistik ihtiyaçlarını giderme talebine dayanır. (Yağcı, 2003: 23).

Turizm talebini etkileyen faktörler; bu faktörleri ekonomik faktörler, sosyal faktörler ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırabiliriz.

#### a) Ekonomik faktörler:

**Gelir:** Turizm talebi ile gelir arasında doğrusal bir ilişki vardır. Gelir arttıka turizm talebi artmakta, gelir azaldıkça turizm talebi azalmaktadır.

**Fiyatlar:** Turizm ürününün fiyatının yüksek olması talebin düşmesine (daralmasına), kalitenin düşürülmeden fiyatların düşürülmesi ise; turizm talebinin artmana neden olmaktadır.

**Ulaşım:** Ulaşım, giderleri ve zaman alması açısından turizm talebini etkilemektedir. İyi düzenlenmiş yollara sahip ülkelere daha fazla turizm talebi olmaktadır (Tunç ve Sa, 2001: 80–81).

#### b) Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler toplumu oluşturan kişilerin hayat görüşü, kültür düzeyi, ailevi özellikler, dil güçlükleri, ziyaret edilecek ülkede devrim, ihtilal veya herhangi bir politik düzensizlik, hafta tatilleri süresi, ücretli izin hakkı gibi sosyal mevzuat turizm talebini etkilemektedir (Olalı, 1981:167–168).

#### c) Psikolojik Unsurlar

Turistik tktim psikolojik bakımdan sınırsız genişleme eğilimi gösterir. Bu durum, farklı psikolojik yapıya sahip olan turistlerin turistik tktimden tatmin olma düzeylerinde farklı eğilimlere sahip olmaları şeklinde açıklanabilir. Kişilik yapısı ve motivasyon, kültürel uzaklık, moda ve zevk alışkanlıkları, snobizm turistik talebi etkileyen psikolojik unsurlar olara sayılabilir.

Turizm talebinin özellikleri, turizm talebi, ekonomik mal ve hizmetlere yönelik talebe göre birtakım farklılıklar ve değişik özellikler gösterir. Bu zellikler şu şekilde sıralamak mümkündür (Kozak, vd., 2001: 63-64):

- Turizm talebi bağımsız bir taleptir. İnsanları seyahate yönelten çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler kişilerin atmosfer değiştirme isteği ve kişisel etkiler altında kalmasının bir sonucudur.
- Turizm talebi çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahiptir. Fiziksel bir rahatlığa, psikolojik bir mutluluğa ulaşmak için seyahat edenler ile ticaret eden insanlar arasında fark vardır.
- Turistik hareketler belirli mevsimlerde yoğunlaştığı için turizm talebi de mevsimlik özellik taşır.

### 3. TURİSTİK POTANSİYELLERİNİ DEĞERLENDİRME

#### AÇISINDAN SAKARYA VE DÜZCE İLLERİ

##### 3.1. Araştırmanın Amacı Ve nemi

Bu araştırma ile Karadeniz Bölgesinde yer alan Sakarya ve Düzce illerini turizm potansiyellerinin, turizm faaliyetlerinin neler olduğu ve bu potansiyellerini değerlendirmeleri bakımından mevcut durum ortaya konmak istenmiştir.

Özellikle büyük yıkıma neden olan 1999 depreminden sonra her iki ilde de yeniden yapılanmaya gidilmiş ve bu bağlamda bölgenin kalkınmasında turizmin etkili olacağı düşüncesiyle turizm alanında önemli yatırımlar yapılmıştır.

Turizmin bölge açısından önemine ana çizgileri ile değinilecek olursak bunları aşağıdaki maddeler çerçevesinde daha sistematik olarak sıralayabiliriz. Turizm;

- Ekonomiyi geliştiren önemli bir hizmet sektörüdür,
- İstihdam yaratıcı özelliği yüksektir,
- Büyük çapta üretim ve tüketim olayıdır,
- Bölgenin coğrafi ve kültürel tanıtımı için en etkin araçtır.

Sonuçta, her iki ilin de çok çeşitli turizm olanaklarına sahip olması yörelerin ekonomisinin gelişimine zamanla daha fazla katkı yapabilecek potansiyel arz etmektedir.

### 3.2. Sakarya İli'ndeki Turizm Etkinlikleri

Sakarya ili Eskişehir yönüne giden E-25 ile Ankara yönüne giden E-80 karayollarının birbirine bağlandığı bir noktadadır. İl toprakları doğudan Bolu'nun; Göynük, Mudurnu, Düzce ve Akçakoca, güneyden Bilecik'in Gölpazarı ve Osmaneli, batıdan; Kocaeli'nin Kandıra, Merkez ve Gölcük İlçeleri, kuzeyden ise, Karadeniz ile çevrili durumdadır (Zengin, ve Bilgiç, 2007: 861).

**Yayla Turizmi:** Türkiye turizm stratejisi 2023'de yer alan ve Karadeniz bölgesinde geliştirilmesi düşünülen yayla turizmi için yirminin üzerinde yaylası ile Sakarya İli yayla turizmi için potansiyeli oldukça yüksektir. Sakarya yayları iklimi, doğası, zengin flora ve faunaya sahip ormanları, çeşitli spor aktivitelerine, doğa gezilerine, yakın çevrelerinde yamaç paraşütü imkânı (Serdivan Tepesi ve Taraklı Karagöl Yaylası Yamaç Paraşütü Alanı) ile çeşitli dağcılık faaliyetlerini yapma olanağı sağlar (Bilgiç, 2007:108).

**Termal Turizm:** Ülkemizin zengin potansiyele sahip olmasına karşın yeterince yararlanamadığı bir turizm türü olan termal turizme son yıllarda büyük ilgi başlamışlardır. Termal kaynak bakımından yeterli potansiyele (Kuzuluk Kaplıcaları ve Kill Hamamı Kaplıcaları) sahip bölgede talebi karşılayabilecek yeterli kapasitede konaklama tesisi de mevcuttur.

**Özel İlgi Ve Rekreasyon Turizmi:** Sapanca Gölü: "Dördüncü zaman"da İzmit Körfezinin bir uzantısı iken tektonik hareketler sonucu oluşan 42 km kare yüzölçümüne sahip bir tatlı su gölü olan sapanca gölü; flora ve fauna varlıkları, trekking (doğa yürüyüşü), hiking (kırdaki gezinti), biking (dağ bisikletiyle gezinti), kamp, karavan, plaj ve rekreasyon alanları, sörf, yelken, kürek su sporları ve tatlı su balık avcılığı (sazan, levrek, yayın, turna) olanakları ile yörenin en önemli turizm merkezi konumundadır (Gürdal, 2007: 842-843).

Poyrazlar gölü; peyzaj güzellikleri, tatlı su balık varlıkları, su bitkileri, piknik ve rekreasyon alanları ile Adapazarı'nı 8 km kuzeydoğusunda yer alır (Sakarya Valiliği, 2007: 82-83).

Acarlar Gölü; Acarlar Gölü, Türkiye'de Kırklareli, İğneada Longozu'ndan sonra Türkiye'deki en büyük ikinci su basar ormanıdır. Zengin flora ve fauna varlıkları, tatlı su balık avcılığı, yaban hayatı ve peyzaj güzelliklerine bağlı olarak gölde "kuş gözlemciliği, fotoğraf avcılığı ve bitki gözlemciliği acarlar gölünü rekreasyon ve özel ilgi turizmi için çekici kılmaktadır (Web 3).

Kocaali maden deresi ve Pamukova kaymakam suyu trekking parkurları doğal güzellikleri ile her türlü ağacın mevcut olduğu bol oksijeni alanları ile yürüyüş için oldukça uygun bir ortam oluşturmaktadır (Web2).

**Kıyı Turizmi:** İlin yaklaşık 60 km uzunluğundaki Batı Karadeniz sahil bandında yer alan en önemli kıyı merkezleri Karasu ve Kocaali ilçeleridir. Batı Karadeniz bölgesinin sona erdiği ve Marmara Bölgesinin başladığı yerde bulunan Karasu ilçesi 20 km uzunluğundaki doğal kumsal, temiz plajları ve yeteri konaklama kapasitesi ile yörenin en fazla kıyı turizmi için turist çeken yeridir. Yine Kocaali ilçesi doğal kumsal ve plajları, gezi ve rekreasyon alanları ile turizmin gelişme potansiyeli olan yer olarak değerlendirilebilir (Gürdal, 2007:843).

**Tarih ve Kültür Turizmi:** Türkiye turizm stratejisi 2023'deki turizm gelişim koridorlarından biri olan İpek Yolu Turizm Koridoru yöre için oldukça önemlidir. Tarihi İpek Yolu güzergâhının Anadolu'daki parçalarından biri olan ve İstanbul üzerinden Avrupa'ya ulaşan bölümü üzerinde bulunan Ayaş-Sapanca Koridoru, Adapazarı, Bolu ve Ankara illeri, Sapanca, Geyve, Taraklı, Göynük, Mudurnu, Beypazarı; Gütül ve Ayaş ilçelerini kapsamaktadır (turizm stratejisi 2023). Taraklı ve Sapanca Kırkpınar tarihi evleri restorasyon yapılarak butik otel tarzında turizme kazandırılması sağlanabilir.

### 3.2.1.Sakarya İlindeki Konaklama, Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kapasitesi ve Türleri

İnsanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otel “yolcuların seyahatleri boyunca belirli bir ücret karşılığında konaklamalarının yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için de yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulunduran işletmeler” olarak tanımlanabilir (Batman, 2004: 86).

**Tablo 1: Sakarya'daki Konaklama İşletmelerinin Türü, Belgesi ve Arz Kapasiteleri (2006)**

BELGE TÜRÜ	BELGESİ	ADEDİ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
5 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	1	131	274
	Deneme İşl. Belgeli	1	250	642
3 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	3	113	230
	Deneme İşl. Belgeli	1	55	140
	Yatırım Belgeli	2	86	208
2 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	1	45	102
1 Yıldızlı Otel	Yatırım Belgeli	1	10	20
Müstakil Apart	Deneme İşl. Belgeli	1	10	40
Butik Otel	Yatırım Belgeli	1	21	42
<b>TOPLAM</b>		<b>12</b>	<b>731</b>	<b>1698</b>

**Kaynak:** Sakarya İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğünün verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde işletme belgeli tesislerden 2 yıldızlı, 45 oda ve 102 yatak kapasitesine sahip olan otel, yörenin Karadeniz kıyısında en önemli kıyı turizmi merkezi konumunda olan karasu İlçesindedir (Gürdal, 2007:841). Diğer 3 yıldızlı tesisler şehir merkezinde, kapasitenin büyük bölümü 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesisleri Sapanca Gölü çevresinde yer almaktadır.

Sakarya ili konaklama arz kapasitesi bakımından özellikle son yıllarda bölgeye yatırımların arttığı görülmektedir. Bölgede ilk dört ve beş yıldızlı oteller özellikle dünyada ve Türkiye’de yeni eğilim olan Wellnes ve Spa konseptinde Sapanca gölü çevresinde iki tane tesis hizmete girmiştir. Bu tesislerin kapasiteleri Kartepe’deki otelle birlikte ve ulaşımın da kolay olması açısından (İstanbul-Ankara-Bursa) kongre turizmi için oldukça yüksektir.

Belediye belgeli tesisler açısından konu irdelendiğinde; Adapazarı’nda 6 tesis, 163 oda ve toplam 346 yatak, Karasu ilçesinde ise; 23 tesis (19’u pansiyon) 357 oda ve toplam 820 yatak bulunmaktadır (Gürdal, 2007: 842). Genel toplamda ise; 29 tesis, 520 oda ve 1160 yatak kapasitesine sahiptir.

**Tablo 2: Sakarya İli’ndeki Müstakil Olarak Belgelendirilen Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri (2006)**

Türü	Adet	Açık Alan	Kapalı Alan	Özel Yemek Alanı	Toplam
1.Sınıf	4	300	425	120	845
2.Sınıf	1	50	100	-----	150
<b>Genel Toplam</b>	<b>5</b>	<b>350</b>	<b>525</b>	<b>120</b>	<b>995</b>

**Kaynak:** Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünün verilerinden yararlanılmıştır.

Yiyecek-içecek işletmeleri genellikle seyahat eden kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamak ve belirli bir kar sağlamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerdir. Bu işletmeler, konaklama tesislerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak kurulabildikleri gibi yeme içme ile ilgili bağımsız olarak da kurulabilmektedirler (Demirkol, 2004: 125). Aşağıda Sakarya İli'ndeki bağımsız olarak faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri yer almaktadır.

Bölgede bulunan konaklama işletmelerinin yiyecek içecek kapasitelerine ek olarak 4 adet birinci sınıf yiyecek içecek işletmesi ile 1 adet ikinci sınıf olmak üzere toplam 5 adet Turizm İşletme Belgeli yiyecek içecek işletmesi bulunmaktadır. Ayrıca şehir merkezinde ve Sapanca gölü çevresinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesi alabilecek çok sayıda dağ ve göl manzaralı belediye belgeli restaurant ve lokanta bulunmaktadır.

### 3.2.2. Sakarya ve Düzce İllerinin Seyahat İşletmeleri

Seyahat acentaları bir bölgedeki turizmi geliştiren ve dağıtım işlevini üstlenen en önemli turizm işletmeleridir. Seyahat acentaları; turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme hizmetleri yanında turistlerin ihtiyaç duydukları diğer hizmetleri sunan işletmeler olarak tanımlanabilir. Ek hizmetler olarak ifade edilen tali hizmetler olarak; enformasyon sağlama, kısa mesafeli gezi ve turlar düzenleme, ulaşım araçları temini, seyahat sigortası gibi hizmetler yer almaktadır (Zengin, 2004: 48).

Seyahat acentalarının incelendiğinde Sakarya'da A grubu 7, B grubu 1 ve 7 grubu olmak üzere 15 adet seyahat acentası bulunmaktadır. Düzce de ise A grubu 4, B grubu 1, C grubu seyahat acentası ise yoktur. A geçici grubu seyahat acentasının olmaması ise bu bölgelerde seyahat acentası açmak için girişimin olmadığını göstermektedir.

Sakarya ve Düzce illerindeki seyahat acentaları genel olarak temsilci acentalardır. Genellikle haç ve umre organizasyonları, yurt içi ve yurt dışı bilet uçak bileti satışı ve tatil bölgelerindeki otellere rezervasyon yaptırmak ile az da olsa bölgeye gelen turistler için incentive turlar ile Karadeniz, Kapadokya ve Akdeniz bölgesine kültür turları yapmaktadırlar.

**Tablo 3: Sakarya ve Düzce'deki Seyahat Acentaları (2006)**

	SAKARYA	DÜZCE
GRUP	ADET	ADET
A GRUBU	7	4
B GRUBU	1	1
C GRUBU	7	---
<b>TOPLAM</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

**Kaynak:** Sakarya ve Düzce İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır

### 3.3. Sakarya İli'nin Turistik Talep Analizi

Aşağıdaki tablo 4 incelendiğinde, il bazında yöreye 3 yıl içinde gelen yerli ve yabancı turist sayısında yıllar itibarıyla dalgalanmalar görülmektedir. Tabloya göre Sakarya ili 2006 yılında turist

sayısında önemli bir artış göstermiş fakat 2007 yılında bu ilerleme devam etmemiş, bir önceki yıla göre azalma meydana gelmiştir.

Tablo 5'deki veriler değerlendirildiğinde 3 yılın sonunda yöreye; 198.779'u yerli, 14.560'ı yabancı olmak üzere toplam 213.340 ziyaretçinin geldiği ve yerlilerin ortalama 1,3, yabancıların ise; 2,7 geceleme yaptıkları görülmektedir. Bu sayısal veriler, Sakarya yöresinin iklimsel özellikleri, turizm potansiyeli ve turistik ürün çeşitliliği ile kıyaslandığında çok turizm potansiyelini yeterince değerlendiremediği görülmektedir.

Tablo 4: Yıllar İtibariyle Sakarya İli'ni Ziyaret Eden Yerli ve Yabancı Turist Sayısı

	2005			2006			2007		
	Ziyaret	Gecel.	Ort. Kalış	Ziyaret	Gecel.	Ort. Kalış	Ziyaret	Gecel.	Ort. Kalış
<b>Yerli</b>	66.139	80.416	1.2	71.323	100.877	1.4	61.320	85.809	1.4
<b>Yabancı</b>	2.767	8.767	3.17	6.618	16.619	2.5	5.173	13.326	2.6
<b>Toplam</b>	68.906	89.183	2.18	77.941	117.496	1.8	66.493	99.135	2.0

**Kaynak:** Tablo, Sakarya İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

### 3.4. Düzce İli'nin Başlıca Turizm Çeşitleri

Düzce İli Batı Karadeniz Bölgesinde Karadeniz'e kıyısı olan Akçakoca ilçesi, ormanları, doğa ve kültür değerleri, zengin ve çeşitli folkloru, büyük yerleşim merkezlerine yakınlığı ile ve kolay ulaşım

olanakları ile turizm açısından önemli potansiyellere sahiptir. Bunların yanında Abant, Kartalkaya, ve Yedigöller gibi turizm alanlarıyla çevrilmiştir (DPT, 2001: 31). Ankara - İstanbul arasında ( D-100 ) Karayolu, TEM otoyolu önemli bağlantı yollarıdır (Web 1).

**Yayla Turizmi ve Doğa Turizmi:** Düzce ili'nin yaklaşık olarak % 42'sini ormanlar, % 43'ünü tarım arazisi, % 4'ünü çayır ve mera, % 11'ini de tarım dışı alanlar oluşturmaktadır. Düzce kentinin konumlandığı, etrafı dağlarla çevrilmiş çöküntü ovasında iklimin nemli, hâkim rüzgâr hızı düşüktür (DTP, 2001: 37). İklimi ve coğrafyası, çok sayıda yayla ve doğal alanıyla Düzce yayla turizmi ve doğa turizmi için elverişlidir. Yaylalarda bulunan göllerde kamp ve karavan kurma, bitki gözlemciliği, Efteni gölü çevresinde kuş gözlemciliği, dağlarda dağ sporları ile rekreasyonel faaliyetler yapılabilir.

**Güneş-Deniz-Kum Eksenli Resort Turizmi:** Düzce'nin kuzeyinde ve Karadeniz kıyısında yer alan Akçakoca İlçesi, tatil ve turizm amacıyla çevre il ve ilçelerden özellikle yaz mevsiminde gelen misafirleri ağırlamaktadır. Bu ilçede çok sayıda otel, pansiyon, kamping ve restoran hizmet vermektedir.

Düzce ili'nin turistik talebinin büyük çoğunluğunu bu bölgedeki bu tesisler karşılamaktadır. Temiz denizi, özel ince kumlu sahili ve yeşil ile mavinin buluştuğu koylar önemli kıyı turizm alanlarıdır. Yine bu ilçe yat turizmi ve deniz otobüsü seferleri için de uygun bir yapıdadır (Web 1).

**Sağlık Turizmi:** Son yıllarda Termal (sağlık, wellness & spa) turizmine artan talep açısından bu bölgede yeterli termal kaynak (Derdin (Dolay) Kaplıcaları ve Efteni Kaplıcaları) bulunmaktadır. Bu bölgede hizmet veren işletme belgeli termal oteller ile yatırım aşamasında olan wellness & spa otelleri bulunmaktadır.

**Tarih Ve Kültür Turizmi:** Bölgede birçok birinci derece (Konuralp müzesi), ikinci derece (Akropol) ve üçüncü derece arkeolojik ve doğal sit alanları (Ceneviz kalesi ve çevresi) ile taşınmaz kültür varlıkları ve doğal anıtlar bulunmaktadır (DPT, 2001: 43). Düzce, Türk kültürünün çeşitliliği açısından oldukça zengin; nüfusu, Kafkas göçmenleri ve Doğu Karadeniz'den gelen ve yerleşik halktan oluşması zengin mutfak kültürü oluşturmuştur (Web 1).

**Mağara Turizmi:** Bölgede mağaralar yüksekliği 15–40 metre, uzunlukları 15–80 metre doğal özelliğini koruyan mağaranın içinde çeşitli yönlere giden galeriler, ilgi çekici sarkıt ve diktler mevcuttur. Fakıllı mağarası birinci derece doğal sit alanıdır. Bu mağaralar araştırmacılar tarafından değerlendirilebilir. Yine turistik ürünün çeşitlenmesi bakımından bölge için turizm potansiyeli oluşturur (Web 1).

#### 3.4.1.Düzce İlindeki Konaklama, Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kapasitesi ve Türleri

Aşağıdaki tablo 5'te gözlemlenen turistik işletme ve yatırım belgeli tesislerin çoğunluğu (4 ve 5 yıldızlı oteller) yörenin Karadeniz kıyısında en önemli kıyı turizmi merkezi konumunda olan Akçakoca İlçe'sinde bulunmaktadır.

**Tablo 5: Düzce'deki Konaklama İşletmeleri, Türleri ve Arz Kapasiteleri (2006)**

BELGE TÜRÜ	BELGESİ	ADEDİ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
5 Yıldızlı Otel	Yatırım Belgeli	1	150	300
4 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	2	135	269
3 Yıldızlı Otel	Yatırım Belgeli	2	111	250
2 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	3	114	219
1 Yıldızlı Otel	İşletme Belgeli	2	15	30
Kamping	İşletme Belgeli	1	40	90
Apart Otel	Yatırım Belgeli	1	16	32
<b>TOPLAM</b>		<b>12</b>	<b>481</b>	<b>1190</b>

**Kaynak:** Düzce İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu durumda, yörenin turistlere sunduğu nitelikli konaklama arz kapasitesi oluşması bakımından en fazla talep alan kıyı turizm ve termal turizm için tesislerin yapıldığı görülmektedir. Efteni kaplıcalarının olduğu yerdeki konaklama işletmelerine ek olarak henüz yatırım aşamasında olan Efteni Termal Resort & Spa Otel buna örnek olarak verilebilir.

Belediye belgeli tesisler açısından, bölgede 32 tesis, 1468 yatak kapasitesi ile 100 oda ve 219 yatak kapasitesine sahip 3 öğretmen evi bulunmaktadır. Anadolu otelcilik ve Turizm meslek lisesi ve Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nun Akçakoca İlçe'sinde bulunması buranın turizm açısından geliştiğini ve bölgenin turizm işletmelerinin (konaklama, yiyecek-içecek, seyahat) nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılayabileceği görülmektedir.

Düzce ilinde konaklama işletmelerinin yeme-içme kapasitelerine ek olarak bağımsız faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinin türü ve kapasiteleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6: Düzce İli'ndeki Müstakil Olarak Belgelendirilen Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmeleri (2006)**

Tesisin Türü ve Sınıfı	Kapasitesi	Yeri
1. Sınıf Lokanta	445	Kaynaşlı
2. Sınıf Lokanta	200	Kaynaşlı
<b>Toplam</b>	<b>645</b>	

**Kaynak:** (Web 1)

Yörede turizm işletme belgeli 1 adet birinci sınıf ve 1 adet ikinci sınıf yiyecek içecek işletmesi olmak üzere 650 kişilik kapasiteye sahip iki adet yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler bölgeden geçen E-5 otoyolu üzerinde bulunmaktadır. Şehir merkezi ve ilçelerinde çok sayıda belediye belgeli yiyecek içecek işletmesi bulunmasına rağmen bölgenin turizm potansiyeline nazaran sınırlı olduğu söylenebilir.

### 3.4.2. Düzce İli'nin Turistik Talep Analizi

Bölgeye gelen yerli turist sayısında yıllar itibariyle bir artış görülürken yabancı turist sayılarında dalgalanmalar görülmektedir. Özellikle son yıldaki artış nedeni olarak; ilin turizm fuarında (EMITT) tanıtımının iyi yapılması, festivallere katılımın artması ve konaklama istatistiklerinin sağlıklı ve tam olarak tutulması şeklinde açıklanabilir. Aşağıda verilen turist sayıları turizm işletme belgeli, belediye işletme belgeli ve öğretmen evlerinde kalan misafirlerden oluşmaktadır.

**Tablo 7: Yıllar İtibariyle Düzce İli'ni Ziyaret Eden Yerli ve Yabancı Turist Sayısı**

**Kaynak:** www.duzce.gov.tr / turizm / konaklama (20.03.08)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Yerli</b>	20.450	31.400	39.400	52.157	49.119	53.557	53.790	102.597
<b>Yabancı</b>	2.331	1.010	1.920	2.022	1.827	2.942	4.235	3.466
<b>Toplam</b>	22.781	32.410	41.320	54.179	50.946	56.499	58.025	106.060

İlin coğrafi konumu, turistik donatımı, iklim özellikleri, arz kaynakları açısından bakıldığında talebin sınırlı kaldığı söylenebilir. Ancak, 2007 yılındaki artış (aşağı yukarı iki kat) önümüzdeki yıllarda da devam etmesi turizm yatırımlarının artmasına reklâm,

tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin sürdürülmesine bağlıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sakarya ve Düzce illerinde 2000'li yılların turizm olgusu olarak kabul edilen doğa turizmi (yayla turizmi, özel ilgi ve rekreasyon turizmi, eko-turizmi, sağlık turizmi (termal, wellness & spa ve medical ) potansiyellerinin yüksek olmasına karşın bu arz kaynaklarının yeterince değerlendirilmemesi durumu söz konusudur. Ancak son yıllarda her iki yörede de turistik talepte önemli artışlar gözlenmektedir.

Özellikle 2007 yılında Düzce iline olan talep bir önceki yıla göre iki katı artmıştır. Bunun devam ettirilebilmesi için alt ve üst yapı eksiklikleri, konaklama işletmeleri yatırımları sürdürülebilir turizm kapsamında tamamlanmalıdır. Pazarlama (reklam, tanıtım, halkla ilişkiler, kişisel satış) faaliyetlerine önem verilmeli, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, turizm işletmeleri ve ilgili kurumlar tarafından koordinasyonlu çalışması sağlanmalı ve bölgenin turizm arzları maksimum düzeyde değerlendirilmelidir.

- Bir bölgede turizmin gelişmesi iç turizmüne bağlıdır. Öncelikle iç turizm canlandırılmalı, böylece alt-üst yapı tamamlanarak yabancı turistler bölgeye gelmeye başlar.
- Yayla turizm için yaylalardaki yerel halkın yaptığı sivil mimari örnekleri gibi konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri açılarak konaklamaya imkân tanınmalıdır.
- Ulaşım kolaylığı (yolların kesişim noktasında bulunmaları) ve bu yerlerin ülkenin en yüksek potansiyel turiste sahip yerlerden (İstanbul, Ankara ve Bursa) özellikle hafta sonları turistler yörelere çekilebilir,
- Turizm alanında eğitim veren okulların (Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi, Turizm Ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek Okulu) bulunması,
- Tarihi ve doğal turist çekiciliklerine ek olarak son yıllarda dünyada yeni bir eğilim olan wellness ve spa konseptinde otellerin hizmete açılması,
- İllerin turizm potansiyellerinin önemli kısmı doğa turizmi üzerinedir. Bu kaynaklar sürdürülebilir turizm kapsamında çevreye en az zarar verecek şekilde kullanılmalıdır.
- Hava kirliliğini bunu önlemek için; plansız şehirleşmenin ve fosil yakıtlarının gelişigüzel kullanımı önlenmesi, şehir merkezindeki yeşil alanların artırılması, konutlarda ve iş yerlerinde doğal gaz kullanımı yaygınlaştırılabilir.
- Düzce'de çok çeşitli kuş türüne ev sahipliği yapan Efteni gölü kuş cenneti ve Sakarya'daki Acarlar longoz gölü kuş ve bitki gözlemciliği yapılabilecek bir yerlerdir.
- Tarımsal faaliyetlerle turizm entegrasyonunu sağlayacak turistik amaçlı çiftlikler kurularak talep artırılabilir.
- Akçakoca, Karasu ve Kocaali ilçelerinin yat turizmi ve deniz otobüsü seferlerine açılması hem karayolu taşımacılığına hem de ilin turistik açıdan çekiciliğini arttıracaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BATMAN**, Orhan, (2004). Turizm İşletmeleri, III. Bölüm: **Otel İşletmeleri**, Değişim Yayınları, Sakarya ss: 80-117.
- BİLGİÇ**, İbrahim, (2007). **Sakarya Yaylalarının Turizm Açısından Pazarlanabilirliği; Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D. Yüksek Lisans Tezi.

- DEMİRKOL**, (2004. Turizm İşletmeleri, IV. Bölüm, **Yiyecek-İçecek İşletmeleri**, Değişim Yayınları, Sakarya ss:119–175.
- DPT**, (1998). **Sakarya İli İktisadi Raporu 1998**, Adapazarı Ticaret Ve Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 1998/2, Sakarya.
- GÜRDAL**, Mehmet, (2007). **Sakarya İli'nde Turizme Yönelik Gelişme Modelinde Yeni Yaklaşımlar Ve Fırsatlar**, I. Ulusal Karasu Türkiye Turizmi Kongresi 7–8 Eylül 2007, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.ss: 839-851
- KOZAK**, (Nazmi, Meryem, Metin), (2001). **Genel Turizm İlkeler- Kavramlar**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OLALI**, Hasan, (1981). **Turizm Dersleri**, İstiklal Matbaası, İzmir.
- SEZGİN** M. Orhan, (2001). **Genel Turizm Ve Turizm Mevzuatı**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÖZASLAN**, M. Erşahin, G. Akkahve, D. Sabuncu, A. (2001). **Düzce İli Raporu**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Yayın No. Dtp:2578, Ankara.
- SAKARYA VALİLİĞİ**, (2007). **Alternatif Turizmin Yeni Adresi: Sakarya**, Tanıtım Kitabı, 1. Baskı, Ekin Grubu, Sakarya.
- TUNÇ** Azize ve Saç Feruzan, (1998). **Genel Turizm Gelişimi-Geleceği**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YAĞCI**, Özcan, (2003). **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ZENGİN**, Burhanettin, (2004). Turizm İşletmeleri, II. Bölüm, **Seyahat İşletmeleri**, Değişim Yayınları Sakarya ss: 39–78.
- ZENGİN**, Burhanettin ve İbrahim, Bilgiç, (2007). **Sakarya İli Yaylalarının Turizm Açısından Pazarlanabilirlik Sorunları ve Çözü Önerileri**, I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi, Detay Yayıncılık, .ss: 853–881, Ankara.
- WEB 1:** [www.duzce.gov.tr](http://www.duzce.gov.tr) / Düzce Genel Bilgiler/ Kültür Ve Turizm/turizm / konaklama Erişim Tarihi (20.03.08).
- WEB 2:** [www.sakarya.gov.tr](http://www.sakarya.gov.tr) / Giriş / Kültür Ve Turizm / Turizm / Yayla Turizmi / Kıyı Turizmi / Sağlık Turizmi / Doğa Turizmi, (06.04.08)
- WEB 3:** [www.karasu.gen.tr](http://www.karasu.gen.tr) / Gezi Rehberi /Acarlar (Gölü) Longozu, Erişim Tarihi (23.03.08)

# Şehir Efsanelerinin Turizm Hareketlerine Etkileri; Sakarya Örneği

Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY\*

Semra AKTAŞ\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Efsaneler birer halk kültürü öğeleridir. Halk kültürü ürünlerinin halkın ortak duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri bakımından, Türk kültürünün korunmasında yaşatılmasında önemli işlevleri bulunmaktadır. Efsaneler kültürel yapımızın, yaşama biçimimizin tanıklarındır. Dilden dile anlatılan bu efsanelerle kültürümüz yayılmaktadır. Bu çalışmada efsanenin tanımından, şehir efsanelerinden, şehir efsaneleri ve turizm ilişkisinden, şehir efsanelerinin turizm hareketlerine olası etkilerinden ve Sakarya iline ait efsanelerden bahsedilmiştir.

Bu çalışma, Sakarya İlinde anlatılan şehir efsanelerinin, Sakarya ilinin tanıtımına etkileri ve Sakarya'nın turistik çekicilik noktası olmasını sağlayıcı efsanelerin ön plana çıkarılıp çıkarılmayacağını incelemektedir. Bu amaçla, Sakarya şehir efsaneleri incelenecek olup, gelecek dönemlerde bu konuda neler yapılabileceği üzerinde durulacaktır.

## GİRİŞ

Bir destan, uzun anlatı bütününden kopup, sanat süslemelerini yitirince, sadece doğüstü yönleriyle bir kişiyi ya da bir olayı bildirme göreviyle sınırlanınca “efsane” olur. Şehir efsaneleri; çağdaş yapılarına rağmen en eski sözel halk bilimi gibi, aynı karakteristiği temsil eder. Ağız yoluyla kişiye geçer, grup gelenekleri içinde muhafaza edilir ( Kara, 2003: 1–45 ).

Bu çalışmanın konusu “şehir efsaneleri”nin turizm hareketlerine etkileridir. İnsanoğlunun yaradılışında var olan görme ve eğlenme isteği, ekonomik ve kültürel etkenlerle eski çağlardan bu yana bazı insanları seyahate zorlamıştır. Şehir efsaneleri; kültürün birer ögesidir, kültür amaçlı seyahate yönelen insanların seyahatleri sırasında dinleyebilecekleri ürünlerdir. Yaygınlaşan internet kullanımıyla şehir efsaneleri artık sadece ağız yoluyla değil, yazılı ve görsel kanallarla da aktarılmaktadır. Hemen hemen tüm şehirlerimizin birçok efsanesi vardır. Bu efsanelerin bazılarını çok iyi bildiğimiz halde bazılarını hiç bilmiyoruz. Bu çalışmada, efsanelerin turizm hareketlerinde bir etkisi olup olmadığı konusu ve Sakarya İline ait şehir efsanelerinin bu konuda bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde efsanenin genel bir tanımı, şehir efsaneleri, şehir efsanelerinin özellikleri, turistik ürün olarak şehir efsaneler, ikinci bölümde ise Sakarya İli, Sakarya Şehir Efsaneleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 1. ŞEHİR EFSANELERİNİN TURİZM HAREKETLERİNE ETKİLERİ

### 1.1. Efsane ( Söylence ) Tanımı

Tarih, toplum ve tabiat olaylarının olağanüstü, akıl dışı açıklama ve yorumlamalarla anlatıldığı öykülere efsane denir. Efsaneler halkın hayalinden doğarak gelişmişlerdir ( Yalçın ve Aytaş,2002: 100 ). Efsaneler konularına göre sınıflandırılırlar (<http://www.thurb.net/efsane-nedir> 12.03.2008);

- Tarihi yer, kişi ve olaylarla ilgili efsaneler,
- Olağanüstü varlıklarla ilgili efsaneler,
- Hayvanlarla ilgili efsaneler,
- Dinsel konularla ilgili efsaneler,
- Bitki ve ağaçlarla ilgili efsaneler,
- Doğal çevre ve olaylarla ilgili efsaneler.

Halk edebiyatı ürünlerinden biri olan efsaneler, geçmişle günümüz arasında kültürel aktarımı sağlayan insanın ve onun oluşturduğu kültürel yapının anlaşılmasına katkıda bulunan alanlardan biridir. Bu nedenle

efsaneler, bir bölge ya da halkın kültüründe önemli yer tutar. İnsanlar yaşadıkları coğrafyaya ait önemli gördükleri kişileri, nesnelere ve mekânları kutsallaştırırlar ve sırrını çözemedikleri konuları çeşitli biçimlerde yorumlarlar. Bunlara yaşanmış bazı olayları da katıp nesilden nesile aktarırlar. Efsaneler; insan ile insanı, insan ile coğrafyayı, insan ile diğer varlıkları, insan ile maneviyatı birbirine gönül bağı ile bağlayan unsurlardır (Kaan, 2008).

Efsanelerin başlıca niteliği inanış konusu olmasıdır. Onun anlattığı şeyler doğru, gerçekten olmuş diye kabul edilir. Bu niteliği ile efsane masaldan ayrılır, hikâyeye ve destana yaklaşır. Başka bir niteliği de düz konuşma diliyle ve her türlü üslup kaygısından yoksun, hazır kalıplara yer vermeyen kısa bir anlatı oluşudur (Uluğtekin, 2008: 28).

## 1.2. Şehir Efsaneleri

Şehir efsanesi, roman, hikâyeye ve masalla birlikte gündelik dilde kullanılan ama diğerlerinden farklı olarak yıldızı giderek parlayıp popülerleşen bir türün adıdır. Şehir efsaneleri, bir gerçeğe dayanan ama genellikle gerçek olmayan, gerçeğin sadece gizemli, ilgi çeken, olağanüstü noktasını işleyen, ders verme, uyarma amaçlı bir anlatıdır. Halk anlatılarının alt sınıfına giren şehir efsanelerinin, peri masallarından farkı, efsanelere inanılması ya da efsanelerin en azından inanılabilir olmasıdır; mitlerden farkı ise yakın geçmişte oturtulmaları, eski tanrılar ya da şeytanların yerine olağan insanlığıyla ilgilenmeleridir.

Genellikle üç ana öğeyi içerir: İlk olarak, yaşayan halkbilimi anlatıları olarak kültürümüzde yaşamaya devam eder; ikinci olarak, güçlü, gerçek bir inanca dayanan bir hikâyeyi dile getirir ve son olarak ahlâkî ya da anlamlı bir ileti taşır. Yaygınlaşan İnternet kullanımına ve şehir efsanesinin popülerleşmesine bağlı olarak, şehir efsanesi anlatıları sadece ağız yoluyla değil, yazılı ve görsel kanallarla da aktarılmaktadır (Kara, 2003: 2, 28, 31).

Şehir efsanelerinin özellikleri şunlardır;

- Gizemli bir biçimde ortaya çıkar ve çeşitli biçimlerle kendiliğinden yayılır.
- Neşe ya da korku öğeleri içerirler.
- İyi bir hikaye anlatımından oluşurlar.
- Doğru oldukları ileri sürülür.

Şehir efsanelerinin konuları ise; suç, teknoloji, günümüzde gerçekleşen olaylar, cinsellik, eğitim, hükümet, kutlamalar, festivaller, meslekler, yılbaşı, yeme-içme, eğlence yerleri, korku, gülünç olaylar, kayıp insan ya da şeyler, ünlü insanlar, düğün geceleri vs. olarak belirtilebilir (Gülçayır, 2006: 34).

## 1.3. Şehir Efsaneleri Ve Turizm İlişkisi

Efsaneler günümüzde olduğu kadar geçmişte de var olan bir olgudur. Dünya kuruluşundan bu yana efsanelerle donatılmıştır. Efsanelerimiz, kültürümüzün birer parçasıdır. Bir bölge ya da halkın kültüründe önemli yer tutar. Bilindiği gibi turizm en hızlı gelişen ve gelir getiren sektörlerin başında gelmektedir. Turizmin içerisinde, tarih, inanç ve kültür turizmi başı çeker hale gelmiştir. Turist kabul eden bir ülke veya çekim yerinin kültürü çoğu kez turistlerin esas ziyaret sebepleri arasında yer almaktadır (Avcıkurt, 2003: 54).

İnsanları seyahate yönlendiren etkenlerin başında, gezme, görme ve eğlenme arzusu yatmaktadır. Bu insanlar, çevrelerinden duydukları kadar, görsel ve yazılı basından takip edebildikleri ölçüde çeşitli varış noktaları hakkında bilgi edinmektedirler. Seyahat fikrinin gerçekleşmesinde; hakkında bilgi edindikleri varış noktalarının çekicilikleri etkilidir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde şehir efsaneleri de varış noktasının çekiciliğinde etkili olan unsurlardandır. Bu nedenle şehir efsanelerini turistik ürün konusuyla birlikte değerlendirmek doğru olacaktır.

### 1.3.1. Turistik Ürün Kapsamında Şehir Efsaneleri

Ekonomik anlamda ürün; insan gereksinimlerini karşılayan herhangi bir şeydir. Bu ürün maddi bir şey olabileceği gibi maddi olmayan bir şey de olabilir. Tüketici için ürün bir dizi yarar, özellik demektir. Turistik ürün ise; oturma yerinde karşılanamayan gereksinimleri giderme niteliği olan mevcut ve potansiyel mal ve hizmetlerdir. Bir turist için ürün, bir turistin evden ayrılışından tekrar eve dönüşüne kadar geçen sürede edindiği deneyimlerin toplamını ifade eder. Turistik ürünün bileşenleri içinde;

- Çekim yeri çekicilikleri,

- Çekim yeri kolaylıkları,
- Çekim yerine gidilebilirlik koşulları,
- Çekim yerinin yansıttığı imgeler,
- Turiste uygulanan fiyatlar olarak sayılır.

Bu bileşenler içinde çekim yeri çekicilikleri ve çekim yerinin yansıttığı imgeler şehir efsaneleri konusunda önemli unsurlardır. Çekim yeri çekicilikleri, turistin gideceği yeri diğer çekim yerlerine tercih etmesini sağlayan özellikler veya öğelerdir. Bu çekicilikler, çekim yerinin doğal kültürel ve tarihsel öğeleridir. Bu çekicilikler, geziye katılan insanların seçimlerini belirlemelerinde etkili olurlar. Her çekim yerinin belli bir imajı vardır. Ancak bu imajlar mevcut ve şimdiki olaylardan daha çok tarihsel olaylara bağlı olmaktadır (Rızaoğlu, 2004:171–174).

Geçmişten günümüze kadar uzanan turizm olgusunun temelinde, gezip- görmek, eğlenmek, dinlenmek, merak, spor, tiyatro vb. birçok sebep yatmaktadır. Kulaktan kulağa dolaşan efsaneler, insanların merakını bir kat daha artırır. Ve gezi listesine bir mekân daha böylece eklenir. Bu açıdan değerlendirildiğinde şehir efsaneleri başlı başına bir çekicilik unsuru, birer turistik ürün olabilir.

### 1.3.2. Şehir Efsanelerinin Turizm Hareketlerine Etkileri

Türkiye'nin her bölgesinde hatta aynı bölge içinde farklı şehirlerde farklı turizm hareketleri görülmektedir. Şehir efsaneleri başlı başına turizmi canlandırmak için yeterli değildir. Şehir turizm faaliyetleri için gerekli bileşenlere sahipse, şehir efsaneleri bu bileşenleri destekleyici rol üstlenmektedir. Fakat bu her şehrimiz için geçerli değildir.

Örneğin; 1784 metre yüksekliğindeki Kaz Dağı'na çıkarlar. Her yıl “Sarıkız” denilen tepede bulunan yatıra çıkmak ve Sarıkız, söylence ve inancını kutlamak için ayine gelen binlerce kişi orada buluşur. Bu tepede, dua ve adak için gelen ziyaretçilerin koyduğu taşlarla oluşan bir çit ile etrafı çevrilen şekilsiz taş yığınıyla örtülü bir gömüt vardır. Türkiye'deki aleviler, Kazdağı'nda bir tür hac niteliğinde yapılan ziyareti ilke edinirler ve bunu gerçekleştirenler “hacı” unvanı alırlar ( folklor / edebiyat, cilt:12, sayı:48;s; 35–36 ).

Bu örnekte gördüğümüz gibi bazı şehirlerimiz sahip oldukları tarih ve efsanelerle ünlenmiştir. Sayıları fazla olmayan bu şehirlerimizin dışındaki şehirler için efsaneler turizm hareketlerine doğrudan etki eder demek doğru değildir. Şu bir gerçek ki Türkiye'nin dört bir yanı efsanelerle doludur. Fakat bu efsanelerin hepsi bilinmemektedir.

Her bir efsane tarihsel bir zaman içinde gerçekleşmekte ya da tarihsel bir zamana gönderme yapmaktadır. Efsaneler yardımıyla dün ile bugün arasında sağlam bir köprü kurabiliriz.

Efsaneler geleneği temel almışlardır. Okuduğumuz, dinlediğimiz bu efsanelerden ilgili şehirle ilgi örf-adet, gelenek-görenek, yeme-içme, kız isteme, düğün, önemli şahsiyetler, dini ve tarihi yapılar (camii, medrese, türbe, kale...), savaşlar, vb... aklımıza gelebilecek her türlü olayla ilgili efsaneler duymak, okumak mümkündür. Milli kültürümüzün tanıtılması açısından belki de incelenmesi gereken ilk detaylardan birisi de efsanelerdir.

Türkiye Haritası üzerinde şehir efsaneleri gösterilmiştir. Bu efsanelerin bazıları çok iyi bilinen, bazıları ise çok fazla bilinmeyen, günümüzde artık anlatılmayan efsanelerdir. Efsanelerimiz, anlatıldıkları dönemlerde kaydedilmedikleri için daha birçok efsane kendinden sonraki kuşaklara aktarılamadan anlatıcıları ile birlikte unutulup gitmiştir. Buna rağmen sayısını bilmediğimiz çoğu efsaneye, internetten, gazetelerden, dergilerden ulaşabiliyoruz.

Şekil 1'de görüleceği gibi Türkiye'nin hangi şehri olursa olsun, doğu-batı, kuzey- güney ayrımı olmaksızın her bölgede, her şehirde harita üzerinde gösterilenden daha da fazla efsanelerle karşılaşmaktayız. Bu efsaneler; şehir adlarıyla, şehirle ilgili önemli kişilerle, şehre gelen önemli bir kişi ile, bir eserle, şehrin türbeleriyle, camileriyle, yemekleriyle, gelenek ve görenekleriyle ilgili olabilir.

Dünya ülkelerine baktığımızda; İtalya'nın başkenti Roma şehrindeki; Aşk Çeşmesi (Trevi Fountain) hakkındaki anlatılanlar nedeniyle birçok ziyaretçi tarafından ziyaret edilmektedir. Pompeide'ki 1700 yılı aşkın süre önce yaşanan felaketin izlerini sergileyen Napoli Müzesi (Taşlaşmış insan vücutları ve resimler), Moskovadaki Aziz Vasilis Katedrali, İspanyadaki El-Hamra Sarayı, Siem Reap şehrindeki Dünya'nın en büyük dini yapısı Angkor Wat, Osiris Efsanesi'ne konu olan Mısır, vb. ziyaret yerleri çeşitli efsanelere konu olmuşlardır. Buraları ziyaret eden turistlerin bölgeyi ziyaret etmelerinin ana sebebi efsaneler olmasa da bu

efsanelerinde etkili olduğu söylenebilir. Tur porogramlarında gezilecek yerler arasına alınan bu yerlerde, buraları ziyarete gelenler için efsaneler, hikayeler defalarca anlatılıyor.

Aziz Vasilis Kilisesi; Moskovadaki Kızıl Meydandadır. Bu kilise 1550- 15560 yıllarında Kozan ve Astrakhan'ın alınmasını kutlamak için Korkunç İvan tarafından yaptırılmış. Efsaneye göre, bu kiliseyi yapan mimarın, dünyanın en güzel eserini bir daha başka yerde yapmasın diye çar tarafından gözleri oyulmuş (Ozan, 2008).

Angkor Wat; Kamboçyada'dır. Khmerlerin mimari şaheseri sayılıyor. Angkor Wat'ın girişindeki kabartmalarda Hintlilerin ünlü Ramayana destanı betimleniyor. İçinde mabedlere uzanan 54 tane ilah ve şeytan heykeli var. Bu heykeller bir ipi çekiyor gibidirler. Efsaneye göre ilahlar ve şeytanlar "ölümsüzlük suyu" kabul edilen Madra Dağı'ndaki okyanusların sütünü elde etmek için bir yılını sürekli çekip durmuşlar. Bu sırada dünya değişir, kayalar parçalanır ve her parçadan kıymetli taşlar oluşur. Ve sonra hayat iyilik ve kötülük arasında yeni bir çekişmenin pençesine düşer. Bu ip şeklindeki yılan da efsaneye göre iyilik ve kötülük arasındaki elgitleri simgeler (Tekinkoca, 2007 ).

Efsanelere konu olmuş daha nice yerler bugün tanık oldukları tarihle, bu tarihe konu olmuş efsaneleriyle günümüzün ünlü ziyaret mekânları haline gelmiştir. Bazı zamanlarda, bölge tanıtımında; bölgedeki göçleri engellemek, turizm hareketliliğini sağlamak amacıyla efsaneler uydurulabiliyor. Bu efsaneler, söylenti denilen yolla duyuruluyor. Bu söylentiler çoğu zaman doğru olmadıklarından efsane niteliğinde değildir. Günümüzde bu söylentilere efsane denilmektedir. Şehirdeki durgunluğu gidermek, şehre hareketlilik kazandırmak amacıyla bazı zamanlarda da beyaz yalanlar uydurulabilir.

Örneğin; Mardin'de, tanıtım eksikliği, turizm hareketlerinde bir duraklamanın yaşanmasına sebep oluyor, gündün güne artan göçler de buna eklenince şehrin cazibesi sönüyor. Bu nedenle bu şehirde bir hareketlilik yakalamak için Mardinliler Eğitim ve Dayanışma Vakfı (MAREV) Başkanı İbrahim Özlen, kent yaşamının yeniden canlanması için yürütülen çalışmalardan yeterince yanıt alınmadığını fark edince, "beyaz yalan" ile ortamı ısıtmaya karar vermiş. UNESCO'nun 2003 yılında Mardin'i Venedik ve Kudüs'ten sonra üçüncü dünya kenti seçeceğini yaymış. Bu söylenti sayesinde Mardin hareketlilik kazanmıştır (Kara, 2003: 440).

Ülkemize baktığımızda, haritadan da görülebileceği gibi hemen hemen her şehrin bir efsanesi vardır. Bazı şehirlerimiz efsaneleri ile ün kazanmışken, bazı şehirlerimizin efsaneleri duyulmamıştır.

Örneğin; Kaz Dağları tarif edilirken, tanrılar tanrısı Zeus'un mekânı, Zeus'un tanrıçalar tanrıçası karısı Hera, aklın ve zekânın simgesi Athena ve Aşk Tanrıçası Afrodite'in katıldığı ilk güzellik yarışması, seçimi yapan Paris'in son nefesini verdiği topraklar... Diye tarif ediliyor. Kaz dağları, gerçekten de efsaneleri ile tanınmaktadır. Birçok "Sarı Kız" efsanesi vardır. Ama en çok bilineni Balıkesir'in Edremit sınırları içinde Edremit Körfezi'nin kuzeyindeki Kaz Dağları'nda geçen efsanedir. Sarıkız Efsanesi turistik beldenin sembolü haline gelmiş ve bölgenin devamlı hafızalarda kalmasını sağlamıştır.

Diğer bir örnek ise Mersin İli Tarsus İlçesinde bulunan Ashab-ı Kehf Efsanesidir. 500 yıl bu mağarada uyuyan yedi uyurların efsanesi, mağaranın ziyaret edilmesinin başlıca sebebidir. Asahab-ı Kehf Mağaraları, Elbistan'da, Efes'te de vardır. Bu mağaraları yalnız Müslümanlar değil, Hıristiyanlar da kutsal sayar, ziyaret ederler (Önder, 1972: 114 ).

Kızılkulesi'ni değerli ve benzersiz kılan yalnız maddi varlığı değil, yapıyı aynı zamanda bir "soyut mirasa" dönüştüren, bağlantılı efsaneler topluluğudur ( Mazlum, 2006: 1 ).

Çanakkale'de bulunan Truva Şehri özellikle de Truva Atı sahip olduğu efsanesi sayesinde bugüne kadar çok sayıda turisti ağırlamış ve ağırlamaya devam etmektedir.

## 2. SAKARYA İLİ

Sakarya, adını Sakarya nehrinden alır. İçbatı Anadolu yaylalarından doğan Sakarya, Pamukova güneyinde il sınırlarına girer, çeşitli ırmaklarla beslenerek Karasu yakınlarında Karadeniz'e dökülür.

Sakarya Efsanesi, Sapanca Efsanesi, Ağaç Baba Efsanesi, Taraklı Sarıkız Efsanesi, Sakar Baba Efsanesi, Şeyhler Efsanesi, Kahraman Baba Efsanesi, Hz. Osman İbn-i Zeyd Efsanesi, Karınca Baba Efsanesi, Hıdır Dede Efsanesi, Mirali Efsanesi, Emirali Efsanesi, Üç Şehitler Efsanesi, Kerem Ali Dağı Efsanesi, Ağlayan Kaya Efsanesi, Sakarya'nın ismi ile ilgili efsanelerdir.

Sakarya ile ilgili birçok efsane vardır. Bunları çoğaltmak mümkündür. Birkaç efsanenin dışındaki efsaneler genellikle dini ziyaret yerleri hakkındaki efsanelerdir. Sakarya'daki türbe, cami ve yatırlar, gerek yerel halk

gerekse çevre bölgelerden gelen ziyaretçiler tarafından sık sık ziyaret edilmektedir. Dini ziyaret yerlerinin ziyaret edilme sebebi; bu mekanlar ile ilgili bir olay ya da bir efsanedir.

Türk dünyasındaki ziyaret yerleri, mezar, türbe, taş, ağaç, su kaynağı, ev, mağara, tepe, dağlar gibi değişik varlıklardır. Bu varlıkların bir çekim merkezi halini alması, oralarda bulunduğu inanılan tabiat üstü güçten kaynaklanmaktadır. Toplumlar bu ziyaret yerlerini bu gözle gördüğü içindir ki, bu çevrede efsane, menkıbe ve kerametler ziyaret yerlerinin tabiat üstü güçlerle donatıldığını sosyal çevreleri ikna ve inandırmaya yarayan ve böylece onların kutsallaşıp, meşrulaşmasını sağlayan vasıtalar ya da mekanizmalardır (Günay, (????): 11, 14).

Sakarya'daki ziyaret yerleri türbeler, camiler, dağlar olarak düşünüldüğünde efsanelerin rolü önemlidir. Sakarya'daki iç turizm hareketlerini canlandırıcı etki yapmaktadır. Bu ziyaret yerlerinin dışındaki mekânlar için böyle bir etki söz konusu değildir. Örneğin Sapanca Gölü; bu göl ve çevresi Sapanca Gölü ile ilgili anlatılan efsane sebebiyle turist çekmemektedir.

## **2.1. Sakarya Efsanelerinden Örnekler**

### **2.1.1. Sarıkız Efsanesi (Taraklı)**

Hıristiyan bir ailenin kızı olan Sarıkız bir Türk gencine aşık olur. Fakat gencin Müslüman olmasından dolayı ailesi bu sevgiye izin vermemiş. Babasına karşı gelen Sarıkız sevgisinin bedeli olarak bugün türbesinin bulunduğu yere babası tarafından diri diri gömülmüştür (Sakarya, 2003: 252–253)

### **2.1.2. Ağaçbaba Efsanesi**

Adapazarı'nın Erenler tepesinde Ağaç Baba adlı bir ermiş yatmaktadır. İnanişe göre Ağaç Baba baharda ormana iner, boş tarlalara fidan diker ve ağaç yetiştirir. Ağaç Baba'nın yetiştirdiği fidanlara el sürenin elleri kurur, başına felaketler gelmiş. Bu sebeple kimse onun fidanlarına el sürmezmiş. Ağaç Baba ölüm döşeginde "Benden sonra çocuklarınızın mutlu, topraklarınızın bereketli olmasını istiyorsanız ağaçlara dokunmayın! Benin hayır duamı alarak dünyada ve ahirette mutlu olmak istiyorsanız ağaç dikin !" diye vasiyet etmiş (Sakarya 2003: 252-253 )

### **2.1.3. Sakar Baba Efsanesi (Beş Köprü Efsanesi )**

Günün birinde Sakar Dede adlı bir ermişin yolu Adapazarı'na düşmüş. Irmak üzerindeki Beşköprü' den geçerken durdurulmuş ve kendisinden "geçiş vergisi "istenmiş. Sakar Dede, parası olmadığından veremeyeceğini belirterek geçiş izni istemiş. Ama kimse oralı olmamış. Dede bir dua ederek suyu ötelere göstermiş. Duası biterken ırmak yatak değiştirmiş ve dedin gösterdiği oviden akmaya başlamış. O günden sonra ırmağa Sakar Dede denmeye başlanmış daha sonra bu isim "Sakarya" şekline dönüşmüş. Bugün Erenler Tepesinde'ki Sakar Baba Türbesinde yatan ermişin bu kişi olduğuna inanılır (Sakarya 2003: 252-253).

### **2.1.4. Şeyhler Efsanesi**

Orhan Gazi'nin uç beylerinden Akçakoca, Karadeniz sahiline doğru ilerlerken Şeyhler köyünün biraz güneyinde mola vermiş. Bu arada askerlerin karınlarını doyurmayı üstlenen Konaklar Köyü'nden Şeyh İsmail, karargâha girer ve bir kişilik yemek bırakır. Bu duruma Akçakoca kızar, fakat gördükleri karşısında da hayrete düşer. Tek kişilik yemek bütün askere yetmişte artmıştır bile. Akçakoca bu keramet karşısında Şeyhin elini öper, bir dileği olup olmadığını sorar. Şeyhte "ezan sesi duyulan yerlerin kendisine bağışlanmasını "ister. Bu dilek yerine getirilir (Sakarya 2003: 252-253).

### **2.1.5. Sapanca Efsanesi**

Bir zamanlar Sapanca gölünün yerinde, verimli topraklar, bu toprakların üzerinde de zengin, varlıklı bir kasaba varmış. Kasaba halkı zenginmiş, varlıklıymış ama, gözlerini dünya malı bürümüş, bencillik ve cimrilik ruhlarını karartmış. Bir gün, Adapazarı'nın güneyindeki Erenler tepesinde oturan, gözünü dünyaya kapamış, gönlünü aşk ve sevgiyle doldurmuş erenlerden bir eren, bu kasabaya inmiş. Selam vermiş, selamını almamışlar, konuk olmak istemiş, kimse "buyurun" dememiş, hangi kapıyı çaldıysa yüzüne kapanmış, bu fakir, fakat gönlü zengin dervişe bir bardak içecek su bile vermemişler. Derviş gönlü bu, bir kırıldı mı onarılmaz, onarılsa da faydası olmaz. Akşama değin yorgun-argın, aç-susuz kasabayı terk ederken, ötelere küçük bir kulübeden sızan mum ışığına doğru yönelmiş, bir de bu kapıyı çalayım, belki bir gönül yoldaşı bulurum diye düşünmüş. Bu, kasaba halkına sapan yaparak geçimini sağlayan fakir bir sapancının iş yeriymiş.

Kapıyı çalmış, az sonra sapancı güler yüzle konuğuna açmış kapıyı: -Buyurun, hoş geldin, safa geldin. Ocaktan tencereyi şimdi indirdim. Bir konuk göndermesi için Tanrı'ya niyaz ediyordum, demiş. Derviş memnun, başköşeye oturmuş. Sapancı sofrayı kurmuş, nesi var, nesi yoksa dervişin önüne getirmiş. Yemekten sonra, içi talaş dolu yatağını sermiş, konuğunu yatırmış. Sabah, erkenden kalkmışlar. Derviş, Sapancı' dan izin istemiş, Sapancı da onu karşıdaki tepelere kadar uğurlamış. Dönüşünde bir de ne görsün. Kasabanın yerinde koca bir göl var. Ne ev-bark kalmış, ne tarla-tapan. Koca göl, hepsini bir anda yutuvermiş. Kendisinden başka hayatta kimsecikler yok. Dervişin ahı tutmuş, kırılan bir gönül, bir kasabaya mal olmuş. O günden sonra, bu koca göle Sapanca adını vermişler (www.sakaryakulturturizm.gov.tr).

Çubuklu Köyünde cimriliği yemek amacıyla şöyle bir hikaye anlatılır: “Misafir gelmiş oturmuş ancak ev sahibi misafirlerine hiçbir şey ikram etmiyor, yemek ekmek istermisiniz diye sormuyormuş. Misafir şöyle demiş “evler evler iyi evler, soğan ekmek olsa yerler. Ev sahibi buna karşılık “Hafifçe bir rüzgar esti, o adeti bizden kesti” demiş.” (Sakarya 2003: 252-253)

### 2.1.6. Ana Tanrıça

Mitolojiye göre, Friklerin Ana Tanrıçası Kibele'nin kocası Atis'i, Sakarya nehrinin kızı Nana doğurmuştu. Nana, Sakarya'nın güzellikte eşsiz kutsal perilerinden biriydi. Bahar geldi mi Sakarya nehri açılıp saçılıyor, su perileri, yeşeren toprakların dallarında, çiçeklerinde, güzel kokularla tabiata kucak açıyorlardı. Nana, böyle bir bahar günü, çiçekli bir badem ağacına 'sık olmuş, beyaz bir badem içini bağrına basarak gebe kalmış, sonunda Atis, ya da Temmuz'u doğurmuştu. Temmuz ayı, adını buradan almaktaydı. Ana Tanrıça Kibele'nin şehri, bugün Sivrihisar'ın on iki kilometre güney doğusundaki Pessinus olarak bilinir. Bugün, bu şehrin yerinde arkeolojik kazılar yapılmakta ve Kibele tapınağı meydana çıkarılmaktadır. Eskiçağ Anadolu efsanelerine göre, Kibele aynı zamanda hayat ve bereketin tanrıçasıydı, tabiatın anası sayılıyordu. İlkbaharda kız, yazın çeşitli ürünleri doğuran ana oluyordu. Kibele'ye ay tanrıçası gözüyle de bakılıyor, ay hilâl şeklindeki kızı, dolunayken gebe kadını temsil ediyordu. Sakarya da Anadolu tapınağının damarında dolaşan, ona can veren, güç kazandıran kan misali bir hayat kaynağıydı. Bundan dolayı Sakarya nehri yüzyıllar boyu kutsal sayılmış, susuz, bağı yanık Anadolu toprağını sulamış, geniş ovaları, yaylaları kıvrım kıvrım dolaşarak Karadeniz'e kavuşmuştur (www.sakaryakulturturizm.gov.tr ).

### 2.1.7. Hıdır Dede Efsanesi

Zamanın İstanbul Padişahının parmağında bir yara çıkıyor ve o çağın tıbbi olanaklarıyla bu yara iyileştirilemiyor. Bu yarayı iyileştirecek hekim bulmak için dört bir yana haberciler salınıyorsa da olumlu bir sonuç alınmıyor. Rivayete göre padişahın iyileşmekten umudunu kestiği günlerden birinde saraya şu haber geliyor. Taraklı Yenice Mahallesinde ikamet eden Hıdır Dede adında bir derviş vardır. Balsa balsa padişahın derdine bu derviş çare bulabilir. Bu sevindirici haberi alan padişah, dervişin İstanbul'a getirilmesi için ferman çıkarır. Bu işle görevlendirilen tatar Taraklıda Hıdır Dede ile karşılaşır. Ve Hıdır Dede İstanbul'a gittiğini söyler. Tatar, İstanbul'a birlikte gitmeyi teklif eder fakat derviş, “Var sen atına bin, git. Ben kendim gelirim” demiştir. Ve Hıdır Dede seccadesini yola salıp “Ya Allah! “ diye kerametle ve çok kısa sürede İstanbul'a varıp, saraya gelme nedenini anlatır. Padişahın karşısına çıkarılan derviş: “Padişahım seninle birlikte iki rekât hacet namazı kılacağız. Seccadelerimizin altında bir tür ot bitecek. Merheminizi bu ottan yapacağım. Yaranız sabah olunca Allahın izniyle iyi olacak” demiştir. İki birliktede seccadelerini yere serip namaza duruyorlar. Namaz bitince Hıdır Dede padişaha:

— Seccadenizi kaldırın padişahım! Diyor.

Padişah seccadesini kaldırınca ot bitmediği görülüyor. Hıdır Dede kendi seccadesini kaldırınca, ot yeşerdiği görülüyor. Bu ottan Hıdır Dede merhem yapıyor ve padişahın parmağındaki yaraya sürünce, yara kısa zamanda iyileşiyor.

Padişah Hıdır Dede'nin yaptıklarına karşılık Hıdır Dede'nin kendisi ve evlatları adına bir ferman yazdırıyor. Bu fermana göre Hıdır Dede evlatları askerden, vergiden, öşürden muaf tutuluyor...

Eski zamanlarda insanlar hastalık veya dileklerinin gerçekleşebilmesi için buraya yürüyerek ziyarete gelmeyi makbul sayarlardı. Ziyaretçiler kurban ve lokmalarıyla buraya gelirler. Kurbanlarını burada kesip lokmaları orada dağıtmayı büyük sevap sayarlar. Bu lokmaların dertlere deva, hastalara şifa olacağı yönünde bir inanç vardır (Gökgöz, 2004: 5-6 ).

### 2.1.8. Karınca Baba Efsanesi

Karıncalar tarafından basılan bir köyün ahalisi Karınca Baba'ya başvururlar. Köylerini bu karıncalardan kurtarmasını istemişlerdir. Bu şahıs köye gelerek dua etmiş ve köyün karıncalardan kurtarılmasını sağlamıştır. Bu olaydan sonra bu kişinin adı Karınca Baba olarak anılmıştır. Bu türbeyi ziyaret edenler dileklerinin kabulü için bölgede bulunan ağaçlara bez parçası astıkları ve karıncaların yemesi için pirinç bıraktıkları görülmüştür. Türbenin etrafının ağaçlıklı olması sebebiyle Karınca Baba'yı ziyarete gelenler burada piknik yaparlar (Kaya ve Filiz, 2002: 9 ).

### **2.1.9. Emirali Efsanesi**

Emirali Türbesi Ziyaret Tepe'dedir. Ziyaret Tepe'de bulunan şehit, o yöre halkı tarafından bayramlarda ziyaret edildiğinden şehidin bulunduğu mevkiye Ziyaret Tepe denilmiştir.

Anlatıldığına göre Ziyarettepe civarına çıkan avcılar tam avlanacakları sırada göremedikleri birinin ıslığı ile avları kaçarmış. Her defasında bu ıslık birkaç defa tekrarlanmıştır. Bir sonbahar günü Ziyarettepe mevkinde bir yangın çıkar. Bütün çabalara rağmen söndürülemez. Emirali'nin olduğu yere doğru yangın ilerler. O sırada gökyüzünü siyah bulutlar kaplar ve ardından yağmur yağar. Böylece yangın söner. Etraftaki ağaçlara yandığı halde Emirali'nin etrafındaki ağaçlar yanmaz.

Mustafa Ersoy 1950–1957 yılları arasında şehitlerle çok ilgilenmiş. Bir gece rüyasında şehitlerle tanışmış. 1968 yılında Ziyaret Tepe'deki şehit için bir türbe yaptırmıştır (Kişisel Görüşme; 2008).

### **2.1.10. Mirali (Zincirli Baba) Efsanesi**

Kestanelik mevkiindedir. Zincirli Baba diye tanınır. Kestanelik mevkiinde yabancı bir şahıs bir zincir götür ve onu almak için etrafını kazar. Çıkarmak için uğraşırken her tarafının titrediğini farkederek. Çok korkar ve bu işi yapmaktan vazgeçer. Bu hadiseden sonra buraya Zincirli Baba ismi verilir.

Bir sonbahar günü bu mevkiinde bir yangın çıkar. Bütün çabalara rağmen yangın söndürülemez. Zincirli Baba'nın olduğu yere doğru yangın ilerler. O sırada gökyüzünü siyah bulutlar kaplar ve ardından yağmur yağar. Böylece yangın söner. Etraftaki ağaçlara yandığı halde şehidin etrafındaki ağaçlara yanmaz.

Mustafa Dertli Mirali için Kestanelik mevkiinde bir türbe yaptırır. Bu türbe 2007 yılında tamamlanmış ve aynı yıl büyük bir açılış töreni düzenlenmiştir (Kişisel Görüşme; 2008 ).

### **2.1.11. Kerem Ali Efsanesi**

1135 yılında, Danişment beyi Mehmet Gazi Bizans'ın sıkıştırması üzerine eniştesi ve Selçuklu Sultanı Sultan Mesut'a müracaat ederek yardım istedi. Selçuklular da Danişment Beyi Mehmet'e yardım ederler ve Bizans askerlerini Sakarya Nehri'nin batısına sürerler. Bu savaşlar Çankırı'dan başlar ve Kerem Ali dağında yapılan son savaşla sonuçlanır. Kerem Ali dağında Selçuklu ve Danişment askerine ait yüzlerce şehit bulunmaktadır. Bunlardan Biri de Selçuklu askeri Kerem Ali'dir. Şehit Tepe'de bulunan Kerem Ali'ye ait yüzlerce efsane vardır. Bunlardan bir tanesi de; herhangi bir savaş başlamadan önce bu şehidin top atmasıdır. Kerem Ali Dağı'nda görülmesi gereken yerler Ağlayan Kaya, Ezan Taşı, Namaz Taşı ve Kerem Ali Taşı'dır (Kişisel Görüşme; 2008 )

#### *Ağlayan Kaya*

Bir taşın kovuğundan biriken yağmur suyu taşı tamamen ıslak tuttuğu için bu isim verilmiştir. Bu taş türbenin 60m. aşağısında, yanardağ ağzının kenarındadır. Yapılan araştırmalarda bu dikili kaya 1955 yılında zirveden koparak aşağıya yuvarlanmıştır. Bu olay gören 4 kadın o zaman türbeden toprak alıyorlardı ve şehit toprağı geri istiyor diye düşünerek toprakları bırakmışlardır. Vatandaş bugün bile bu inanişini sürdürerek oradan toprak almaz ( Eker, 2003: 5 ).

#### *Namaz Taşı*

Türbeye çıkarken, Adapazarı yönünden sağ tarafta yüksek bir taşdır ( Eker, 2003: 5 ).

### *Ezan Taşı*

Zirvede türbenin güneyinde yüksek bir taştır ve bu taşın üzerinde hala ezan okunduğu inanılır ( Eker, 2003: 6 ).

### *Keremali Taşı*

Üzerinde 7 boğum bulunan bu taşın hazineyi gösterdiğine inanılır ve bu taş için görmeye gelen insan sayısı bugün bile çok fazla.

Zirvede bulunan küçük düzlükte bir mescit ve Keremali Türbesi vardır. Mescidin kuzeyine inşa edilen iki katlı binada kadınlar için namaz kılma yerleri vardır. Misafirler için yapılan yatakhane misafirler istedikleri kadar kalabilirler.

Keremali dağında her sene Ağustos ayı ortalarında anma törenleri ve yayla şenlikleri yapılır ( Eker, 2003: 6 ).

Akyazı Endüstri Meslek Lisesi Tarih Öğretmeni İhsan Uzungüngör' den aldığım bilgilere göre Emirali için yapılan törenlere her yıl 500'ü aşkın kişi, 15 Ağustos Keremali Dağı törenlerine ise 5000 kişiyi bulan katılımlar gerçekleşiyor. Bu törenlere katılımların asıl sebebi efsanelerdir demek zordur. Fakat efsanelerin de bu katılımlarda payı vardır.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Türkiye doğal ve kültürel bakımından büyük bir zenginliğe ve çeşitliliğe sahiptir. Eğer bir ülke kültürel ve tarihi zenginliklerini iyi kullanabilirse, o ülke turizmden büyük bir pay alabilir. Önemli olan sahip olduğumuz değerlerimizin turizm sektörü aracılığıyla, kültürün özünü bozmadan en doğru şekilde tanıtılmasıdır.

Halk kültürü öğeleri içinde yer alan efsanelerimiz, kültürel yapımızın taşıyıcılarıdır. Turistik açıdan düşünüldüğünde, bazı efsanelerimiz varış noktası çekicilik unsurudurlar. Bazı bölgelerimiz için başlı başına turistik ürünlerdir. Efsaneleri ile ünlenmiş şehirlerimiz için dış turizm hareketlerinden söz etmek mümkünken, Sakarya İli gibi efsaneleri ile ün yapmamış şehirlerimiz için öncelikle iç turizm yönünde bir hareketliliğe gidilmelidir. Bu nedenle, Sakarya İline ait efsaneler, yazılı ve görsel basın yoluyla tanıtılabilir, şehirde düzenlenen festivallerde, fuarlarda, gezi dergilerinde, gezi sitelerinde, Sakarya için düzenlenebilecek küçük broşürlerde bu efsanelerimizden bahsedilebilir.

Bahsedilen ziyaret mekânların temizlik ve bakımından sorumlu kişilerle görüşüp, bu mekânlarda sıkıntı yaşayıp yaşamadıkları sorularak, yaşanan problemlerin çözümü yoluna gidilmelidir. Bu ziyaret yerlerinin çevreleri güzelleştirilmeli.

Sakarya İl Kültür Turizm Müdürlüğünden alınan bilgilere göre 2007 yılında Sakarya İline giriş yapan yerli turist sayısı 71.323, yabancı turist sayısı ise; 6.618' dir. Bu rakamlar sadece turistik, iş, gezmek görmek amaçlarıyla gelenlerin sayısıdır. Bu ziyaretçilerin içinde, efsaneleri bahsedilen yerleri ziyaret edenlerin sayısını belirlemek mümkün değildir. Sadece şenliklere katılanların sayısı tahmini olarak söylenebilmektedir. Diğer ziyaret mekânlarına gelen ziyaretçiler için Ziyaretçi defteri oluşturulup, ziyaretçilerin gezdikleri, ziyaret ettikleri mekânlar hakkındaki düşünceleri öğrenilebilir. Böylece tahmini bir rakam çıkartılabilir.

2023 Türkiye Turizm Stratejisinde, en az 20 milyon kişinin iç turizme katılması için toplumun her kesiminde ve tercih edilen turizm türlerine yönelik tanıtımların yapılması ve sektör tarafından özel kampanyalar ve turların düzenlenmesi yoluna gidileceğinden bahsedilmektedir. Bu strateji ışığında Sakarya ili iç turizmini canlandırma konusunda efsanelerden, efsanelerin gücünden yararlanılabilir.

İlk başta Sakarya'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışanlara daha sonra ziyaret yerlerinden sorumlu kişilere bilgi verilerek efsanelerin yanlış değerlendirilmesine, yanlış inançların ortaya çıkmasına engel olmaya çalışılabilir. Sakarya sahip olduğu doğal güzelliklerin, tarihi değerlerin yanında efsaneler bakımından da oldukça zengin bir şehrimizdir, planlı ve programlı bir şekilde ilerlendiği takdirde, Sakarya'nın keşfedilememiş özellikleri gün ışığına çıkarılıp, gerek yerel, gerekse ulusal basında tanıtımı yapıldığında Sakarya ülke turizminden hak ettiği payı alacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AVCIKURT**, Cevdet, ( 2003 ), Turizm Sosyolojisi, Detay Yayıncılık, Balıkesir
- EKER**, Elanur, ( 2003 ), Akyazı Kerem Ali Dağı Bitirme Ödevi ( Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu Turizm Ve Otelcilik ), Sakarya
- GÖKGÖZ**, Sinem, ( 2004 ), Taraklı Hıdır Dede Türbesi Pamukova Karacaahmet Türbesi Bitirme Ödevi (Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu Turizm Ve Otelcilik ), Sakarya
- GÜLÇAYIR**, Selcan, ( 2006 ), Kent Efsaneleri “ Zaman Elbiselerini Giymiş Anlatılar mıdır?”, Milli Folklor Üç Aylık Uluslar Arası Hlak Bilimi Dergisi, 9.cilt, 17.yıl, 67.sayı
- GÜNAY**, Ünver, ( ??? ), Türk Halk Dindarlığının Önemli Çekim Merkezleri Olarak Dini Ziyaret Yerleri, Kayseri
- KARA**, Çiğdem, ( 2003 ), Çağdaş Halk Anlatıları ve Söylentileri- Günümüzün Zihinsel Haritaları ve Bunların Anlamları Üzerine Halkbilimsel Bir Araştırma, Ankara
- KAYA**, Fikret, FİLİZ, Oral, ( 2002 ), Sakarya’da İnanç Turizmi Bitirme Ödevi ( Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu Turizm Ve Otelcilik ), Sakarya
- MAZLUM**, Deniz, ( 2006 ), Kız Kulesi’nin Uzun Tarihinden Bir Kesit: 18. Yüzyılda “Kule-i Duhter”
- OZAN**,Gülay(2008),”Çarlık Rusya’sındanMoskova’ya ”http://www.haberlerimiz.com/yazaryazi.asp?idyazar=29&idyazi=551.Erişim Tarihi: 13.04.2008
- ÖNDER**, Mehmet, ( 1972 ), Şehirden Şehire ( Efsaneler, Destanlar, Hikayeler ),I. II.ve III. Cilt, Doğan Kardeş Yayıncılık, İstanbul
- RIZAOĞLU**, Bahattin, ( 2004 ), Turizm Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara
- SAKAOĞLU**, Saim, ( 2003 ), 101 Anadolu Efsanesi, Akçağ Yayınları
- SAKAOĞLU**, Saim, ( 2003 ), 101 Türk Efsanesi, Akçağ Yayınları
- Sakarya Valiliği** Halk Kültürü dizisi :1 / Sakarya Halk Kültrü ( Derleme Çalışması ), (2003 ), Sakarya
- TEKİNKOCA**, Senem, ( 2007 ), “Kayıp Şehrin Tapınaklar Ülkesi”http://www.tourismtoday.net/default.asp?inc=news\_details&intCatID=9&intNewsID=1535. Erişim Tarihi: 13.04.2008
- ULUĞTEKİN**, Gül,( 2008 ),Kent Folklorünün İçinden: Bir ODTÜ Efsanesi, Milli Folklor Üç Aylık Uluslar Arası Hlak Bilimi Dergisi, 8.cilt, 15.yıl,59.sayı
- UZUNGÜNGÖR**, İhsan (Kişisel görüşme ), Görüşme Tarihi: 26.03.2008
- YALÇIN**,Alemdar , AYTAŞ,Gıyasettin , ( 2002 ), Çocuk Edebiyatı
- YILDIZ**,Kaan(2008)http://tr..wikipedia.org/wiki/S%C3%öylence.Erişim Tarihi: 13.04.2008
- http://www.sakryakulturturizm.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF1D2BBDFC4052639BF83D97ED1ADEFC2E Erişim Tarihi: 26.02.2008
- http://www.thurp.net/efsane-nedir-t4202.htmlErişim Tarihi: 12.03.2008
- 2023** Türkiye Turizm Stratejisi, http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFFD11656DE495B312CFD5012EF3779276. Erişim Tarihi: 22.02.2008

# Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme: Sakarya'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma

Doç. Dr. Orhan BATMAN\*

Zeynep ASLAN\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Son yıllarda teknolojinin hızla gelişmesi, bilinçli müşterilerin artması ve rekabet ortamının hız kazanması yöneticileri farklı yönetim sorunlarıyla karşı karşıya getirmektedir. Artık müşterilerin istekleri en hızlı ve etkili şekilde karşılamak zorunlu hale gelmiştir. Özellikle çalışanın müşteri ile birebir iletişimde olduğu hizmet işletmelerinde bu zorunluluk daha da çarpıcı hale gelmektedir. Çalışanlar sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, kararlarının ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle donatılması yani personel güçlendirme kaçınılmaz bir hal almıştır.

Bu çalışmada, Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personelin ne derece güçlendirilmiş personel olduğu incelenecektir. Çalışma Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personelle yapılan anket çalışması ve mülakatla desteklenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların yaptıkları işlerde belirli bir yetkinin yanı sıra sorumluluklarının da bulunduğu ortaya çıkmıştır.

## GİRİŞ

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır.

İşletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin **görevleri** başında karşılaştıkları sorunları ya da işletmeyi geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler.

Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Dolayısıyla, dünyada birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak birtakım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmesidir.

Bu istek, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır (<http://www.egm.gov.tr/>).

Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildikleri için daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar.

## 1.PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortam gelmektedir. Bu bilinç ve ortam, hızlı ve esnek tepkileri talep etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin işin gerçekleştiği anda karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve tecrübelerden ders çıkarılmalıdır. Bunun yanında örgütler giderek holografik yapılar

olarak tasarlanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin veya birimlerin güçlendirilmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi bu yaklaşımı mümkün kılmaktadır (Dalay vd., 2002; 225).

"Güçlendirmenin, "güç" kökünden gelen bir kavram olduğu hatırlandığında öncelikle güç kavramını açıklığa kavuşturma ihtiyacı hissedilmektedir. "Enerji" kavramı, nasıl fiziğin temel bir kavramı ise; "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi güç, ilişkisel bir kavram olup, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Diğer bir deyişle, başkalarıyla ilişkilendirilmeyen tek bir kişi için güçlüdür, denilemez. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, ancak bu durumda o kişiye güçlüdür denilebilir (Koçel, 2003). Başkalarını kendi istediği doğrultuda davranmaya sevk edebilen güçlü kişiler farklı güç çeşitlerini kendilerinde toplamışlardır. Bunlar; kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve pozisyon gücüdür (Conger and Kanungo, 1988; Aktaran, Çöl, 2003). Bu bağlamda güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003).

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları örgüt yapısındaki kademe sayısının ve bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin ve merkezci yönetimin sona erdirilmesi gibi gelişmeler sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi (Wilkinson, 1998; Aktaran: Çöl, 2003) güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir.

Ayrıca Kalite Hareketinin temelleri 1950'lerin sonunda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve bu gelişme güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görülmüştür. Toplam kalite yönetimine göre, sürekli iyileştirme işletmedeki herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve çözmenin yöntemlerini sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttukları fonksiyonların devredilmesiyle işgörenlerin güçlendirilmesi sağlanmakta ve böylece de katılım kurumsallaştırılmış olmaktadır (Hill, 1991; Aktaran: Çöl, 2003).

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Koçel, 2003; Peccei and Rosenthal, 2001; Honold, 1997; Yip, 2000):

- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Bu görev ve sorumlulukların hemen hemen tamamı üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlardır. Sonuç olarak bu yaklaşımı benimseyen yazarlar, üst yönetimin güçlendirme sürecinde yapması gereken faaliyetleri sıralamaktadırlar.

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirmeyi; astların işleriyle ilgili tüm kararları alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması. Bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şeklinde tanımlayabiliriz. Yetkinin kendisinde olduğunu düşünen çalışan sorumluluklarının bilincine de varacaktır.

Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı, diğer bir deyişle bir adım daha ilerisi olarak kabul edilmektedir. Güçlendirme ile benzerlikler içeren bu kavramlar incelendiğinde güçlendirme kavramının uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır. İşleri astlarına dağıtma süreci olarak da tanımlanan yetki devri; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

Görüldüğü gibi yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Burada yönetici işinden vazgeçmiyor yetkiler yine ona ait çalışana belirli sınırlarda yetki veriliyor. Özetle güçlendirmede hem işin yürütülmesinde kullanılacak yetki hem de sonuçtan doğacak sorumluluk işgörene aittir. Yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyeti olarak tanımlanabilir.

Yönetime katılma konusunda ancak yöneticilerin imkân verdiği ölçüde katılma olayı gerçekleşeceği için güçlendirmeden farklı yönleri bu çerçevede ortaya çıkmaktadır. Motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "işgörene ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranışın" sorusudur.

Oysa güçlendirmenin hareket noktası işgörenin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve Ark., 2002). İş zenginleştirme ise çalışanların pozisyon değiştirerek ya da aynı pozisyonda farklı roller alarak yetkilerini artırmalarıdır. Yetki arttığı için sınırlı konularda sorumluluğu artmaktadır. Güçlendirmede ise çalışan işinin gereğinin bilincindedir ve sorumluluklarının farkındadır.

## **2.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI**

Bir işletmede personel güçlendirme birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmakla birlikte kavramın örgüt kültürü içinde yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesin de bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar aşağıda açıklanacaktır (Arda, 2006):

### **2.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Modern iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir organ olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, personel güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları (role-playing), tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanabilir.

Restoranları ele alalım. Restoran işletmecileri veya sahipleri otoritelerinin sarsıldığını ve çalışanlarının yanlış kararlar verebileceğini düşündükleri için "güçlendirme" kelimesine pek sıcak bakmazlar. Ancak personel güçlendirme hem ciroyu hem de çalışanların seviyesini yükselten etkin bir yönetim aracıdır. Yöneticiler, çalışanlarla bilgilerini paylaşarak, onlara otonomi vererek veya kendi kendini yöneten küçük takımlar kurarak personel güçlendirme konusunda aktif olarak rol almalıdırlar ([http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehber\\_oku.php](http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehber_oku.php)).

Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine

olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımını ifade etmektedir. Yenileşme kararı alınırken çoğu zaman geniş kapsamlı bir katılımın sağlanması, bazen uygulama aşamasında uygun olmayabilir (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/>).

## 2.2. Yenilik

Yenilik (innovation); o yeniliği benimsemesi beklenen birim tarafından "yeni" olarak algılanan bir fikir veya uygulamadır. Yeniliklerin ilk ortaya çıktıkları anda mevcut durumdan önemli farklılıkları vardır. Bu bakış açısına göre bir tekniğin yeni olarak algılanması için varolan tekniklerden daha etkili olması gerekmez; diğerlerinden ayırt edilebilir miktarda farklı olması yeterlidir. Yenilik; birey, takım, bölüm, örgüt, endüstri vb. düzeyde olabilir. Bu çalışmada kullanılacak yenilik ifadesi ile örgüt düzeyinde yenilik kastedilmektedir. Örgütsel yenilik ise; örgütün kendisi için yeni bir fikri veya davranışı benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. [http://www.İsguc.dergi.org/?p=arc\\_view&ex=159&inc=arc&cilt20](http://www.İsguc.dergi.org/?p=arc_view&ex=159&inc=arc&cilt20)).

Yenilik kavramını; idari süreçlere, örgütsel yapıya ve insan kaynaklarına yöneldiği takdirde "Yönetimsel yenilik"; ürün, hizmet ve bunları üretecek teknolojiye yönelik olması durumunda ise "Teknik yenilik" olarak adlandırıp başka bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Her ne kadar yenilik literatüründe bu tür değişik sınıflandırmalar yapılsa da farklı hatta aynı sınıflandırma kapsamında yer alan yeniliklerin birbirleri ile çeşitli ilişkiler içerisinde oldukları yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır.

Örnek verilmek istenirse; sosyo-teknik sistemler olarak kabul edilen örgütlerin performansı alt sistemlerinin uyumuna bağlıdır. Tüm sistemin etkinliği ise ancak alt sistemlerden birinde meydana gelebilecek yeniliğin ortaya çıkardığı gereksinimlerin diğer alt sistemler tarafından da karşılanmasına bağlıdır. Teknik ve yönetimsel yeniliklerin benimsenmelerinin sonrasında birbirlerinin benimsenmelerine karşılıklı olarak katkı yaptıkları bilinmekle beraber; yönetimsel yeniliklerin kendilerinin benimsenmesi sonrasında teknik yeniliklerin benimsenmesinde daha fazla pay sahibi olduğu yapılan bir araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

## 2.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı

Bilgiler çalışanlardan gizlenmemeli her çalışan işi ile ilgili bilgileri elde edebilmeli ve işini ilerletebilmesi için kullanılmalıdır. Dolayısıyla örgüt yapısının ve uygulamalarının da bilgiye erişimi özendirerek ve olanaklı kılacak şekilde yeniden oluşturulması gerekecektir.

## 2.4. Sorumluluk

Bir çalışanın işine ilişkin sorumluluk alacak derece de motive olduğu ve motivasyonun ne tür sonuçlar doğurduğu bilinmelidir. Sorumluluk sahibi çalışanlar işleri ve gerekli beceriler hakkında sürekli öğrenme arzusunda olduklarını sordukları sorularla ortaya koyarlar. Öneri getirirler ve özerklik eksikliğine karşı bir şekilde tepki koymaya çalışırlar. Bazı çalışanlar ise açık şekilde daha fazla sorumluluk talep ederler. Grup toplantılarında görev üstlenmek isteyenler kendilerini açıkça ortaya koyarlar. Bunlar sorumluluk almak isteyen çalışanlardır (Dalay ve diğerleri, 2002)

## 2.5. Ortak Hedeflere Ulaşma

Personel güçlendirmede çalışanlar ortak hedeflere yöneltir. Özellikle güçlendirilen takımlar ortak amaçlara ulaşmada bir araçtır. Ortak bir amaç yoksa personel güçlendirmeden bahsedilemez (Arda, 2006)

## 2.6. Personel Eğitimi

Personel eğitiminin bu denli önemli olmasına rağmen günümüzde birçok işletmenin karşılaştığı problem hem fırsat maliyeti hem de pahalı olması açısından büyük masraflar gerektiren yüksek kaliteli ve etkili öğretim ve iletişimdir.

Klasik olarak işletmeler eğitim ihtiyaçlarını aşağıdaki şekillerde karşılamaktadırlar.

a) Çıracılık	k) Yönetim geliştirme programları
b) Danışmanlık (coaching)	l) Gözetim altında çalışma
c) Hizmet içi eğitim merkezleri	m) İşbaşı deneyimleri
d) Kurslar	n) Dış güdümlü eğitimler
e) Uzaktan öğrenme (Posta, e-posta, kitap, disket CD)	o) Yeni işlerin veya rollerin oryantasyonu
f) Stajyerlik	p) İş arkadaşlığına dayalı eğitim
g) İş tanımları	q) İç güdümlü öğrenme
h) Konferanslar	r) Televizyon
i) Üniversite programları	s) Bilgisayar Tabanlı öğreticiler

Farklı yerlerde yapılan eğitim oturumları bilgi transferi ve deneyimlerin paylaşımı için bir hizmet sunar. Bu klasik model maliyet açısından efektif olmadığı gibi iş birliği için de elverişli bir ortam değildir. Ancak yoğunluğu gittikçe artan iş dünyasında, hız önem kazandığından bilgiyi en kısa sürede, iş süreçlerini aksatmadan elde edip rakiplerinden önce kullanabilen işletmeler lider olacaklardır. Bundan dolayı işletmeler çalışanlarını sürekli eğitmek için daha fazla yatırım yapmaktadır. Bu şekilde, öğrenen işletmeler ortaya çıkmakta ve bunun temelinde yer alan bireyin öğrenmesi önem kazanmaktadır (<http://ab.org.tr/ab03/tammetin/98.doc>).

## 2.7. Takım Çalışması

Takım, göreceli olarak kısa mesafeli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenen görece küçük bir insan grubudur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir.

İşletmelerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Üretim artışının sağlanması
- Çalışanların morallerinin yükselmesi,
- Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
- Esnek bir organizasyon yapısının meydana getirilmesi,
- Etkili fikirler üretme ve yüksek performans elde etme,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyon artışının sağlanması.

Ayrıca işletmenin yönetim etkinliğinin artması, Ar-ge kapasitesinin optimalliğinin sağlanması, kısa ürün döngüsünün yaratılarak, pazarda gerekli rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde takım çalışmasının teşvik edilmesinde etkili nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır ([www.geocities.com/ceteris\\_paribus\\_tr2/h\\_yilmaz.ht](http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz.ht)).

## 3.GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Quinn ve Spreitzer (1997:41; Aktaran: Doğan (2006)'in yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların departmanın ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

Bunlara ek olarak güçlendirilmiş çalışanların. Kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması, karsıdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması, faaliyet yönelimli olması da gerekmektedir. Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme hürriyetine sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendi kendilerini nasıl güçlendirebileceklerini de bilirler.

## 4.SAKARYA'DAKİ SEYAHAT ACENTALARINDA BİR ARAŞTIRMA

#### **4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Seyahat acentalarının hizmet sektöründe faaliyet göstermesi bu işletmelerde çalışan personelin müşteri ile birebir iletişim kurması ve kendi inisiyatiflerini kullanması işletmenin uzun vadede geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alacaktır. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanarak bu rekabet ortamından başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı güçlendirilmiş şirketine bağlı personelin verimlilikleri sayesinde müşteri memnuniyeti ile mümkün olmaktadır.

Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının tamamına ulaşılarak seyahat acentalarında çalışan personel sayısı ve acentaların ne kadar zamandır faaliyet gösterdiği çalışmanın literatüre sağlayacağı katkılar arasındadır. Bu nedenle çalışma çeşitli güncel bilgileri sunması nedeniyle önemlilik arz etmektedir.

Bu çalışmada personel güçlendirme teorik olarak ele alınıp incelendikten sonra, seyahat acentalarını güçlendirme açısından değerlendirilebilmek için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Burada seyahat acentası çalışanlarının etkinliği ölçülecek ve etkinliği etkileyen etmenlerin neler olduğunu açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **4.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamını Sakarya ilinde faaliyet göstermekte olan turizm işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak turizm işletmelerinin seçilme nedeni, personel güçlendirme uygulamalarının, hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin artışı, hizmet sunma süresinin kısıtlanması ve müşteri memnuniyetinin artması gibi nedenlerle diğer sektörlerle oranla daha önemli sonuçlar sağlamasıdır. Özellikle müşteri ve çalışanın en fazla ilişkide olduğu hizmet sektöründe bu sonuçlar önemlilik arz edecektir.

Araştırma turizm işletmeleri olan seyahat acentaları personelleri ile sınırlandırılmıştır. Burada amaç seyahat alanında faaliyet gösteren tüm işletmelere ulaşılabilme imkânının olması ve seyahat acentaları personelinin gerek teknik gerekse sosyal yönden diğer turizm işletmeleri personeline göre daha fazla güçlendirilmiş personel olma özelliği tahmin edilerek bu sınırlandırılmaya gidilmiştir.

#### **4.3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada mülakatla desteklenen anket tekniğinden yararlanılarak hazırlanmış olan 16 (onaltı) soruluk bir anket uygulanması gerçekleştirilmiş ve 5’li likert ölçeği uygulanmıştır. Katılımcılar sorulara 1= “kesinlikle katılmıyorum”, 2= “katılmıyorum”, 3= “kararsızım”, 4= “katılıyorum” ve 5= “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Anket formunun birinci bölümünde, ankete cevap veren katılımcıların demografik ve genel özellikleri, -yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki görevi ve ne kadar zamandır acentacılık yaptığı-ikinci bölümde ise personel güçlendirmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Araştırma Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personelin tamamına ulaşmayı hedeflemiştir. Ancak bazı çalışanların yurtdışına ya da şehir dışına görevlendirildikleri için onlara ulaşma imkânı bulunamamıştır. Bazı seyahat acentalarının da ise anket uygulama sırasında çalışanların o anda işletme de olmaması nedeniyle Sakarya ilinde çalışan seyahat acentası personelinin %50 si ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ancak tüm seyahat acentalarına ulaşılmış ve gerekli bilgiler alınmıştır.

#### **4.4.Bulgular ve Yorumlanması**

Çalışmanın bu bölümün de öncelikle Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının genel profilleri verilecek ve daha sonra çalışanların demografik özellikleri ve anket sonuçları verilecektir.

Resmi kurumlardan (Sakarya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü) alınan verilere göre Sakarya ilinde faaliyet gösteren 7’si A grubu ve 5’i de B grubu olmak üzere toplam 12 seyahat acentası bulunmaktadır. B grubu seyahat acentası Sakarya’da faaliyet göstermemektedir. A grubu seyahat acentaları genellikle yurt dışına turist göndermekte. Bunlar da genellikle dini görevlerini yerine getirmek için yurt dışına çıkan turistleri kapsamaktadır. Bu acentaların yurt dışından yabancı turist getirme gibi bir işlevleri bulunmamaktadır. Fakat özellikle merkezi Sakarya dışında olup Sakarya da şubesi bulunan seyahat acentaları yurt dışına farklı içerikte turlar düzenlemektedirler. Ayrıca yurtiçi ve yurtdışı uçak bileti tatil ve otel rezervasyonları bu acentaların işlevleri arasındadır.

C grubu seyahat acentaları, bir C grubu acentanın yapması gereken tüm faaliyetleri gerçekleştirmektedir. A grubu acentalarla iş birliği yaparak bunların turlarının satışı, yurtiçi uçak bileti, otel tatil rezervasyonları ve özellikle okul turları bu grup acentaların yaptıkları faaliyetler arasındadır. Acentaların faaliyet sürelerine bakılacak olursa 34 yıllık uzun süreli bir çalışma ile 3 yıl arasında değişen bir faaliyet süresi vardır. Ancak bu süreler oranlandığında ortalama 13 yıllık bir faaliyet ortaya çıkmaktadır.

Seyahat acentalarında çalışan personel sayısı ise acenta başı 5 ile 1 personel arasında değişiklik göstermektedir. Sakarya ilinde doğrudan istihdam edilen seyahat acentası personeli ise 37 dir. Bu da yaklaşık olarak her acenta bünyesinde ortalama 3 personele denk gelmektedir.

### Demografik bulgular

Ankete katılan personelin büyük çoğunluğunu (%55) erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımları orantılı olarak 40 yaş altı ve üstü olarak yarı yarıya olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	N	Oran %	Çalışma Süresi	N	Oran %
Bay	10	55	1 Yıldan az	2	11
Bayan	8	45	1-3 yıl	4	22
Toplam	18	100	4-6 yıl	2	11
Yaş	N	Oran %	7-9 yıl	2	11
20-29 yaş	7	38	10 yıl üzeri	8	44
30-39 yaş	4	22	Toplam	18	100
40-49 yaş	5	27	Gelir Düzeyi	N	Oran %
50 ve üzeri	2	13	450-750	5	27
Toplam	18	100	751-1000	5	27
Eğitim Düzeyi	N	Oran %	1001-1500	4	22
İlköğretim	3	17	1500 üzeri	4	22
Lise	6	33	Toplam	18	100
Üniversite	9	50	Acentadaki Konum	N	Oran %
Lisansüstü	-	-	Müdür	7	39
Toplam	18	100	Satış Sorumlusu	11	61

Seyahat acentalarında çalışan personelin %50 lik bir kısmı üniversiteyi lisans seviyesinde tamamlamış turizm eğitimi almış çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların hem işletme sahibi hem çalışan olarak ele alındığı için çalışanların önemli bir kısmı (%44) 10 yılında üzerinde sektör deneyimine sahiptirler. Acenta sahibi kişilerin aynı zamanda acenta çalışanı kişiler olması nedeniyle gelirleri de bu düzeyde daha fazladır. Çalışanların % 44 lük kısmı aylık 1.000,-TL ve üzeri gelir elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Sakarya da faaliyet gösteren seyahat acentaları önemli bir geçmişe sahip oldukları için genelde aile fertleri arasında el değiştirmiş ve bugünkü yerlerine ulaşmışlardır. Bu nedenle çalışanların bir kısmı sadece sahiplerinden oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak araştırmaya katılımcılarında %30 luk kısmını sahip-müdürler oluşturmaktadır.

### Personel Güçlendirme ile İlgili Bulgular

Çalışanların tamamı görevlerini zamanında yaptıkları konusunda aynı düşünmektedirler. Yaptıkları işleri yüksek düzeyde önemsemekteler. Çalışanların eğitim durumlarından da anlaşılacağı gibi çoğu çalışan işinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip. Özellikle yapılan çalışmada işletme sahi aynı zamanda çalışan olarak çalıştı için işletmede meydana gelebilecek sorunlarda çalışanların önemli bir kısmı (%83) problemleri en hızlı şekilde çözebilecek konumda olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların büyük çoğunluğu iş yerinde işlerin nasıl yürütüleceğine ait kararları kendi verdiğini konusunda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların (%77) si iş yerinde daha çok müdür statüsünde insanların aynı anda çalışan olarak da karşımıza çıkmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda müdür statüsü dışındaki çalışanların müdür statüsündeki çalışanlardan eğitim düzeyi olarak yüksek olması iş yerinde alınan kararlarda etkilerinin büyük olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2: Personel Güçlendirme Algılamaları**

ÖNERMELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Aritmetik Ortalama
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0	0	0	0	0	0	5	27	13	72	4.7
2. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0	0	0	0	0	0	4	23	14	77	4.7
3. İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	0	0	0	0	0	0	5	27	13	72	4.7
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0	0	0	0	3	16	6	33	11	62	4.3
5. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0	0	0	0	0	0	7	38	11	62	4.3
6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0	0	1	5.5	3	16	4	23	10	55	4.2
7. İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	0	0	0	0	0	0	5	27	13	77	4.7
8. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözümü üretirim.	0	0	1	5.5	2	11	6	33	9	50	4.2
9. İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özçek hissediyorum.	0	0	0	0	2	11	4	23	12	66	4.5
10. Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	0	0	0	0	4	23	4	23	10	54	4.3
11. İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	7	38	4	23	2	11	3	17	2	11	2.3
12. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veririm.	0	0	4	23	0	0	6	33	8	44	4
13. Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	1	2	66	4	23	0	0	0	0	0	1
14. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0	0	1	5	4	23	7	38	6	33	4
15. Bölümümde işlerim yürütülmesinde hiç etkili değilim.	1	5	83	2	11	0	0	0	0	0	1
16. Departmanumda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	1	5	83	2	11	1	5	0	0	0	1.1

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Klasik personel yönetiminin son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek, İnsan kaynakları yönetimine dönüştüğüne tanık olunmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ile farklı bir boyut kazanmıştır. İşyerindeki personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşümünde işyerindeki ölçeğinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Bu yönüyle tam anlamıyla personel yönetimden insan kaynakları yönetimine geçildiğini söylemek zordur.

Personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece önemlidir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hatlı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır. Hizmet çalışanlarında personel güçlendirmenin kazançları ise açıktır: Hizmet sunan işletmelerde müşteriler hızlı cevap almak istemektedirler. Güçlendirilmiş personel anında müşteriye cevap vermek, inisiyatifini kullanıp anında çözüm geliştirerek ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Örneğin; uçağı 15 dakika içinde kalkacak olan ve bir sorun yaşayan müşteriye “bu bizim kurallarımıza aykırı” veya “amirime sormak zorundayım” şeklinde bir cevap vermek, ya da daha yüksek bir otoriteye başvurmak yararlı olmayacaktır. Bu durumda, personel güçlendirme çok faydalı olabilecektir.

Çalışma sonucunda Sakarya ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışan personel gerek yetenek ve gerekse oluşabilecek sorunlara özerk bir şekilde karar verebilmesi ve çözüm getirebilmesi konusunda güçlendirilmiş personel olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada en büyük etki faaliyet gösteren seyahat acentalarında çalışanların büyük çoğunluğunun sahip-müdür aynı anda personel niteliğinde de çalışması sonucu ortaya çıktığı saptanması gereken bir diğer konudur. Diğer yandan çalışanların büyük çoğunluğu sahip-müdür konumunda çalışanlardan eğitim düzeyi olarak yüksek olması yöneticilerin çalışanların fikirlerine önem vermesini sağlamaktadır. Müşteriler ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunlar da Sakarya da faaliyet gösteren seyahat acentaları çalışan personeli hızlı ve kalıcı çözümler sunabilecek derecede güçlendirilmiş personel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada personelin güçlendirilmesi anlamında Sakarya da ki seyahat acentalarının kendisini bu konu da geliştirmiş olmasına rağmen Sakarya'yı tanıtabilecek faaliyetlerde bulunmadıkları sonucuna varılmıştır. Gerek jeopolitik konumu gerekse çok çeşitli alternatif turizm türlerini bünyesinde bulundurması bu konulara önem verilmesi turizmin geliştirilmesi anlamında en fazla görev düşen seyahat acentalarının sadece yurt dışı dini inanç ya da yurtiçinde sadece Sakarya'dan turist götürme işlevi dışında işlevleri olmadığı saptanmıştır. Bu konudaki çözüm önerileri ise seyahat acentalarının, yerel yönetimlerce bilinçlendirilmesi ve teşviklerin sunulması, diğer illerdeki seyahat acentaları ile ortak çalışmalar sonucu ülkemizin ihtiyaç duyduğu iç turizmi bir nebze olsun harekete geçirme konusunda gerek yerel gerekse ulusal anlamda bir katkı sağlamaları istenebilir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Arda**, Selin (2006), “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Can**, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Çöl**, Güner (2003), “**Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**”, İş-Güç Dergisi Cilt : 6 Sayı: 2, Ankara.
- Çöl**, Güner (2004) “**Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dalay**, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002), “**Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan**, Selen (2006), “**Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma**”, *Yönetim ve Ekonomi Yıl:2006 Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Manisa*.
- Eren**, Erol (2001), **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel**, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul.
- Özen**, Üstün ve Selçuk Karaman, “İşletmelere İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli”, <http://ab.org.tr/ab03/tammetin/98.doc>. 10.04.2008
- Quinn ve Spreitzer** (1997); Aktaran: Doğan, Selen, “**Yönetim Ve Ekonomi**” 13/2 (2006) Manisa.
- Şimşek**, Şerif ve Said Kınır, (2006), “**Çağdaş Yönetim Kuramlarından Seçmeler**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. [www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php](http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php) (Erişim Tarihi: 11.03.2008)
- [www.geocities.com/ceteris\\_paribus](http://www.geocities.com/ceteris_paribus) (Erişim Tarihi: 19.02.2008)
- [www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com) (Erişim Tarihi: 21.03.2008)
- [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org) (Erişim Tarihi: 30.03.2008)
- [www.sitetky.com](http://www.sitetky.com) (Erişim Tarihi: 11.04.2008)
- [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/146](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/146)(Erişim Tarihi: 19.04.2008)

# Sakarya'daki Turizm İşletmelerinin Turistik Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Davranışları Algılama Biçimleri

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN\*

Sezer KUYUCU\*

(\* Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Günümüzde hizmet sektöründe rekabet edebilmek oldukça güçleşmiştir. İşletmeler bu duruma ayak uydurabilmek için müşteri memnuniyetine giderek daha fazla önem vermektedirler. Turizm işletmelerinin hizmet sektörünün konuklarıyla en fazla iletişim kuran sektörü olduğu açıktır. Dolayısıyla, bu işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik davranışları rekabet avantajı veya dezavantajı oluşturacaktır.

Bu çalışmada, Sakarya'daki Turizm işletmelerinin turistik pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik algılama biçimleri incelenmiştir.

## GİRİŞ

Günümüzde, faaliyet alanı ne olursa olsun tüm işletmeler, gerçekleştirmiş oldukları çeşitli faaliyetleri itibarı ile birçok etik sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin özellikle pazarlama uygulamaları sırasındaki faaliyetleri, etik açıdan en fazla oranda istismar edilen bir alan olmaktadır. Özellikle baskıcı satış veya fiyat farklılaştırma, yanıltıcı reklam vb. gibi uygulamalar etik açıdan karşılaşılan sorunların sadece belli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Durum hizmet pazarlaması açısından değerlendirildiğinde, hizmet pazarlamasının, hizmetlerin taşıdıkları birtakım özelliklerden dolayı etik olmayan bazı pazarlama uygulamalarına diğer geleneksel mal pazarlamasına oranla daha fazla fırsat verdiği genel kabul gören bir görüştür (Altuğ ve Güler, 2003).

Özellikle 1980'li yıllarla birlikte işletmelerin çevrelerinden kopuk yaşayamayacakları gerçeğinin genel kabul gören bir anlayış-görüş halini alması, onları çevrelerine karşı bazı sosyal politikalar izlemeye sevk etmiştir. İlk zamanlarda işletmeler, verdikleri kararların sadece ekonomik yönünü ağırlıklı olarak düşünürlerken, günümüzde artık verdikleri her kararın veya girişmiş oldukları tüm faaliyetlerin sosyal yönünü de dikkate almak zorundadırlar (Koyuncu 1999).

Turizm faaliyetlerinin gelişimine paralel olarak, tatil yapmanın bir lüks olmaktan çıkıp, ihtiyaç halini almasıyla birlikte artan turizm hareketlerinde sektörün yapısı gereği yoğun insan ilişkilerinin yaşanması, beraberinde etik ile ilgili sorunları da getirmektedir (Güler, 2005).

## 1. ETİK KAVRAMI

Etik, tarih boyunca düşünürler tarafından farklı yaklaşımlarla açıklık getirilmeye çalışılan bir kavramdır. Aristo, etiği insanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi olarak tanımlamıştır (Daly ve Mattila, 2000).

Bir görüşe göre etik, doğru ve yanlışın ahlaki ilkeler ve değerler doğrultusunda düşünülmesidir (Angelo ve Vladamir, 1991). Diğer bir görüşe göre de etik; doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, erdem ve erdemsizliğin sistematik olarak incelendiği bir disiplindir (Brinkmann, 2002).

Etik, ahlaki kurallar bütününe verilen değer ve bu kurallara gösterilen uyumu belirtir. Ahlakilik; karakter anlamında mutlak özgürlük talebini içselleştirmiş ve pratiğin anlam ufkunu oluşturan iyi olma isteğidir (Pieper, 1999). Etik moral ilkeler sistemi meslek mensupları, müşteriler, toplum ve diğer meslek mensupları açısından uyulması gereken kuralların yerine getirilmesini içermektedir (Sanlı, 2002).

Etik, "bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar

sistemi” olarak ifade edilmektedir (Ural, 2003). Meslek etiği (Professional ethics) ise belirli bir meslek grubunun mesleğe ilişkin olarak oluşturup, koruduğu, meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür (Pehlivan, 1998).

İş etiğinin, etik alanının bir alt konusu olarak ağırlıklı biçimde gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamış, 1980’lerde ise ABD’deki tüm büyük işletme ve şirketlerde "Etik İlkeleri" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri", "Etik Hizmetiçi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri" oluşmuştur (Berkman, 1999). Pazarlama kararları, davranışları ve buna yönelik oluşturulan etik ilkelerinin sistematik bir şekilde uygulanma çabası olarak tanımlanabilecek pazarlama etiği de, esas olarak işletme etiğinin özel bir alt bölümüdür (Ural, 2003). Verilen bu tanım, pazarlama etkinlikleri ve kararlarıyla ilgili kuralların, standartların etik boyutta incelenmesini gündeme getirmektedir.

Etik sistemleriyle ilgili ise, dörtlü bir sınıflandırmadan söz etmek mümkündür. Söz konusu bu sınıflandırmada yer alan her bir sistem, farklı bir etik sistemini temsil etmektedirler. Bu sistemler; amaçlanan sonuç etiği (yararcı etik), kural (ödev) etiği, toplumsal sözleşme etiği (aydınlanma etiği) ve kişisel etik (Hitt, 1990).

**Tablo 1: İşletmelerce Dikkate Alınmasında Fayda Sağlayacak Bazı Etik Uygulamalar**

<p style="text-align: center;"><b>Çalışanlar ile İlgili Olarak İşletmeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-İş güvenliği sağlamalı (örneğin iş yerinde sağlığı ve emniyeti tehdit edici ortam olmamalıdır.),</li><li>-Liyakat ilkesini uygulamalı (örneğin adam kayırma ve torpile fırsat verilmemelidir.)</li><li>-Aile hayatına saygılı ve yardımcı olmalı (örneğin hamile bayanlara daha uzun izin imkanı, çalışanların çocukları için anaokulu imkanı sağlanmalıdır.),</li><li>-Çalışanın özel hayatına saygılı olmalı (örneğin farklı siyasi görüşte olan çalışanın mağdur edilmemelidir.),</li><li>-Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için önlemler almalı ve gelişmeler takip edilmelidir. (örneğin kişinin iş özellikleri kuvvetlendirilmeli, iletişim becerisi zenginleştirilmeli, stresle baş etme yolları öğretilmelidir.)</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Tüketiciler Ya Da Kullanıcılar ile İlgili Olarak İşletmeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ürün/hizmet güvenliği ve kalitesi sağlamalı,</li><li>- Garanti süre ve şartları bakımından kandırıcı olmamalı,</li><li>-Yanılıcı paketleme, yanılıcı reklam, özetle yanılıcı pazarlama yapmamalıdır.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Çevre ile İlgili Olarak İşletmeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Canlılara ve doğaya zarar vermemeli,</li><li>- Çevre kirliliğine yol açmamak,</li><li>- Doğal kaynaklara zarar vermemelidir.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Toplum ile İlgili Olarak İşletmeler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-"İyi vatandaş" ilkesine uygun olarak devletin yasa ve yönetmeliklerine uymalı,</li><li>- Vergisini ödemeli,</li><li>-Toplumsal yaşamı zenginleştirecek sosyal-kültürel vb. etkinliklere katkıda bulunmalıdır.</li></ul>

**Kaynak:** BERKMAN, Ümit. (1999). "Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği", adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Günümüzde, artık ister özel isterse kamu işletmeleri olsun, faaliyetlerini yerine getirirken, çalışanına, tüketicisine, çevresine ve topluma zarar vermekten ziyade; çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma azami yarar sağlama çabası içerisindeyler. Tüm bu boyutlar itibarı ile, işletmelerin gerek sosyal sorumluluk gerekse etik ilkeler çerçevesinde gerçekleştirmesinde fayda sağlayacak hususlar Tablo 1’de verilmiştir (Berkman, 1999).

Literatürde, etik ile ilgili üzerinde yoğun bir şekilde tartışılan konuların başında, etik ilkelerinin hangi ölçütlere göre geliştirileceği ve etik sistemleri gelmektedir. Etik sorunların, tartışmalı ve belirsiz

durumlarda daha çok ortaya çıkması da, bu ilkelerin hangi esaslara dayalı olması gerektiği sorununu daha da ön plana çıkarmaktadır. Söz konusu bu farklılıklara rağmen etik ilkelerin geliştirilmesinde genellikle temel alınan yaklaşımlar; hakkaniyet ilkesi, insan hakları, faydacılık ve bireysellik ilkeleridir (Lamberton ve Minor, 1995).

Etik, kuramsal, pratik ve tarihsel olarak ele alınabilir. Basitleştirilmiş bir ifadeyle söylersek; kuramsal ele alış daha ziyade kişi odaklı ve değer merkezli bir nitelik taşımaktadır. Pratik ele alış ise, kişinin eylem alanından daha çok toplum içinde ilişki ve etkileşimini konu edinmektedir. Tarihsel ele alış, bu iki alanda olagelen değişimleri izler ve anlamlandırır. Bir başka ayırım ise şu şekilde anlamlandırılmaktadır: Meta-etik, temelleri esas alır, "yapılması gereken"e niçin uymak gerektiğini bilmek, bulmak ile ilgilenir. Kuralcı etik ise, "yapılması gereken"e uyma biçimlerini ele alan ahlak felsefesi sorununu işler; normlar, kurallar, gerekler ayırımını yapar (Taylor, 1978).

## 2. TURİZM PAZARLAMASI

Pazarlama, bireylerin ve grupların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir değer arzeden/içeren malların yaratılması, sunulması ve diğerleriyle (değer arz eden mal ve hizmetlerle) mübadelesini içeren sosyal ve yönetsel bir süreçtir (Kotler, 1998).

Turizm pazarlaması, turistik mal ve hizmetlerin doğrudan ve turizm araçları yardımı ile üreticiden, son tüketici olan turiste akışı ve yeni turistik tüketim ihtiyaçlarının ve taleplerinin yaratılması ve karşılanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Barutçugil, 1989).

Turizm pazarlamasının birinci aşamasını turistik ürün oluşturur. Bir turizm işletmesinin ürettiği mal ve hizmetler genel endüstri işletmelerinin ürettiği mamullerden farklıdır. Turistik ürün; turistlerin seyahatleri boyunca yararlandıkları konaklama, yeme-içme, ulaştırma, eğlence ve diğer birçok servislerin birleşmesiyle oluşan üründür (Hacıoğlu, 2000).

Turizm işletmesi, bir yandan tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken bir yandan da toplumun refahını, çıkarlarını ve üzerinde bulunduğu ortamı da (alanı ya da çevreyi) gözetmelidir.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi olanakları ile toplumsal konulara ne denli katkıda bulduklarını ve bulunabileceklerini içeren bir kavramdır. Ancak, 'çevresel sorumluluk', (çevre kavramına uyarlandığında) bu görsel olarak tek ve dar boyutlu kavrama kıyasla hem niceliksel ve hem de niteliksel olarak daha geniş kapsamlı bir kavrama dönüşmektedir. Bu nedenle, bu sorumluluk; adı 'sosyal sorumluluk' olsa bile, gerçekte çevrenin diğer (ekonomik, toplumsal, siyasal ve hatta psikolojik) dizgelerinin de bir işlevidir (Usal, Oral, 2001).

## 3. TURİZM PAZARLAMASINDA ETİK

Turizm disiplinler arası bir konu olarak, birçok toplum ve doğa bilimi ile yakın bir ilişki içindedir. Turizmde, birçok konu ve sorun etik uygulamalar ile ilgilidir (Payne ve Dimanche, 1996). Turizm endüstrisinde farklı çıkarlar peşinde koşan birçok taraf bulunmaktadır. Turizmin sosyo-kültürel, ekonomik ve çevresel boyutları birçok karmaşık etkiye neden olabilmektedir. Tüm bu özel durumlar, turizmin etik olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır (Fennell ve Przeclawski, 2003).

**Tablo 2: Küresel Turizm Etik İlkeleri (Kodları)**

1. Turizmin Toplumlar Arasında Karşılıklı Anlayış Katkıları,
2. Turizmin Bireysel ve Kolektif Yönleri,
3. Sürdürülebilir Gelişmenin unsuru olarak Turizm,
4. Kültürel Mirası Kullanan ve Zenginleştiren unsur olarak Turizm,
5. Ülkelerin ve toplumların refahını arttıran bir faaliyet olarak Turizm,
6. Turizmin gelişmesinde tarafların yükümlülükleri,
7. Turizme Katılma Hakkı,
8. Turizm hareketinde özgürlük,
9. Turizm sektöründe çalışanların ve girişimcilerinin hakları,
10. Turizme Global Etik İlkelerinin uygulanabilirliği.

Kaynak: WTO.(1999).

Turizm sektöründe etik dışı uygulamaları önlemek veya en asgariye indirmek amacıyla, temelinde insana, doğal ve kültürel değerlere saygı anlayışı yatan ve Dünya Turizm Örgütü tarafından Ekim 1999'da Santiago'da gerçekleştirilen Genel Kurul toplantısında tüm üye ülkelere sunulan 10 maddelik Küresel

Turizm Etik İlkeleri oluşturulmuştur. Sektördeki profesyonel kadroları, hizmet veren çalışanları, hizmeti alan tüketicileri, bölge halkını ve turizmin şekillendiği doğal çevreyi bir arada ele alarak olabildiğince standardı yüksek bir uygulama anlayışı oluşturmayı hedeflemektedir (Ülger, 2003).

Uygulamada etik kodların çeşitli işlevleri vardır. Etik kodlar, profesyonellerin meslekleriyle ilgili sahip olmaları gereken idealleri tanımlamakta, mesleklerin daha meşru bir görünüm taşımalarına yardımcı olmakta, üyelerinin gerçekleştirecekleri uygulamaları düzenlemekte ve standart getirmekte, profesyonellerin kendi aralarındaki ve ilgili oldukları kesimlerle olan aralarındaki ilişkileri ana hatlarıyla belirlemeye yardımcı olmaktadır (Shenas, 1984).

Ayrıca, yetersiz ve ilkesiz meslek üyelerini diğerlerinden ayırma ve meslek içi rekabeti düzenleme fonksiyonlarını da gerçekleştirirler (Aydın, 2002).

#### **4.SAKARYADA'KI TURİZM İŞLETMELERİNİN ETİK DAVRANIŞLARI ALGILAMA BİÇİMLERİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

##### **4.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, hizmet sektörü içerisinde yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olan turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerindeki etik uygulamalarının anket tekniği uygulanarak, mevcut durumlarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

##### **4.2.Araştırmanın Önemi**

Turizm işletmelerinde kaliteli hizmetin sağlanabilmesi, konukların güveninin kazanılarak işletmeye bağlılığın sağlanabilmesi ve turizm işletmelerinin faaliyetleri sırasında sergiledikleri tutum ve davranışların etik boyutlarıyla ilişkilidir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışanların davranışları belli bir ahlaki düzeyde olmalıdır. Bu çalışma, Sakarya'daki turistik pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik algılamalarının tespit edilmesi açısından önem arz etmektedir.

##### **4.3.Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini Sakarya'daki Turizm işletme ve yatırım belgeli turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

##### **4.4.Araştırmanın Yöntemi**

Turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik algılamalarını ölçmeye yönelik bu çalışmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket formu oluşturulurken Çalman (2006), Ergün ve Özer(2007)'den faydalanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini saptamak için hazırlanmış altı kapalı uçlu soru bulunmaktadır. İkinci bölüm ise Turizm İşletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik algılama biçimlerini belirlemeyi amaçlayan 24 ifadeden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların bu yirmi dört ifadeyi beşli Likert ölçeğine göre (5= Hiçbir zaman, 4= Nadiren, 3= Bazen, 2= Çoğunlukla, 1= Her zaman) değerlendirmeleri istenmiştir.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde çapraz tablolama, frekans dağılımı uygulanmış ve verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Bu programda kodlanan veriler, gerekli analizler yapılarak tablolar haline dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

##### **4.5.Araştırma Bulguları**

Ankete katılanların Tablo 3 'de görüldüğü gibi % 40 'ı erkeklerden, % 60'ı kadınlardan oluşmaktadır. Sakarya'daki turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanların %20'si 18-25 yaşları arasında, %60'ı 26-33 yaşları arasında, %6,7'si 34-41 yaşları arasında, %13,3'ü ise 42 yaşından büyüklerden oluşmaktadır. Bu çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, %6,7'si lise mezunu, %40'ı önlisans mezunu, %40'ı lisans mezunu, %13,3'ü lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır.

**Tablo 3: Demografik Bulgular**

Yaş	N	Yüzde %	Deneyim	N	Yüzde %
18-25 Yaş	3	20	1-5 Yıl	6	40
26-33 Yaş	9	60	6-10 Yıl	4	26,7
34-41 Yaş	1	6,7	11-15 Yıl	3	20
42'den büyük	2	13,3	16-20 Yıl	2	13,3
Toplam	15	100,0	Toplam	15	100,0
Eğitim Düzeyi	N	Yüzde %	Medeni Durum	N	Yüzde %
Lise	1	6,7	Evli	7	46,7
Önlisans	6	40	Bekar	8	53,3
Lisans	6	40	Toplam	15	100,0
Lisansüstü	2	13,3	İşletmedeki Görev	N	Yüzde %
Toplam	15	100,0	Satış Personeli	7	46,65
Cinsiyet	N	Yüzde %	Satış Müdürü	7	46,65
Erkek	6	40	İşletme Sahibi	1	6,7
Kadın	9	60	-	-	-
Toplam	15	100,0	Toplam	15	100,0

Deneyim açısından çalışanların % 40'ı 1-5 yıl arası deneyime, %26,7'si 6-10 yıl arası deneyime, %20'si 11-15 yıl arası deneyime, %13,3'ü 16-20 yıl arası deneyime sahiptir. Çalışanların % 42,9'u satış personeli, % 50'si satış müdürü, % 7,1'i işletme sahibinden oluşmaktadır.

Araştırmanın genelinde katılımcıların etik davranışları benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Genel olarak cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında 1,20 ile 2,40 arasında değişmektedir. Buna göre katılımcıların en çok benimsediği etik davranışlara ait ifadeler “ **Satış sırasında yapılan vadeler tam olarak karşılanmaktadır.**” ve “ **Konuklar ödediği fiyatın karşılında ne alacağını tam olarak bilir.**” şeklindedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Etik Davranışları Algılamalarının Ortalaması ve Standart Sapması**

	N	Art.ort.	Std.Sap.
Turizm işletmelerinin etik kuralları vardır, bunların bilincindedirler ve mutlaka uymaya çalışırlar.	15	1,33	0,488
Turizm işletmelerinin etik kuralları ve ilkeler listesi yazılı olarak mevcuttur.	15	2,07	1,100
Turizm işletmelerinde konukların memnuniyetini karlılığın üzerinde gören bir anlayış hakimdir.	15	1,40	0,632
Turizm işletmelerinde etik ilkeler personele bildirilir.	15	1,87	0,915
Turizm işletmelerinde personele yönelik etik eğitimi verilir.	15	2,40	1,242
Turizm işletmelerinde etik ilkelerin uygulanması denetlenir.	15	1,93	1,100
İşletmeye karşı etik dışı davranış gösteren işgören mutlaka cezalandırılır.	15	1,87	0,915
Konuklara karşı etik dışı davranış gösteren işgören mutlaka cezalandırılır.	15	1,73	0,884
Personel tüm konuklara eşit mesafede ve eşit hizmet verir.	15	1,40	0,632
Turizm işletmelerinde temizlik ve hijyen ilkelerine istisnasız uyulmaktadır.	15	1,33	0,488
Turizm işletmelerinde üretilen ürünler ve sunulan her türlü hizmet işletmeye yakışır nitelikte üretilir ve sunulur.	15	1,27	0,458
Ürün veya hizmetin sunumunda tüm personelimiz temizlik ve hijyen kurallarına uyar.	15	1,40	0,507
Konukların tercihleri doğrultusunda ürünler sürekli güncellenir.	15	2,00	0,655
Verilen ürün ve hizmete konu olan ara mal ve hammadde doğru kalite ve nitelikte seçilmektedir.	15	1,40	0,632
Ürün tasarım aşamasından başlayarak konukların çıkarı ve iyi niyet gözetilir.	15	1,47	0,516
Her aşamada konuklar vazgeçme hakkına sahiptir.	15	1,67	0,617
Taahhüt edilen fakat konuklar tarafından beğenilmeyen ürün konukların istekleri doğrultusunda değiştirilir.	15	1,87	0,834
Satış sırasında yapılan vadeler tam olarak karşılanmaktadır.	15	1,20	0,414
İşletmeler verilen reklamlarda gerçekçi olmayan ve yanıltıcı unsurlara yer vermemektedir.	15	1,47	0,834
Reklam ve broşürlerde gereken tüm bilgilendirme yapılır.	15	1,47	0,516
Konuklara hak ve menfaatleri gerekli şekilde bildirilmektedir.	15	1,33	0,617
Fiyatlar tüm konuklar için eşit ve adildir.	15	1,40	0,632
Fiyat belirlenirken, fiyat kapsamında verilecek hizmetin tam karşılığı olması gözetilir.	15	1,27	0,458
Konuklar ödediği fiyatın karşılında ne alacağını tam olarak bilir.	15	1,20	0,561

**Tablo 5: Demografik Özelliklere Göre Etik Algılamalar**

<b>Turizm işletmelerinde üretilen ürünler ve sunulan her türlü hizmet işletmeye yakışır nitelikte üretilir ve sunulur.</b>				
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Yaşı	18-25	2	1	3
	26-33	6	3	9
	34-41	1	0	1
	42' den büyük	2	0	2
Toplam		11	4	15
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	1	0	1
	Önlisans	4	2	6
	Lisans	5	1	6
	Lisansüstü	1	1	2
Toplam		11	4	15

<b>Satış sırasında yapılan vaadler tam olarak karşılanmaktadır.</b>				
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Yaşı	18-25	2	1	3
	26-33	7	2	9
	34-41	1	0	1
	42' den büyük	2	0	2
Toplam		12	3	15
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	1	0	1
	Önlisans	6	0	6
	Lisans	5	1	6
	Lisansüstü	0	2	2
Toplam		12	3	15

<b>Fiyat belirlenirken, fiyat kapsamında verilecek hizmetin tam karşılığı olması gözetilir.</b>				
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Yaşı	18-25	2	1	3
	26-33	6	3	9
	34-41	1	0	1
	42' den büyük	2	0	2
Toplam		11	4	15
		Her zaman	Çoğunlukla	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	1	0	1
	Önlisans	5	1	6
	Lisans	4	2	6
	Lisansüstü	1	1	2
Toplam		11	4	15

<b>Konuklar ödediği fiyatın karşılında ne alacağını tam olarak bilir.</b>					
		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Toplam
Yaşı	18-25	3	0	0	3
	26-33	8	1	0	9
	34-41	1	0	0	1
	42' den büyük	1	0	1	2
Toplam		13	1	1	15
		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	0	0	1	1
	Önlisans	6	0	0	6
	Lisans	6	0	0	6
	Lisansüstü	1	1	0	2
Toplam		13	1	1	15

<b>Turizm işletmelerinde personele yönelik etik eğitimi verilir.</b>							
		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
Yaşı	18-25	1	1	1	0	0	3
	26-33	2	3	1	2	1	9
	34-41	0	1	0	0	0	1
	42' den büyük	1	0	1	0	0	2
Toplam		4	5	3	2	1	15
		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	1	0	0	0	0	1
	Önlisans	2	2	1	0	1	6
	Lisans	1	3	1	1	0	6
	Lisansüstü	0	0	1	1	0	2
Toplam		4	5	3	2	1	15

Katılımcıların yine çok benimsediği etik davranışlara ait ifadeler ise “ **Turizm işletmelerinde üretilen ürünler ve sunulan her türlü hizmet işletmeye yakışır nitelikte üretilir ve sunulur.**” ile “ **Fiyat belirlenirken, fiyat kapsamında verilecek hizmetin tam karşılığı olması gözetilir.**” ifadeleridir. Ankete katılanların en az benimsediği etik davranış ifadesi “**Turizm işletmelerinde personele yönelik etik eğitimi verilir.**” ‘dir. Ayrıca yukarıda verilen tablolarla bu ifadelere verilen cevaplar ve cevaplayanların demografik özellikleri incelenmiştir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüzde işletmeler etik davranış ilkelerine göre hareket etme çabası içindedirler. İşletmelerin bu çabalarının sebepleri arasında artan çevre bilinci, tüketicilerin duyarlılıklarının artması ve giderek artan rekabet gösterilebilir.

Tüketiciler etik açıdan uygun olmayan pazarlama faaliyetlerinde daha hızlı tepkiler vermekte, bunun sonucunda işletmeler için azalan müşteri memnuniyeti ve müşteri kaybı ortaya çıkmaktadır. Çevreye zararlı hammadde kullanılması, yanlış ve yanıltıcı reklamların verilmesi gibi etik olmayan çok sayıda uygulama bulunmaktadır.

Bu çalışmada Sakarya’daki Turizm İşletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde etik davranışları algılama biçimleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu işletmelerin genel olarak etik davranışları benimsedikleri görülmüş olup, personele yönelik düzenli etik eğitimlerin verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, Sakarya’daki turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde çalışanların davranışlarının etik ilkelere uygunluğunun, konukların da görüşlerinin alınmasıyla yapılacak bir çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

## **YARALANILAN KAYNAKLAR**

- ALTUĞ**, N. ve Güler, E.G. (2003), “Pazarlama Etiği: Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Etik Sorunlar ve Malların Pazarlanmasından Farklılıkları”, I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri, Ankara.
- ANGELO**, R. M. ve Vladamir A. N. (1991): Hospitality Today-An Introduction, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- AYDIN**, İ. P. (2002), Yönetmel mesleki ve Örgütsel etik. 3. Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL**, İsmet Sabit, (1989), Turizm İşletmeciliği, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 187, İstanbul.
- BERKMAN**, Ü. (1999). “Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği”.
- BRINKMANN**, J. (2002): “Business and Marketing Ethics: Concepts, Approaches and Typologies”, Journal of Business Ethics, Cilt 41, Sayı ½.
- DALY**, S.P. ve Mattila, M.M. (2000). “Darwin And Ethics: Using Natural Selection To Understand Ethical Business And Organizational Behavior”, EJBO: *Journal of Business and Organization Ethics*.
- FENNEL**, D. A. ve Przechowski, K. (2003): Generating Goodwill in Tourism Through Ethical Stakeholder Interactions.
- GÜLER**, E. G. (2005), “Önbüro ve Kat Hizmetleri Departmanlarında Etik Davranışlar Nasıl Olmalıdır?”, Geleneksel Turizm Paneli, Nevşehir.
- HACIOĞLU**, Necdet, (2002), Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Bursa, Vipaş A.Ş
- HITT**, W. D. (1990). *Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice*. Columbus: Battelle Press.
- KOTLER**, Philip, (1998), Marketing Management – Analysis, Planning, Prentice Hall, 9. Int Ed.
- KOYUNCU**, M. (1999), “Sosyal Sorumluluklar ve İş Ahlakı”, Pazarlama Dünyası Dergisi.
- LAMBERTON**, L.H. ve Minor, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- PAYNE**, D. ve Dimanche, F. (1996). “An ethics model”. Journal of Business Ethics.
- PEHLİVAN**, İnyet. “Yönetmel-Mesleki ve Örgütsel Etik” Ankara:1998.
- PIEPER**, A. (1999), Etiğe Giriş (Çev: V. Atayman), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- SANLI**, Nail (2002), “Muhasebe Uygulamalarında Bağımsızlık ve Etik”, 17. Muhasebe Kongresi; Muhasebe Vergi ve denetimde Yeni Yaklaşımlar, 10-12 Ekim 2002, İstanbul.
- SHENAS**, D. G. (1994), “An Investigatiom of the Ethical Standart of Information Systems Academicians”, Kybernetes.
- TAYLOR**, Paul W. (1978), Problems pf Moral Philosohy, Wadsworth Pres, Belmont, California.
- URAL**, Tülin. “İşletme ve Pazarlama Etiği” Detay yayıncılık, Ankara:1. Baskı, 2003.
- USAL**, Alparslan; ORAL Saime, (2001), Turizm Pazarlaması, Kanyılmaz Matbaası , İzmir.
- ÜLGER**, G. (2003), “İnsana ve Doğaya Saygı Anlayışında Turizmde Etik İlkeleri Taslağı’nın İşlevselliği”, I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri, Ankara.
- WTO**.(1999).[http://www.unwto.org/code\\_ethics/pdf/languages/Turkey.pdf](http://www.unwto.org/code_ethics/pdf/languages/Turkey.pdf). (15.03.2008).

# Turizm İşletmelerinde Çatışma Yönetimi

Doç. Dr. Orhan BATMAN\*

Özgür ARPACI\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

İnsanın olduğu yerde çatışmadan bahsetmemek mümkün değildir. İnsan yaratılışı gereği çevresi ile çeşitli nedenlerden dolayı çatışma yaşar. Her ne kadar kelime olarak “çatışma” kulağa hoş gelmeseyse de aslında yönetilebilirse gücü, aksiyonu, yeniliği, dinamikliği doğurabilir. Kısaca çatışma potansiyel bir güçtür.

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerek iş gerekse özel hayatımızda çatışma olgusu ile birlikte yaşayabilme yeteneğine sahip olmak gereklidir. Bu da ancak çatışmanın ve yönetiminin ne olduğunu bilerek, bilinçli şekilde yönetmek ve çatışma sonrası elde edilebilecek gücü kendi hedeflerimize kanalize edip kullanabilmekle gerçekleşir.

Bu çalışmada turizm işletmelerinde çatışma ve yönetimini ele alınmaktadır. İnsan sayısı ile yaşanan çatışma sayısı arasında paralellik vardır. Yani insanın çok olduğu yerde çatışma daha fazla yaşanır. Bu da turizm işletmelerinde çatışmanın daha fazla yaşanabileceğini gösterir. Çünkü bilindiği üzere turizm işletmeciliği diğer sektörlerle göre daha fazla insan gücüne dayanır. Yani bünyelerinde çalışan insan sayısı fazladır. Önemli olan işletmemiz için potansiyel bir güç niteliğinde olan bu çatışmaları yöneterek işletmemize olumlu fayda sağlamasını çalışmaktır. Bu da ancak çatışmayı ve yönetimini tam olarak bilerek yapılabilir.

## GİRİŞ

İnsanın olduğu her ortamda çatışma olgusundan bahsetmek mümkündür. İnsanlar arasındaki ilişkilerde mutlaka uyumsuzluk, tutarsızlık, anlaşmazlık olacaktır. İletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2000: 2). İnsansız düşünülemez işletmelerde çatışmadan söz etmemek mümkün değildir. Özellikle bünyesinde çok personel çalıştıran turizm işletmelerinde çatışma hissedilir bir şekilde yaşanmaktadır. Bilindiği üzere turizm işletmeleri yapı itibarı ile hizmet sektörü oldukları için diğer işletmelere nazaran bünyelerinde daha fazla personel barındırmaktadırlar.

Kişi sayısı ile çatışma doğru orantılıdır. Yani kişi sayısı bir işletmede ne kadar fazla ise o işletmede çatışma sayısı fazla olacaktır. Bünyesinde diğer işletmelere nazaran daha fazla insan bulduran turizm işletmelerinde çatışma; diğer işletmelere göre daha fazla olmaktadır.

Çatışma sadece insana özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar (Eren, 1998: 445).

Günlük yaşamda şiddet, kavga ve savaş anlamları yüklenen çatışma; ürkütücü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa işletmeler açısından çatışma ürkütücü anlamlar yüklenen kavramlardan ziyade eğer yönetilir ise işletmeye yarar sağlayan bir kavram olarak algılanmaya başlamıştır. (Erdoğan, 1990). Başka bir ifade ile çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 445).

Çatışma yönetimi ise uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 2000: 3).

Turizm işletmeleri geçici bir süre için yer değiştirme olayının meydana getirdiği seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer gereksinimlerin karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin

üretmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır (Barutçugil, 1982: 32). Turizm işletmeciliği ise ekonomik amaçlarla kurulan ve insanın turizm olayı içindeki gereksinimleri karşılamaya yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri gösteren birimlerin yönetimi, organizasyonu ve benzeri tüm işlevlerini inceleyen işletmecilik biriminin bir uygulama alanıdır.

Turizm işletmelerinin “Turizm işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne dayanırlar. Özellikle konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel öge insandır. Ağırlama işletmelerinin yürütülmesinde ve turistlerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi çok büyüktür.” ve “Turizm işletmeleri, özellikle konaklama işletmeleri günün 24 saatinde ve haftanın yedi gününde faaliyet gösterirler. Diğer insanların çalışması ve dinlenmesi için otel iş görenlerinin devamlı çalışması gerekmektedir.” (Barutçugil, 1982: 46) özellikleri konumuz açısından önem arz etmektedir. Çünkü çatışma insan unsurunun olduğu yerde olur. İnsan gücüne dayanan ve diğer insanların dinlenip eğlendiği bir ortamda çalışması gereken personeli bünyesinde bulunduran turizm işletmelerinde çatışma daha fazla yaşanır.

Turizm işletmelerinde çatışma ise; bu sektörün herhangi bir kolunda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personel arasında, işletmenin departmanları arasındaki veya rakip işletmeler arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık ve tutarsızlık olarak tanımlanabilir.

Bu tanıma örnek olarak yiyecek-içecek işletmesinde çalışan iki personel arasında yaşanan shift anlaşmazlığını verebiliriz. Bir başka ifade ile turizm işletmelerinde çatışma; turizm işletmelerinde çalışan bireylerin veya aynı hedefe ulaşmak için bir araya gelen çalışanların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal işlerin yavaşlamasına veya durması noktasına getiren olaylardır diyebiliriz.

Turizm işletmelerinde çatışma yönetimi ise; işletmenin yaşadığı çatışmanın nedenlerinden olan uzlaşmazlığı, uyumsuzluğu, anlaşmazlığı, zıtlık ve tutarsızlığı çeşitli bilgi, teknik ve beceriyi mevcut şartların uygunluğuna göre kullanma ve uygulama süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu çalışmada öncelikle çatışma nedenleri daha sonra çatışma türleri, çatışmanın örgüt üzerindeki etkileri ve örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yöntemlerine değinilecektir.

## 1. İŞLETMELERDE NEDEN ÇATIŞMA YAŞANIR?

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için bir araya gelen bireyler ve gruplar arasındaki cinsiyet, milliyet, yaş, eğitim durumları ve örgüt içindeki konumları gibi birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanabilir. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmanın nedenini ve hangi düzeyde olduğunun bilinmesi, çatışmanın yönetilmesine ilişkin çözüm yollarının belirlenmesi açısından önemlidir ve çatışmanın çözümlenmesinde bizlere ışık tutacaktır. (Şendur, 2006: 7) Bu bölümde kişisel farklılıklardan, örgütsel yapıdan ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerine değinilecektir.

### 1.1. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar ve statü ve rol algılamaları olmak üzere üç başlık altında ele alınacaktır.

**Kişilik Farklılıkları:** Kişilik; bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır (Baysal, Tekaslan 2004: 101). Kişilik, kişinin biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, yetiştiği ortamdan, yaşadığı çevreden, aile yapısından ve sahip olduğu sosyal statüden etkilenir.

Turizm işletmeciliği insan gücüne dayandığı için bünyelerinde farklı kişilik yapılarına sahip bireyler barındırmaktadır. Bu da turizm işletmelerinde kişilik çatışmaları sıkça gündeme gelmektedir. Seyahat işletmesinde çalışan rehberlerin veya enformasyon memurlarının ülkenin farklı bölgelerinden olmaları gibi örnekler verilebilir.

**Amaçlardaki Farklılıklar:** Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989: 88).

Amaçlardaki farklılıkları turizm işletmeleri açısından ele alacak olur isek; önbüro departmanı otele gelen misafirlerin memnuniyetini amaç olarak kabul eder iken mutfak departmanı da tasarrufu amaç olarak kabul etmiş olabilir. Bu durumda, misafirini memnun etmek isteyen resepsiyonist gece geç giriş yapacak misafiri için yemek ayrılması talebine karşılık, tasarrufu amaçlayan mutfak departmanından red cevabı alabilir. Bu da çatışma zeminini oluşturabilir.

**Statü ve Rol Algılamaları:** Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur (www.tdk.org.tr/ tdksozluk-10.11.2007). Rol ise; kişinin örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve

yükümlülükler toplamıdır. Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Bir iş görenin örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu gerçekleştirmek için ne denli güdülendiğine bağlıdır (Kılınç, 1988: 104).

Turizm işletmelerinde statü ve rol algılamalarından kaynaklanan çatışmalar ise kuralları koyanlar yani yöneticiler ile kurallara uyanlar yani iş görenler arasında yaşanan olaylara örnek verebiliriz. Örneğin uzun seneler bir seyahat işletmesinde çalışan ve yönetici olmaya hak kazanan bir kişinin üstüne ondan daha az deneyimli fakat bu işin eğitimini almış bir kişiyi yönetici olarak atamak statü ve rol çatışmasına örnek olarak verebiliriz. Ya da bu durumun tam tersi uzun yıllar seyahat işletmeciliği eğitimi almış fakat işe başladığı işletmede kendisinden eğitim olarak düşük bir kişinin başında yönetici olması da bu çatışmaya örnek teşkil edebilir.

## 1.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri örgütün büyüklüğü, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, örgütsel değişimin etkisi, sınırlı kaynaklar için rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar başlıkları adı altında ele alınacaktır.

**Örgütün Büyüklüğü:** Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişimin zorlaşmasına neden olabilir. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da artar. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Başaran, 1982: 263). Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar.

Beş yıldızlı bir otelde yaşanan çatışma sayısı ile iki yıldızlı bir otelde yaşanan çatışma sayısı arasında fark vardır. Yapı itibari ile büyük olan ve çok sayıda personel çalışan beş yıldızlı otelde çatışma sayısı iki yıldızlı otele göre daha fazladır. Bunun yanında aynı sınıfa dahil iki beş yıldızlı otelde yaşanan çatışmanın sayısı da farklılık gösterebilir. Örnek olarak organizasyon şemasında farklı uzmanlık alanlarına yer veren ve dolayısı ile şemanın büyük olduğu A otel işletmesinde yaşanan çatışma sayısı, organizasyonunda daha az uzmanlık alanlarına yer veren B otel işletmesinde yaşanan çatışma sayısından fazladır. Çünkü A otel işletmesinde herkes kendi uzmanlık alanını korumak isteyecek ve iletişim daha resmi olacaktır. Bunun yanında organizasyonu içinde farklı uzmanlık alanlarına yer veren işletmede çalışan kişi sayısı da fazla olacaktır.

Oysa küçük otel işletmelerinde çatışma daha az yaşanır. İşletmenin amacı sade ve anlaşılırdır. Bunun yanında personel arası iletişim daha samimidir ve uzmanlık alanları olmadığı için çatışma potansiyeli daha azdır.

**İş Bölümü:** İş bölümü örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. Aslında iş bölümüyle, her bölüm kendi işini başka bir bölümün işinden daha öncelikli ve önemli olarak görebilir (Ertürk, 1994: 130).

Bir seyahat işletmesinde operasyon departmanında çalışan personelin kendi departmanlarının işletmede en önemli departman olduğuna inanması, işletmenin hayatını devam ettirebilmesinin operasyon departmanının performansı ile yakından ilişkili olduğunu düşünmesi ve diğer departmanlara küçümser gözle bakmaları çatışmaya davetiye çıkartabilir.

**İşlevsel Bağımlılık:** İşletme fonksiyonlarının örgüt bölümlerine dağılımı, örgütte önemli yararlar sağlar. Aynı zamanda bu bölümlerdeki çalışma grupları arasında kurumsallaşmış ve biçimselleşmiş pek çok farklılaşmaları da ortaya çıkarır (Silah, 2001: 257).

Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağımlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya grupları arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur (Ertürk, 1994: 130).

Örgütlerde üç türlü işlevsel (fonksiyonel) bağımlılık vardır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılıktır. Bütüne bağımlılık; birimlerin ayrı ayrı çalıştığı fakat her birimin örgütsel bütünlüğe katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Bütüne bağımlılık durumunda bir bireyin işini iyi yapmaması diğerini etkilemediği için çatışma potansiyeli düşüktür. Zincir otelleri bu bağımlılığa örnek verebiliriz. Farklı bölgelerdeki zincire bağlı otellerin o zincirin genel başarısını belirlediği için bir tanesinin kötü hizmet sunması diğer zincire bağlı otelleri etkilediğinden dolayı birbirine bağlıdırlar. Ama çatışma açısından ele alacak olursak Kapadokya bölgesindeki zincir otelde çalışan bir personelin işini yapmamasından dolayı İstanbul'da bulunan zincire olumsuz imaj etkisi verebilir ancak bu olumsuzluktan dolayı iki otel personeli çatışma yaşama olasılığı düşüktür.

Sıralı bağımlılık; bu bağımlılık türünde, bir grubun işini yapabilmesi kendinden önce gelen grubun işine bitirmesine bağlıdır. Örneğin, restoranda mutfak bölümü yemeği hazırlamadan garson yemeği misafire sunamaz. Bu birbirine sıralı bağımlıdır. Mutfak bölümünün işini bitirmemesi garsonun işini yapmasını engellemektedir. Sıralı bağımlılıkta çatışma bütüne bağımlılığa göre daha yüksektir.

Karşılıklı bağımlılık; her birimin çıktısının karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, iki veya daha fazla grubun işlerini tamamlamak için diğerine bağlı olduğu durumlardır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307). Karşılıklı bağımlılık durumuna konaklama işletmeleri açısından örnek verecek olur isek, çamaşırhane ve kat hizmetleri bölümleri arasındaki bağımlılıktır. Çamaşırhane bölümünün çıktısı olan temiz çarşaf kat hizmetleri bölümünün işini yapabilmesi için gerekli olan eşya niteliğindedir. Bu bağımlılık türünde çatışma potansiyeli yüksektir.

**Örgütsel Değişimin Etkisi:** Değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi halidir. Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasında meydana gelebilecek yaratıcılık, yenilenme, büyüme ve gelişme gibi olayları da içine alan her türlü değişiktir (Dinçer, 1992:8).

Yeni bir üretim teknolojisinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya girmelerine neden olmaktadır. Ayrıca iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimlerde de örgütler ve üyeleri arasında bir güç çatışması ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001:259).

İnsan gücüne dayanan turizm işletmelerinde değişim yapılacak ise sağlam bir araştırma ve incelemeden sonra yapılmalıdır. Değişimden en çok personel etkileneceği için değişim yumuşak geçiş ile yapılmalıdır. Örneğin bilgisayarın önbüro departmanına girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği yönetim ile çatışmaya girmelerine neden olabilir. Bilgisayarın gelmesi ile personel sayısının azalacağını düşünen çalışan, yönetime karşı tepkisini ortaya koyabilir. Bu gibi durumlarda yapılacak olan değişim için personelin görüşüne de başvurulabilir ya da bu düşünce onlar ile paylaşılabilir.

Çatışmaya neden olabilecek bir diğer durum ise iki örgütün birleştirilmesi veya bir örgütün diğerinin bünyesine katılması da olabilir. Örneğin tasarruf politikası adı altında giderlerini azaltmak isteyen yönetim, üniformalı hizmetler bölümünü önbüro bölümü bünyesi altına katmak istemesinden dolayı çatışma çıkabilir. Bu birleşim yapılmadan önce alt yapı sağlam oluşturulmalı her iki bölüm sorumlularının görüşleri alınmalı gerekirse personeline görüşüne başvurulmalı ve onların desteğini alarak bu birleştirme yapılması daha iyi sonuçlar verecektir. Yoksa kimsenin desteği alınmadan yapılan birleştirme, işletmeye faydadan çok zarar getirebilir. Bu durumda departmanlar arası ve yönetim ile çatışma kaçınılmaz olabilir.

**Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet:** Bireyler burada kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli müşterisi olan ve kaynak olanakları bol firmalarda bu durum bir sorun teşkil etmeyecektir. Ancak kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağlılık artmış olacaktır. “Kim ne kadar ücret, zam, ikramiye alacaktır, kadro azaltılması durumunda kim yerini koruyabilecektir?” gibi olguların ortaya çıkardığı sorunlar bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir (Eren, 1998:448).

Konuyu turizm işletmeleri açısından ele alacak olur isek; yeterli müşterisi olmayan ve kaynak olanakları kısıtlı olan otel işletmelerinde ücret, zam ve ikramiye konularında kimin ne kadar alacağı konusunda veya muhtemel kadro azaltılması durumunda kimin gideceği konusunda çatışma yaşanabilir. Yerini korumak isteyen veya ikramiye, zam almak isteyen kişi diğer personeli rakip gözüyle bakarak çatışma zemini oluşturabilir.

**Rekabetçi Ödül Sistemi:** Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarı ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmaktadır.

Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve iş birliği sistemini zayıflatacaktır (Eren, 1998:448).

Turizm işletmelerindeki ayın personeli, yılın personeli veya ayın departmanı gibi uygulamalar iyi analiz edilerek uygulanmalıdır. Personeli motive edeceğiz diye personeli birbirine düşürmemeli, bu uygulamadan kaynaklanabilecek kıskançlıklar, gereksiz yarışma havası, düşmanlıklar bertaraf edilmemelidir.

Değerlendirme şeffaf olmalı ve kazanan personel veya departman diğer personel ve departmanlar tarafından da kabul görmelidir. Örneğin hep göz önünde bulunuyor diye, misafir ile devamlı içli-dışlı olmasından dolayı ve işlerini daha iyi yapması için teşvik amaçlı olsun diye ama haksız yere önbüro departmanını ayın departmanı olarak seçmek çatışmayı da beraberinde getirebilir. Aynı şekilde sadece teşvik ve motive olsun diye aynı garsonu restoranda ayın personeli ve yılın personeli seçmek de çatışmaya sebep teşkil edebilir.

**Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar:** Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir.

Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir hususta, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçimini astlarına benimsetmesi durumudur ve bu birtakım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Eren, 1998:451).

Özellikle yönetici değişikliklerinde, yeni gelen yönetici kendine özgü bilgi, beceri ve tecrübelerini uygulamak ister. Bu uygulama alt örgütlerin politikalarına ve planlarına ters düşebilir. Örneğin otele yeni atanan müdürün uygulamak istediği yönetim şekli ile önbüro müdürünün mevcut uyguladığı politika ve plan ile ters düşebilir. Bu da çatışmaya zemin hazırlayabilir. Diğer bir husus ise yeni gelen veya mevcut yönetim şeklini değiştirmek isteyen otel yöneticisi uygulayacağı yönetim şeklini astlarına benimsetmek zorundadır. Olması gereken yeni yönetim şeklini astların da görüşü alınarak belirlenmesidir.

**Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar:** Örgütlerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması da çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı bu tip durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu örgütün işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Bu yüzden her örgütte sistemli bir biçimde yapılmayan işlerin de bir sahibinin olmasına özen gösterilmelidir. (Kılınç, 1990: 49).

Örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emredecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden de çatışma yaşanabilir. (Eren, 1998: 448).

Bu konuya seyahat işletmeleri açısından ele alacak olur isek, her departman kendi bünyesinde iş tanımları yaparak hangi işin kimin tarafından yapılacağı belirlenmelidir. İş tanımları yapılırken açıkta kalan herhangi bir iş bulunmamalı ve sorumlu personel ve yönetici belirlenmelidir. Örneğin acentamıza bağlı otobüslerin temizliği “aprenti” yani rehber yardımcısı tarafından mı yapılacak yoksa yardımcı şoför veya şoför tarafından mı? Ortadaki belirsizlik hem işin aksamasına neden olur hem de departmanlar arasında çatışmaya sebep olabilir. Bunun yanında işletme müdürünün hiyerarşik yapıyı hiçe sayarak daha alt kademedeki personele emir vermesi de çatışmaya nedenleri arasında gösterebiliriz.

### 1.3. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Dökmen’ e göre (2001: 19) iletişim; “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.” şeklinde tanımlanmıştır. Bir diğer tanım ise, iletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2001: 161).

**Anlam Güçlükleri:** Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Silah, 2001: 254).

Örneğin restoranda çalışan ve farklı bölgelerden gelen iki çalışan arasında iletişimden kaynaklanan çatışmalar çıkabilir. Birinin bir kelimeye yüklediği anlam ile diğerinin o kelimeye yüklediği anlam farklı olabilir bu da anlam güçlüklerine yol açabilir. Ya da otelin bünyesinde bulunan departmanların kendilerine has iletişim dili olabilir. Bu kendilerine has iletişim dili ile başka örgütler ile de iletişim sağlanmak istenmesi anlama güçlüklerine yol açabilir.

**Algılamadaki Farklılıklar:** Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2003: 670).

Konaklama işletmelerinde yaşanan örneklere bakacak olursak; grup girişi olacağı için mesai ücreti ödemek niyeti ile personeline “Bugün mesai yapacaksınız” Diyen önbüro müdürünün sözleri personel tarafından sanki fazla mesai ücreti ödenmeden çalışacakları şeklinde algılanabilir. Bu durumda önbüro müdürünün niyeti ile personelin algıladığı farklıdır ve insanın doğasında bulunan çatışma duygusunu körükleyebilir.

**Yetersiz Bilgi Alışverişi:** Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (Silah, 2001: 254).

Kat hizmetleri departman yapısını ve bu bölümde çalışan personelin sorumluluklarını tam olarak bilmeyen ve kat hizmetleri departmanında çamaşırhane bünyesinde ütücü olarak çalışan personele misafirin odasına ekstra havlu talebini bildiren resepsiyonist, havlunun misafire geç ulaşmasındaki sorumluluğu kat hizmetleri departmanına atabilir.

Bu durum yetersiz bilgidен kaynaklanan çatışmaya neden olabilir. Veya misafirin havlu talebinin 5 dakika içinde çözüleceği beklentisi içine giren önbüro personeli misafire havlunun geç ulaşmasından kaynaklanan problemin kat hizmetleri bölümünden kaynaklandığı inancı içindedir. Oysaki o esnada kat hizmetlerinin elinde temiz havlu olamama ihtimali aklının ucundan bile geçmeyebilir. Bu durum beklentilerin farklılığından dolayı çatışmaya zemin hazırlayabilir.

**Dinlememe Sorunları:** Bireyler arasında karşısındaki bireyin anlattığı konuya ilgi duymama, kendi bilgilerinin daha doğru olduğuna inanma ve karşısındakine karşı önyargılı olma gibi pek çok nedenden dolayı dinlememe sorunları yaşanabilir. İyi bir dinleyici olmak ve bu yüzden çıkan tartışmaları ortadan kaldırmak için ilk önce dinleme arzusunda olduğumuzu ve mesajla ilgilendiğimizi karşı tarafa göstermemiz gerekir. Ayrıca başka şeylerle ilgilenmemek, sessiz bir ortam yaratmak ve gürültüyü izole etmek de etkin iletişim üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Unutulmamalıdır ki dinlemeden anlamak, anlamadan başarmak mümkün değildir (Eren, 2000: 353).

Önbüro çalışanları bölümleri itibari ile dinleme konumundaki insanlardır. Misafir şikâyetlerinde devamlı dinleyen konumundadır ve iyi bir dinleyici olmak zorundadır. Çünkü misafirdе kendisinin dinlenmediği hissini uyanması, çatışma ortamına zemin hazırlayabilir. Buda misafir personel veya misafir otel çatışmasını beraberinde getirir.

Dinlememe sorunundan çıkabilecek diğer bir çatışma da personelin kendi arasında yaşanan sorunlardır. Örneğin garsonun restoran şefini dinlememesi, şefi konuşur iken başka işlerle meşgul olması veya çalışma arkadaşının söylediklerine kulak asmaması çatışmayı da beraberinde getirebilir.

## 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Geniş kapsamlı bir kavram olarak örgütsel çatışma çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Çalışmamızın bu bölümde örgütsel çatışma türlerinden bahsedeceğiz. Bunlar; çatışmaya taraf olanlar açısından, çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgili, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre, çatışmanın örgüt işleyişine etkisine göre ve rol çatışması şeklinde sınıflandırma yapabiliriz.

### 2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri; içsel çatışma, kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma, örgütler arası çatışmalar olarak beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu çatışma türlerine aşağıda değinilmiştir.

**İçsel Çatışma:** Kişinin iç çatışmasının temelinde yatan gerçekleştirmek istediği ve gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki farklılıklardır. Bu davranış farklılıkları kişi ve çevre uyumsuzluğundan, bireyin kişiliği ile gerçekte sergilediği kişilik arasındaki farklılıklardan doğan çatışmadan kaynaklanabilir (Erdoğan, 1990:8). Örneğin, restoranda çalışan bir komiye üstü tarafından çelişkili emirler verilmesi ya da aynı komiye iki ayrı üst tarafından emirler verilmesi onu baskı altına sokar ve hangi emri yerine getireceğine karar veremez.

**Kişilerarası Çatışması:** İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. (Eren, 1998:452). Turizm işletmelerinde yaşanan; mutfak, önbüro veya servis şefi ile bu bölümlerde çalışan personel arasında yaşanan gerek şahsi gerekse iş ile

alakalı srtmeleri buna örnek verebiliriz. Bunun yanında iletmemizde çalışan hukuk danışmanı veya mali mavir ile yönetici arasında yaşanan rtmeleri de örnek olarak verebiliriz.

**Gruplar arası atıma:** Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Ayrıca işletmelerde kurmay gruplar ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 1998: 452-453). Önbüro bünyesinde çalışan resepsiyonistler ile rezervasyon memurları arasında yaşanan sorunlar veya turizm eğitimi alanların oluşturduğu grup ile turizm eğitimi almamış ama sektörde çalışan personelin oluşturduğu grup arasında yaşanan çatışmalara gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir. Bunun yanında otelin hukuk danışmanı, mali maviri, insan kaynakları danışmanının oluşturduğu kurmay personel grubu ile departman yöneticilerinin oluşturduğu komuta grubu arasında yaşanan planlama ve uygulama gibi konulardan kaynaklanan çatışmalar da gruplar arası çatışma olarak gösterilebilir.

**Bölümler arası atıma:** Aynı rgt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir (Eren, 1998:453). Örneğin otelde finans bölümü ile insan kaynakları bölümünün bazı zam, ikramiye ve yeni personel ie alınmasıyla alakalı ayrılıklara dmesi bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir (Eren, 1998)

**Örgütler arası atıma:** Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur (Eren, 1998:453). Örneğin iki rakip restoranın birbirleriyle çatışmaları veya bir ii sendikası ile otelimizin uyguladığı çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına dmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Eren, 1998).

## 2.2. atımaların Ortaya ıkı şekli ile İlgili atıma Türleri

atımaların ortaya çıkış şekli ile ilgili çatışma türleri; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu atıma türlerine aşağıda değinilmiştir.

**Potansiyel atıma:** rgtlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994:221). Özellikle turizm işletmeleri insana hizmet verdikleri ve insan gücüne dayandıkları için potansiyel çatışmaları bünyelerinde barındırırlar. İnsan potansiyel bir çatışma kaynağıdır.

**Algılanan atıma:** Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı bir şekilde karşılıklı tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama-zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algılanan çatışma koullarındandır (Silah, 2001:251). Restoran yöneticisinin personelin tavır ve davranışlarından iki personel arasında çatışmanın yaanabileceğini algılaması veya otel yöneticisinin geçmişteki deneyimlerine dayanarak iki farklı örgüt arasında çatışma yaşandığını algılaması durumunu örnek olarak gösterebiliriz.

**Hissedilen atıma:** Hissedilen atıma, algılanan çatışmalardan farklı içerikli bir çatışma olgusudur. Bireyler bazı konularda aralarında ciddi görüş ayrılıkları olduğunun farkında olabilir. Fakat bu durum bireylerin birbirlerine sinirlenmeyip, sadece birbirine karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına neden olabilir. Bu tür çatışmalar daha çok gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden ileri gelmektedir (Silah, 2001:251). nbroda alıan turizm eğitimi almış olan personelin turizm eğitimi almamış efine duyduğu kızgınlığı hissedilen çatışmaya örnek olarak verebiliriz. Burada nbro efi personelinin kendisine kızdığının farkındadır ama sinirlenmemektedir.

**Açık atıma:** Açık atımanın en belirgin şekli açık olarak başkalarına saldırıdır. Ancak bu durum örgüt normları ve kuramlarınca yasaklanmıştır. Bu yüzden bu çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi şeklinde görülür (Kılınç, 1988: 13). Mutfakta alıan iki personel arasında yaşanan laf kavgasına buna örnek olarak verilebilir.

## 2.3. atımanın rgt İçindeki Yerine Göre atıma Türleri

atımanın rgt içindeki yerine göre çatışma türleri; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay personeli arasındaki çatışma olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırabiliriz.

**Dikey atıma:** Dikey atıma, örgüt hiyerarisindeki değişik seviyelerin çıkar, ödül ya da g ekimelerinden kaynaklanır (Ertürk, 1994:222). Önbüro müdürü ile resepsiyonist arasında yaşanan çatışma

şeklidir. Müdürün emir vermesi personel tarafından özgürlüğünün kısıtlandığı şekilde algılayabilir ve bu durumda müdür ve personeli arasında çatışma yaşanabilir.

**Yatay Çatışma:** Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan bireyler arasındaki çatışmadır. Örgüt içinde sınırlı kaynakları kullanan, amaçları farklı olan ve birbirleriyle rakip durumda bulunan eşit hiyerarşik düzeydeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 1994:222). Önbüro bünyesinde çalışan rezervasyon şefi ile resepsiyon şefi arasında yaşanan ve bilgi alış-verişinden kaynaklanan çatışmaları örnek olarak verebiliriz.

**Emir Komuta – Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma:** Örgütlerde görevli, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayan sadece onlara yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilen genelde konusunda uzman, eğitilmiş kurmay personel arasında çoğunlukla tartışmalar meydana gelir (Ertürk, 1994:222). Otelin hukuk danışmanları ve muhasebe danışmanları bunlara örnek olarak verilebilir. Alanında uzman olan muhasebe danışmanının yani mali müşavirinin söyledikleri önkasa şefi tarafından kabul görmemesi gibi.

## 2.4.Çatışmanın Örgüt İşleyişinin Etkisine Göre Çatışma Türleri

Çatışmanın örgüt işleyişinin etkisine göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma ikiye ayırabiliriz.

**Fonksiyonel Çatışma:** Örgüt içerisinde bazı çatışmalar bireyi daha fazla çabaya ve iş birliğine yönlendirerek örgüt amaçlarını destekler ve performansını artırır. Fonksiyonel çatışma olarak adlandırılan bu çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan yapıcı çatışmalardır (Altuğ, 1997:113). Örneğin seyahat işletmesinde sınırlı araç-gereç nedeniyle çatışma yaşanıyor ise yeni araç-gereç alınmasıyla daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir. Dolayısıyla bu tarz çatışmalar örgütte yeniliğe ve dinamizme neden olur.

**Fonksiyonel Olmayan Çatışma:** Örgüt içerisinde yaşanan bazı çatışmalar örgütün istediği hedeflere ulaşmasını engeller ve iş verimini düşürerek işin durmasına neden olabilir. Bu tarz çatışmalara fonksiyonel olmayan çatışmalar denilmektedir. Bu çatışmayı ortadan kaldırmak veya fonksiyonel hale getirmek için geçen süre zarfında verimlilik düşebileceği gibi işler durma noktasına da gelebilir.

Konuyu örneklendirecek olur isek; otelimizde yetki ve sorumlulukların sınırlarının tam çizilmemesi ve hangi işlerin kimler tarafından yapılması gerektiğinin kesin bir biçimde belli olmaması rezervasyon ve resepsiyon bölümü arasındaki çatışmaya neden olmuş, çatışmanın çözümlenmesi yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesine kadar yaklaşık bir buçuk ay sürmüştür.

Çatışma süresince gerilim oldukça yüksek olduğu için bu süre zarfında çalışma performansı ve verimlilik oldukça düşmüş, elemanlarda ise bir isteksizlik görülmüştür. Verilmiş olan örnekte de görüldüğü gibi rol ve görev belirsizliği, yetki-sorumluluk sınırlarının çizilmemesi fonksiyonel olmayan çatışmalara neden olur ve ortaya zaman kaybı ve insanların farklı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri gibi sorunlar çıkar (Şendur, 2006)

## 3. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İnsan unsurunun olduğu her yerde çatışmadan bahsetmek mümkündür. Özellikle turizm işletmeciliği insan gücüne dayandığı için hizmet sektöründe çatışma daha fazla yaşanmaktadır. Çatışmayı yok etmek mümkün olmadığına göre çatışma ile iş yaşamımızı sürdürmek zorundayız. Çatışmanın olumsuz etkilerinden etkilenmemek için çatışmayı yönetmek gerekmektedir. Bunun içinde çatışmanın olumlu ve olumsuz etkilerinin bilinmesine ihtiyaç vardır.

### 3.1. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler

Karip (2000) iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralar:

1. Daha iyi ilişkilerin oluşması
2. Psikolojik olgunluk
3. Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi
4. Bireysel gelişim

5. Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi
6. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
7. Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak
8. Örgütsel değişimi sağlamak
9. Monotonluğu azaltmak
10. Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması

### 3.2. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler

Başaran (1992) çatışmanın olumsuz etkilerini şöyle sıralar:

1. İş görenlerin ruhsal sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilir.
2. Örgütte emek, zaman ve para savurganlığına yol açabilir.
3. Örgütün verimliliğini düşürebilir. Strese yol açar.
4. Örgütün amaçlarında sapmalara yol açabilir.
5. Örgüt içerisinde şüphe yaratarak güvensizliği artırır ve verimliliği düşürür.

### 4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yöntemlerine aşağıda değinilmiştir.

#### 4.1. Çatışmanın Özendirilmesi

Örgüt içerisinde bazı durumlarda çatışmaya ihtiyaç hissedilir. Teknolojinin hızla geliştiği günümüz şartlarında örgütler veya örgüt içerisindeki birimler, yaratıcılığı ve verimliliği artırarak gelişmelere ayak uydurabilmek için çatışmayı bilinçli olarak teşvik edebilirler. Çatışmanın çok olmadığı örgüt ortamında çalışan bireyler teknolojik gelişmeler ışığında daha farklı ve daha iyi iş yapmak ve kişisel gelişmelerini devam ettirmeye çabalamak yerine mevcut durumu kabullenme eğilimi gösterirler (Şimşek, 1987: 24).

**Uygun Yöneticinin Seçilmesi:** Örgüt içerisindeki yöneticilerin yeniliklerin ve yaratıcılığın var olmasına izin vermeyecek derecede otoriter olmaları, çalışma gruplarının pasif bir hale dönüşmelerine neden olabilir. Bu tip yöneticiler çalışanların zıt fikirler ortaya atmalarına engel olarak onların mevcut durumu kabullenmelerine ve yenilikten, yaratıcılıktan, rekabetten uzak durarak daha edilgen olmalarına neden olurlar. Bu da örgütün dinamizmini yok ederek başarısını olumsuz yönde etkiler. Böyle durumlarda ise çalışanlar kendilerini durağanlıktan kurtaracak daha aktif bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Çalışma gruplarının yenilik ve yaratıcılıklarını destekleyerek zıt fikirlerin ortaya çıkmasına izin veren bir yönetici, örgütsel dinamizmi sağlayacak çatışmaları özendirerek verimliliğin artmasında önemli bir rol oynayabilir (Korkmaz, 1994: 90). Bir restoran işletmesini müdürü eğer yeniliklere açık değil ise, zıt fikirleri hazmedemiyorsa bu yöneticiyi değiştirerek yerine daha yenilikçi ve görüşlere ve zıtlıklara açık bir yönetici getirmek olumlu bir karardır.

**Örgütün Yeniden Yapılandırılması:** Bazı durumlarda sadece örgüt içerisindeki birimler değil, örgütün tamamı durağanlık içerisinde bulunabilir. Bu durum ise giderek örgütün yenilik ve yaratıcılıktan yoksun bir yapıya dönmesine neden olur. Bu durgunluğu ortadan kaldırmak için sadece yeni yöneticilerin işe alınması etkili olmayabilir. Dolayısıyla örgüt yeniden yapılanma yoluna giderek bu durumdan kurtulmaya çalışır. Örnek olarak; önbüroda rezervasyon biriminde çalışanlar ile resepsiyon biriminde çalışanları birbirine aktararak bu birimleri yeniden oluşturmak kaybolmuş dinamizmi yeniden canlandırabilir. Buna birimler arası çalışanların değiş tokuşu da diyebiliriz.

Bu yeni durum karşısında örgütte belirsizlik ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkması çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmaların baş göstermesini sağlar. Ancak bu şekilde bireyler başarılı olabilmek için yeniden yaratıcılıklarını kullanmaya başlarlar (Korkmaz, 1994: 90).

**Yeni Elemanların Örgüte Alınması:** Örgüte canlılık getirmenin en iyi yöntemlerinden biri, durağan birimlerin başına, değerleri, yetiştirilme tarzı, eğitimi farklı ve yöneticilik anlayışı çağdaş olan birinin getirilmesidir. Çağdaş yönetim anlayışına sahip yeni yöneticiler, yeni fikirleri ve uygulamaları ile çalışanların yapıcı çatışmalara girmesine sebep olabilir. Bu durumda örgüt kaybetmiş olduğu dinamizmini ve yaratıcılığını yeniden canlandırabilir. Bu yöneticiler örgüte yeniden düzen vermek ve gerekli olduğu

durumlarda rahatsızlıkları ortaya çıkararak yapıcı birtakım çalışmalara özendirmek yoluyla örgütsel verimliliği arttırabileceklerdir (Robbins, 2000: 539). Restoranımıza turizm eğitimi almış kişileri alarak kaybolan dinamizmi yeniden canlandırabiliriz.

**Rekabete Teşvik Etmek:** Örgüt içinde çalışan bireylere, normalden daha fazla başarı sağlamaları durumunda ikramiyeler, teşvik primleri, hediyeler verilmesi ve ödül alanların isimlerinin örgütün görülen bir yerinde açıklanması çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederek iş başarılarını artırabilir. Bu tarz bir rekabetin olduğu ortamda örgüt çalışanları birbirinden üstün gelme çabası ile yapıcı ve üretken bir çatışma yaratarak örgüt verimliliğini artırabilir (Şimşek, 1987: 25). Otelimizde ayın personeli veya yılın personeli gibi uygulamalar yaparak personelimizi rekabete teşvik ederek örgüt verimliliğini artırabiliriz.

#### 4.2. Çatışmalara Geçici Çözümler Getirilmesi

Çatışma ortaya çıktığında birtakım geçici çözümler getirilebilir. Bunlar; kadercilik, kaçınma, baskı, yatıştırma, uzlaşma, ortak bir düşman bulma ve çözümü üstün kararına bırakmadır.

**Kadercilik:** Kadercilik yöntemi, güç dengeleri birbirine yakın, uzlaşma eğilimi olmayan taraflar arasındaki çatışmalarda ve çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda uygulanabilir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, bazen çatışmaya taraf olanların birbirlerine anlayış göstererek sorunlarını çözümlenmesiyle sonuçlanabildiği gibi çoğu zaman anlaşmazlığın daha da artması ve sorunun kökleşmesine de neden olabilir (Eren, 1993:407). İşletmemizde iki personel arasında yaşanan çatışmayı olurluna bırakarak, hiçbir müdahale etmeyerek ve çatışmanın yönetimini “çatışma rüzgarı”nın eline vererek çözüme yöntemidir. Yani rüzgar hangi yönden eserse personelimiz arasındaki çatışma da o yöne sürüklenecektir.

**Kaçınma:** Kaçınma, bütün canlıların başvurduğu en doğal yöntemdir. Ama bu yolla çatışma etkin bir biçimde çözümlenemez. Kaçınma yöntemi, özellikle tarafların rollerini yerine getirmelerinde karşılıklı bağımlılıklarının olmadığı hallerde etkindir. Bu nedenle bireylerin ya da grupların arasında çatışmaların çıkması durumunda çatışmanın çözümü için yapılacak ilk şey, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılması olmalıdır (Silah, 2001: 267). Restoran müdürü ile şef garson arasında yaşanan iletişimden kaynaklanan çatışmayı; müdürün veya şefin birbirlerini anlamak için çaba harcamamaları, birbirlerini dikkate almamaları ve birbirini görmemeleri gibi kaçınma yöntemleri ile geçici çözümler getirmeleri diyebiliriz.

**Baskı:** Bu yöntem; yöneticinin gücü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir. Yöneticinin verdiği karar, taraflardan birisinin lehine olabilir. Sonuçta her iki tarafta alınan kararlara uymak zorunda kalacağından, taraflardan birisinin hoşnut olmamasına sebebiyet verilebilir (Koçel, 1984: 675). Seyahat işletmesine ait olan ve rehberlerin kullanımına tahsis edilen araçlardan az sayıda olmasından kaynaklanan çatışmada işletme müdürünün çatışmaya el atarak bir rehberi yapacağı işleri dolmuş ile yap demesi çatışmayı çözer ama burada yöneticinin verdiği karar birinin lehine diğerinin aleyhine olmuştur.

**Yatıştırma:** Yatıştırma yöntemi, örgütsel çatışmaları yönetmede çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen, bu yöntemle edinilen sonuçlar yüzeyseldir. Farklılıklar aynen kalır, sadece çatışmalar ertelenir. Çatışmalar ciddi boyutlara ulaşmışsa yatıştırma çözüm olamayacaktır. Kısa bir süre için farklı fikirler ortadan kalksa bile ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelecektir. Farklılıkları birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağını işaret etmek ve gerçek nedenleri araştırmak anlamına gelen yatıştırma yönetimi geçici baskı niteliğindedir (Eren, 1984: 464). Otel yöneticisi iki departman müdürü arasında yaşanan çatışmayı yönetirken müdürlere “hepimiz aynı geminin içindeyiz, gemi batarsa herkes zarar görür” gibi örgüt içerisinde bireylerden birinin yaptığı hatanın diğerlerini de etkileyeceğini ifade eden sözler söyleyerek çatışmayı yatıştırmaya çalışmaktadır. Yöneticinin durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarının etkinliği, yatıştırmada olumlu sonuçlar yaratabilir ama ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelebilir (Özalp, 1989).

**Uzlaşma:** Uzlaşma yöntemi çatışma taraflarının kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Böyle bir durumda tarafların anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galibiyet ne de bir yenilgi vardır. Her iki taraf da anlaşmadan memnundur ve yeterince tatminkâr bir karara varılmasına imkân sağlanmıştır (Eren, 1984: 464). Seyahat işletmemizde çatışan iki personelin kendi fikir ve görüşleri dışında karşı tarafın fikir ve görüşlerine de hak vererek uzlaşmalarına örnek verebiliriz.

**Çözümü Üstün Kararına Bırakma:** Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıları örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafında üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığından verilecek karar her iki tarafça kabul edilecektir. Bu

yüzden bu yönetimi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Karar itiraz edilmeden uygulanacaktır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar. Bu nedenle üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir (Kılınç, 1986: 158). İki departman yönetici arasında yaşanan çatışmaya genel müdür tarafından son verilebilir. Böyle iki tarafta bu karara uyararak çatışmaya geçici çözüm getirilmiş olur.

### 4.3. Çatışmalara Kesin Çözümler Getirilmesi

Çatışmaya getirilebilecek çözümler aşağıdaki gibidir.

**Sorun Çözme:** Sorun çözme yönteminin temelinde yatan felsefe, karşılıklı güven ve pazarlıktır. Sorun çözmenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği; tarafların sorunları anlamaları ve onları nesnel olarak analiz etmelerinde bir araya gelip iletişimde bulunarak tatmin edici çözümler üretmesinde saklıdır. Zaten sorun çözme yönteminde tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Çatışan her iki grup anlaşma masasına oturduğunda, pazarlık nedenlerine ve bunun sonucuna güven duymalıdırlar. Eğer taraflardan birisi “verdiğimden daha az aldım” düşüncesine kapılırsa anlaşma sonuçlanmadan bozulacaktır. Böyle bir durumda taraflar arasında ya daha büyük çatışmalara ya da tarafların kendi aralarında sınırlı bir yarışmaya girmesine neden olacaktır. (Korkmaz, 1994: 45). Burada otelde departmanlar arasında veya gruplar arasında yaşanan çatışmalar örnek teşkil edebilir. Tarafların kendi istekleri doğrultusunda çözüm arandığı için kalıcı çözümlere ulaşılabilir. Burada taraflar sorunları masaya yatırarak, birbirlerini dinleyerek çözüm bulmaları çatışmanın kesin bitmesi açısından önemlidir.

**Takım Yönetimi:** Takım yönetiminin uygulanması aşağıdaki gibidir:

Çatışmaya taraf olan gruplar arası bir toplantı düzenlenir. Toplantı öncesi danışman durumla ilgili bilgileri alır ve toplantıya katılacaklar güdülenerek çalışmaya başlanır.

Danışman gerekli açıklamaları yaptıktan sonra; grup üyelerinden önce kendi grupları hakkındaki düşüncelerini sonra diğer grup hakkındaki fikirlerini en son ise diğer grubun kendileri hakkında düşüncelerinin ne olduğuna dair tahminlerden oluşan üç liste ister. Daha sonra gruplar bir araya gelerek düşüncelerini diğerlerine söylerler tartışma yaratılmadan listeler okunduktan sonra, her grup kendi arasında tekrar toplanır, tartışma yaratılmadan öğrendikleri hakkında tartışılır ve sonucunda gruplar arasında bulunan sorunları ve bunların nasıl çözümlenebileceği ile ilgili yeni bir liste hazırlayarak tekrar diğer gruplarla bir araya gelirler. Bilgiler paylaşılır ve önem sırasına göre konular, sıralanır. Gruplar arasında sorunların belirlenmesinden sonra, çözüm için faaliyet planları yapılır. (Dinler, 1992: 236-238). Burada önemli olan danışmanın tarafsız olmasıdır. Yani otelimizde, restoranımızda veya acentemizde sayılan, sevilen bir kişiyi danışman olarak seçmek isabetli bir karar olacaktır.

**Üst Hedefler Oluşturmak:** Bu yöntem genellikle sorun çözme yönteminin geliştirilmiş şekli ya da bütüncü olarak düşünülür. Üst hedef, iki ya da daha fazla taraf arasında karşılıklı bağımlılık gerektirdiği için ortak örgütsel hedeflere benzese de bu hedefin karşılıklı bağımlı olan taraflardan birinin çabalarıyla gerçekleştirilmemesi onu ortak örgütsel hedeflerden ayırır. Çünkü üst hedef, çatışmaya taraf olanların tek tek sahip oldukları hedeflerden üstün niteliğe sahiptir ve ulaşılması için tarafların kendi örgüt hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir (Silah, 2001:269). Restoran bölümü ve mutfak bölümü arasında yaşanan çatışmaya iki bölümü ilgilendiren ortak bir hedef belirleyerek aşılabilir. Bu ortak hedef ise kaliteli hizmet olabilir.

**İletişim Arttırılması:** İletişimin arttırılması yöntemi daha ziyade çatışmanın, örgüt içerisindeki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlar için geçerlidir. İletişimin arttırılması yöntemi ile çatışma süresince yanlış anlaşılmalara ve dedikodular önlenmekte ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılmaktadır (Silah, 2001: 268).

İletişimden kaynaklanan çatışma durumlarında, örgüt içerisinde iletişimin etkin bir şekilde yapılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirlerini daha iyi tanıma fırsatları olacağı için yanlış algılamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanarak ön yargılı davranışlar ortadan kalkabilecektir (Kılınç, 1986: 159). İşletmemizde çalışan ve çatışan iki personel arasında iletişim artar ise birbirlerini daha iyi anlayacaklar ve çatışmaya son vereceklerdir.

**Yapısal Değişkenleri Değiştirme:** Yapısal değişkeni değiştirme yolları arasında; çatışan grupları ayırmak, tampon görevi görecekle düzenleyici mevkilerin oluşturulması, örgüt içindeki itirazları öğrenmek için şikâyet kutuları, değişik fikirlerle alternatif sunabilmek için istek kutuları oluşturulması, karmaşık örgütlerin uygun

bir şekilde planlanması, bölümler arası rotasyon, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması olarak sayılabilir (Kılınç, 1986: 159-160). Otelimizde yaşanan çatışma ile alakalı çatışan kişileri ayırmak, personel içi şikayet ve istek kutuları koymak, iş tanımlarının yapılarak kimin ne yapacağını belli etmek, departmanlar arası personel rotasyonu çatışmayı bitirip engelleyebilir.

**İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi:** Çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi için, önemli yöntemlerden birisi de insan değişkenini değiştirme ile ilgilidir. Bu teknik iki yaklaşım içerir. Birinci yaklaşım; personel eğitimi üzerinde odaklanmayı öngörürken, diğeri ise personelin görev yerinin değiştirilmesi ve son çare olarak işten çıkarılarak başka bir personelin işe alınmasını öngörür (Tosun, 1986:343). Restoranımızda yaşanan çatışma ile alakalı ya çatışan personele eğitim verip bilgilendirerek çatışmayı yönetebiliriz ya personeli farklı bir bölüme kaydırarak ya da en son çare olarak çatışmaya sebep olan personel ya da personelleri işten çıkararak çatışmayı yöneterek bitirmiş oluruz. Burada ilk yapılması gereken personel eğitimi yolu ile çatışmaya son vermektir. Çalışanı işten çıkarmak başvuracağımız son çare olmalıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm işletmeleri emek-yoğun ve çalışanların karşılıklı iş birliği gerektirdiği işletmelerdir. Yapı itibarıyla bünyelerinde farklı kültür ve karakterde çok sayıda personel bulunduran, yeri geldiğinde kurmay personelden danışmanlık alan, bir bölümün yaptığı hata tüm bölümleri de ilgilendiren turizm işletmelerinde çatışma diğer işletmeler gibi tek boyutlu değil, değişik şekillerde ortaya çıkıp daha fazla yaşanmaktadır. Aslında bu durumdan kaynaklanan çatışmalar; işletmeye güç kazandırabileceği gibi yönetilemediğinde işletmeyi pek çok sorunla karşı karşıya getirebilir. Bunun yanında günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilmek, diğer işletmelere fark atıp üstünlük sağlayabilmek ve hayatta kalabilmek insan faktörüne bağlı olduğu büyük ölçüde kabul gören bir yaklaşımdır.

- Çatışmalar ancak iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok yaratıcı ve etkin olabilir. İyi yönetilemediğinde ise gerek zaman gerekse maliyet açısından örgütte önemli kayıplara yol açar. Dolayısı ile işletme yöneticilerinin çatışma yönetimini bilmeleri gerekmektedir.
- Örgütün sağlıklı olarak işleyebilmesi için, yöneticilerin çatışma konusuna önem verip, personellerini eğiterek giderek daha yenilikçi ve dinamik örgüt yapılarına kavuşabilirler.
- İnsan merkezli olan turizm işletmelerinde “insan” unsuruna diğer işletmelere göre daha fazla önem verilmelidir.
- Yöneticiler örgütün geleceği ve tecrübe kazanmak için “fonksiyonel” olan çatışmaları özendirmelidirler.
- Gelecek ile alakalı stratejik plan yapılırken çatışma olgusu göz ardı edilmemelidir.
- Günümüzde işletmeler; üretime ve hizmete yönelik örgütler olmasının yanında “sosyal sorumlulukları” da vardır. Konuya bu açıdan bakıldığında, “örgütsel sağlık” diye adlandırılan bu kavram giderek daha çok önem kazanmakta ve personeli de yakından ilgilendirmektedir. Çatışma olgusu bu yönden de değerlendirilmesi ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır.
- Bu konunun diğer bir sonuç ve önerisi ise “hoşgörü” kavramıdır. Ne olursa olsun çatışma taraflarının insan olduklarını unutmamak gerekiyor.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALTUĞ, Duygu, “Örgütsel Davranış: TKY Anlayışı İçinde”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.
- BARUTÇUGİL, İsmet, “Turizm İşletmeciliği”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982.
- BAŞARAN, İbrahim E. , “Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1982.
- BAŞARAN, İbrahim E. , “Yönetimde İnsan İlişkileri”, Gül Matbaası, Ankara, 1992.
- BAYSAL, A.Can ve Erdal Tekarslan, “İşletmeler için Davranış Bilimleri”, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- DİNÇER, Ömer, “Örgüt Geliştirme”, Timaş Basım Yayın, İstanbul, 1992.
- DÖKMEN, Üstün, “İletişim Çatışmaları ve Empati”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ERDOĞAN, İlhan, “İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma: Stres ve Çözüm Yolları”, Bizim Büro Yayınevi, Ankara, 1990.
- EREN, Erol, “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3182, İstanbul, 1984.
- EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım, İstanbul, 1998.

- EREN**, Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım, İstanbul, 2000.
- ERTÜRK**, Mümin, “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11, 1994.
- ERTÜRK**, Mümin, “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.
- IVANCEVICH**, John M., Michael T. Matteson, “Organizational Behavior and Management”, Boston, 1990.
- KARIP**, Emin, “Çatışma Yönetimi”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KILINÇ**, Tanıl, “Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, Cilt:14, 1985.
- KILINÇ**, Tanıl, “Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, 1986.
- KILINÇ**, Tanıl, “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:17, 1988.
- KILINÇ**, Tanıl, “Gruplar arası Çatışmanın Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı ”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:19, 1990.
- KOÇEL**, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1, 1984.
- KOÇEL**, Tamer, “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, Beta Basım, İstanbul, 2003.
- KORKMAZ**, Sezer, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, s: 1, 1994.
- ÖZALP**, İnan, “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, 1989.
- ROBBINS**, P. Stephen, “Managing Today”, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000.
- SİLAH**, Mehmet, “Çalışma Psikolojisi”, Selim Kitapevi, Ankara, 2001.
- ŞENDUR**, Fulya Edibe, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi A.B.D., 2006.
- ŞİMŞEK**, Şerif, “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt: 7, 1987.
- TOSUN**, Kemal, “İşletme Yönetimi”, İstanbul, 1986.
- www.tdk.org.tr/tdksozluk 10.11.2007

# Küresel Isınmanın Türk Turizmine Olası Etkileri

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN\*

Mustafa Cevdet ALTUNEL\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Sanayi devriminden başlayarak giderek artan oranlarda çevreyi kirleten ve fosil yakıt kullanımını sürekli büyüten insanoğlu dünyanın yapay olarak ısınmasına neden olmuştur. Dünyamızda meydana gelen bu doğal olmayan değişim sonrasında iklim değişiklikleri meydana gelmektedir. Dolayısıyla küresel ısınma artan sera gazlarının potansiyel etkilerinden sadece bir tanesiyken iklim değişiklikleri ise yaşanan bu sürecin gerçek adıdır.

Ülkemizde meydana gelmesi beklenen değişiklikleri anlayabilmek için öncelikle Türkiye'nin iklim özelliklerine bakmak gerekmektedir. Karasal iklim, Karadeniz iklimi, Akdeniz iklimi ve Marmara (Geçiş) iklimi görülen ülkemiz, turizm açısından da son derece uygun iklim özelliklerine sahiptir. İklimin olumsuz anlamda değişmesiyle yaşanacak gelişmeler diğer sektörlerle birlikte turizm sektörünü de kötü etkileyecektir. Bu anlamda ülkenin iklim özelliklerini iyi bilmek ve bilim adamlarının öngördüğü iklim değişikliği senaryolarına göre hareket ederek turizm faaliyetlerinin geleceğinin hesaplanması gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle hayatın temel yapı taşı olan karbon elementinin özellikleri, atmosferin sera gazı etkisi, küresel ısınma ve küresel iklim değişikliklerinin tanımları verilecektir.

Daha sonra ise Türkiye'nin iklim özelliklerine değinilecek ve hemen ardından Türkiye İklim Değişimi Birinci Ulusal Bildirimi'nde öngörülen değişiklikler ışığında Türkiye'nin turizm faaliyetlerinde meydana gelecek değişiklikler irdelenecek ve atması gereken adımların neler olabileceği tartışılacaktır.

## GİRİŞ

Doğa karşısında kendini güçsüz ve savunmasız hissedenden insanoğlu ilk çağlardan itibaren doğayı hâkimiyeti altına almaya çalışan çabalar içinde bulunmuştur. Zamanla bu çabalarında başarıya ulaşarak doğayı kontrol altına almış ve egemenliğini ilan etmiştir. Ancak özellikle sanayi devriminden sonra doruk noktasına ulaşan bu hâkimiyet giderek insanoğlunun yaşamını tehdit eder bir hal almıştır.

Doğanın denetimsiz tahribatı, kaynakların savurganca tüketilmesi ve özellikle de fosil yakıtların yoğun bir şekilde kullanılmasıyla birlikte insanoğlu kazandım gözüyle baktığı savaşta yenik duruma düşmeye başlamıştır. Doğanın bu savurganlığa gösterdiği isyan en üst noktasına ulaşmış, küresel ısınma ve küresel iklim değişiklikleri sonucu buzullar erimeye başlamış ve insanoğlunun temiz ve kirletilmemiş bir çevrede yaşama şansı ortadan kalkmaya başlamıştır.

İşte bu durumdan en fazla etkilenecek sektörlerden bir tanesi de doğaya, güneşe, iklime bağımlı yapısıyla turizm sektörü olacaktır. Bu nedenle hem çevrenin korunmasında hem de küresel ısınma ve küresel iklim değişiklikleri gibi büyük sorunlarla mücadele etmede diğer sektörlerle öncülük etmesi gerekmektedir.

## 1. KÜRESEL ISINMA VE KÜRESEL İKLİM DEĞİŞİMİ

İnsanoğlu, sanayi devriminden başlayarak günümüze değin giderek artan oranlarda fosil yakıt kullanmaktadır. Bu durumun sonucu olarak küresel ısınma meydana gelmektedir. Küresel ısınma, artan sera gazlarının potansiyel etkilerinden sadece bir tanesidir. Dolayısıyla yaşanan bu sürecin adı iklim değişimidir. Küresel ısınma ise sürecin en belirgin işaretleri arasında yer almaktadır (Kadıoğlu, 2007:2-3). Sürecin anlaşılabilmesi için öncelikle hayatın yapı taşı olan karbon ve atmosferin sera etkisi incelenecektir.

## 1.1 Hayatın Temel Yapı Taşı: Karbon

Dünya'daki hayatın temeli karbon elementidir. Bu element yeryüzünde yaşayan her canlının yapı taşıdır. Dolayısıyla dünya, ölmüş olan canlıların karbon içeren kalıntıları ile dolu bulunmaktadır. Günümüzde kullanılan fosil yakıtların kaynağı da budur. Ayrıca karbon, karbondioksit şeklinde Dünya'nın etrafında da bulunmaktadır. Volkanik patlamalardan nefes alıp verişimize, yangınlardan ölmüş canlıların ayrışmasına kadar çok çeşitli biçimlerde havaya karbon yayılmaktadır.

Karadaki ve denizdeki bitkiler havada bulunan bu karbonu alarak besinlerini üretmekte ve bir kısmını da gece yaptıkları solunum ile tekrar havaya geri vermektedirler. Bitkide bulunan tüm karbonun serbest kalabilmesi için bitkinin ya ölmesi ya yakılması ya da başka bir hayvan tarafından yenilerek metana dönüştürülüp serbest kalması gerekmektedir.

Görüldüğü üzere bitkiler de gerçek birer karbondioksit yutağı ve net bir oksijen üreticisi olmamaktadırlar. Bunu gerçekleştirebilen tek şey ise okyanus sularıdır. Bu sular içlerine sürekli olarak karbon emmektedirler. Okyanuslarda bulunan mevcut karbon miktarı, atmosferde bulunan tüm karbonun yaklaşık elli katı civarındadır (Gogrej, 2003:25)

## 1.2 Atmosferin Sera Etkisi

Daha çok kısa dalga boyları şeklinde gelen güneş ışınları atmosferden kolayca geçmektedir. Bu ışınların bir bölümü dünya tarafından emilmekte, emilmeyen kısım ise farklı dalga boylarıyla geri yansıtılmaktadır. Yansıyan bu ışınlar uzun dalga boyludur. Bu ışınların bir bölümü, su buharı ve karbondioksitten oluşan sera gazları tarafından yutulmakta ve uzaklara gitmesi engellenmektedir.

Sera gazları tarafından yutulmayan diğer ışınlar ise uzay boşluğunda kaybolmaktadır. Bu doğal işlem olmasaydı, dünyanın sıcaklığı çok daha düşük olurdu ve insanoğlunun burada yaşaması mümkün olamazdı. Kısacası atmosferin sera etkisi, bu doğal haliyle, yaşamın oluşmasını sağlamıştır (Evans, 2007:12-15).

Şekil 1: Atmosferin Sera Etkisi



Kaynak: Çepel N., Ergün C.; Küresel Isınma ve Küresel İklim Değişikliği

Daha teknik bir dille anlatmak gerekirse, sera gazları olarak kabul edilen karbondioksit, kloroflouro karbon gazları, metan, azot oksitleri, ozon ve su buharı güneş ışınının büyük bir kısmının (dalga boyları 300-1500 milimikron olan ışınların) yeryüzüne kadar gelmesini engellememektedir. Güneş ışınları yeryüzüne çarpınca ısı enerjisine dönüşmekte ve dalga boyları değişmektedir. İşte sera gazları bu ısı enerjisi dalgalarının yeryüzünden atmosfere doğru yükselmesine engel olmaktadır. Bu dalgaların bir kısmı sera gazları tarafından yutulurken, bir kısmı da yeryüzüne yeniden yansıtılmaktadır (Çepel ve Ergün; Küresel Isınma ve Küresel İklim Değişikliği)

## 1.3 Küresel Isınma ve Küresel İklim Değişimi Nedir?

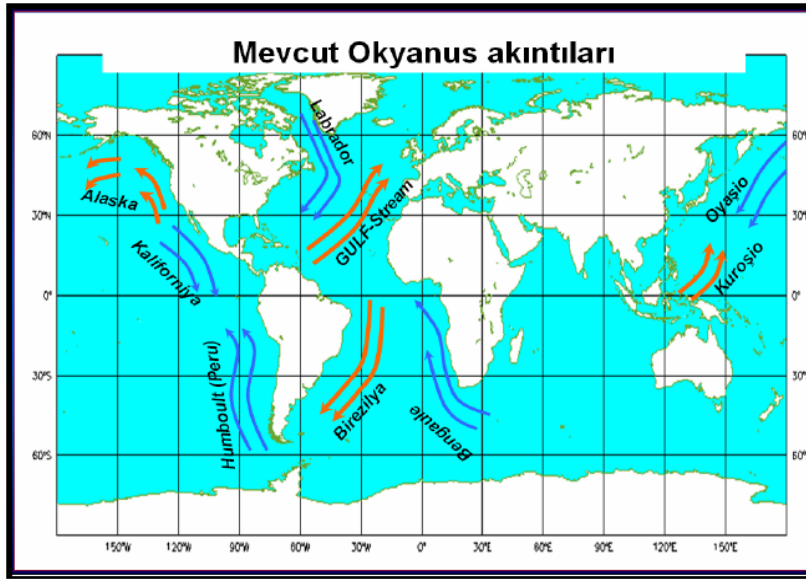
Küresel ısınma ve küresel iklim değişikliği kavramları günlük gazete ve haberlerde sıklıkla birbirleri yerine kullanılan kavramlardır. Birbirlerinden farklı anlamları olan bu iki kavramın ne olduklarını anlamak faydalı olacaktır. "Küresel ısınma, insanların çeşitli aktiviteleri sonucu meydana gelen ve sera gazları olarak nitelenen bazı gazların atmosferde yoğun bir şekilde artması sonucunda, yeryüzüne yakın atmosfer tabakaları

ile yeryüzü sıcaklığının yapay olarak artması sürecidir”. Küresel iklim değişimi ise, küresel ısınma sonucunda yağış, kuraklık, nem, hava hareketleri gibi iklim olaylarının değişmesi olayıdır ([www.tema.org.tr](http://www.tema.org.tr)).

Bir örnek vermek gerekirse, Meksika’dan çıkan körfez akıntısı Gulf Stream kuzey enlemlere, yani Grönland’a doğru yol alır. Yol güzergahında, batıdan doğuya doğru ilerleyen ve kendi üzerinden geçen hava sistemlerini de ısıtır. İşte bu nedenle Kuzey Avrupa ülkelerinin iklimleri olması gerektiğinden daha ılımandır. Gulf Stream’in oluşma mantığı şu şekildedir: Güney Amerika’daki yüksek sıcaklık sonucunda okyanus suyu buharlaşmakta ve daha tuzlu bir hale gelmektedir. Yolculuğu sırasında Kuzey Avrupa’yı ısıttıktan sonra Grönland’a varan akıntı, burada soğumakta ve tuzlu olması nedeniyle dibine çökmektedir.

Labrador adlı su akıntısına dönüşerek tekrar daireyi tamamlamak üzere çok yavaş bir şekilde Güney Amerika’ya geri dönmektedir. Ancak Kuzey Kutbu’nda eriyen buzullar dolayısıyla okyanusa büyük miktarlarda tatlı su dahil olmaktadır. İşte bu nedenle suyun yoğunluğu azalmakta ve körfez akıntısı dibine batmamaktadır. Ve böylece akıntı giderek yavaşlamakta ve günün birinde durma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Kısacası küresel ısınma sonucu buzullar erir, gulf-stream akıntısı yavaşlar veya durur ve bunun sonucunda Kuzey Avrupa’nın iklimi değişir.

Şekil 2: Okyanus Akıntıları



**Kaynak:** Kayhan, M. Küresel İklim Değişimi ve Türkiye

Karıştırılmaması gereken diğer bir nokta hava durumu ve iklim arasındaki farktır. Hava durumu insanların tesir altında kaldığı günlük hava şartlarıyken, iklim “yeryüzünün herhangi bir yerinde, uzun yıllar boyunca, belirli aralıklarla ölçülen veya gözlenen hava olaylarının ortalama durumu olarak tanımlanır” (Şahin ve Sipahioğlu, 2003: 346). Yani günlük hava şartlarına hava durumu denirken, bir insan ömrü uzunluğunda devam etmiş hava durumuna iklim denilmektedir.

İklim değişiklikleri yalnızca Sanayi Devrimi sonrasında meydana gelen bir olay değildir. Dünya var olduğundan bu yana iklim değişiklikleri sürekli olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle bu değişimi doğal nedenler ve insani etkiler olarak ikiye ayırabiliriz. Aşağıda doğal nedenler ve insani etkilerin ne şekilde küresel ısınmaya katkı sağladığı belirtilmiştir. Burada unutulmaması gereken bir nokta, doğal nedenlerin etkisini çok uzun bir sürede göstermesiyken insani etkilerin bu süreyle kıyaslanamayacak kadar kısa bir zaman diliminde etkisini göstermesidir.

Doğal nedenler (Kadıoğlu, 2007: 7-8)

- Güneşten salınan enerjide meydana gelen değişimler
- Dünyanın ekseninde ve yörüngesinde meydana gelen değişimler
- Volkanik faaliyetler
- Kıtaların sürüklenmesi ve konumları
- Okyanus akıntılarında meydana gelen değişimler
- Evrendeki gök taşları ve toz bulutları

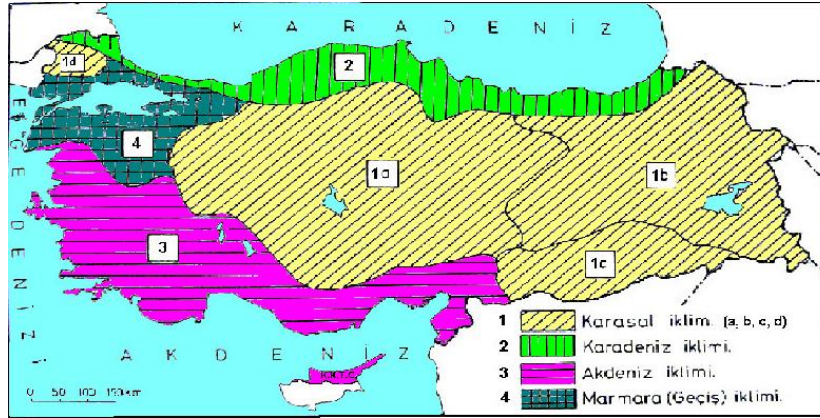
- Dağ oluşumları
- İnsan kaynaklı nedenler
- Fosil yakıtlarının kullanılmasıyla birlikte sera gazlarının artması
- Ormanların tarımsal faaliyetler için tahrip edilmesi
- Tarımsal atıkların ve fosil yakıtlarının yakılması ile atmosfere salınan aerosollar ve parçacıklar
- Uçak ve gemi egzoz izleriyle bulut oluşturma
- Atmosferdeki kimyasal değişim

## 2. TÜRKİYE’NİN İKLİMİ

Atalay’ın belirttiği üzere Türkiye ılıman kuşak ile subtropikal kuşak arasında yer almaktadır. Türkiye’de farklı özellikte farklı iklim tipleri oluşmuştur. Bunun nedenleri arasında üç tarafın denizlerle çevrili olması, dağların uzanışı ve yeryüzü şekillerinin çeşitlilik göstermesi sayılabilir. Kıyı bölgelerimizde denizlerin etkisiyle daha ılıman iklim özellikleri görülürken, Kuzey Anadolu ve Toros Dağları’nın bu etkiyi iç kısımlara sokmaması dolayısıyla, iç bölgelerimizde karasal iklim özellikleri görülür. Ülkemizde şu iklim tipleri ayırt edilebilir (Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, Türkiye İklimi ):

- Karasal İklim (a,b,c,d)
- Karadeniz İklimi
- Akdeniz İklimi
- Marmara (Geçiş) İklimi

Şekil 3: Türkiye’nin İklimi



Kaynak: Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, Türkiye İklimi

1. Karasal İklim: İç, Doğu, Güney Doğu Anadolu Bölgeleri ve Trakya’nın iç kısmında hüküm süren bu iklimde yaz ile kış arasında büyük bir sıcaklık farkı bulunmaktadır. Yağışlar genellikle ilkbahar ve kış mevsimlerinde gerçekleşmektedir.
  - İç Anadolu Karasal İklimi: Yazları biraz sıcakken, kışlar soğuktur. Doğal bitki örtüsü alçalarda bozkır, yükseklerde ise kuru ormanlardır. En soğuk ay olan Ocak ayının ortalama sıcaklığı  $-0.7^{\circ}\text{C}$  iken en sıcak ay olan Temmuz ayının ortalaması  $22^{\circ}\text{C}$  dir. Yıllık ortalama sıcaklık ise  $10.8^{\circ}\text{C}$  dir. Ortalama toplam yıllık yağış  $413.8\text{ mm}$  dir.
  - Doğu Anadolu Karasal İklimi: Kış mevsimi soğuk ve uzun, yaz ise serin geçer. Ancak düşük rakımlı sahalarda sıcaklık, yaz aylarında yüksektir. Soğuk periyot boyunca sık sık kar ve don görülür. Yüksek rakımlı yerlerde çayırlar, düşük rakımlı yerlerde ise bozkırlar ve bunların çevresindeki yüksek yerlerde bozkırlar görülür. Ocak ayı ortalama sıcaklığı  $-4.2^{\circ}\text{C}$  ve temmuz ayı ortalama sıcaklığı  $24.2^{\circ}\text{C}$  dir. Yıllık ortalama sıcaklık ise  $10.2^{\circ}\text{C}$  dir. Yıllık ortalama yağış  $579.4\text{ mm}$  dir.
  - Güney Doğu Karasal İklimi: Yazları çok sıcak, kışları ise nadiren çok soğuk geçer. Düşük rakımlı düzlüklerde bozkırlar ve kuraklığa dayalı çalılıklar görülür. Ocak ayı ortalaması  $3.7^{\circ}\text{C}$ , temmuz ayı ortalaması ise  $29.8^{\circ}\text{C}$  dir. Yıllık ortalama sıcaklık  $16.4^{\circ}\text{C}$  dir. Ortalama toplam yıllık yağış  $565.7\text{ mm}$  dir.

- Trakya Karasal İklimi: yazı sıcak, kışı ise nispeten soğuk geçer. Doğal bitki örtüsü kuru ormanlardır. Ocak ayı ortalama sıcaklığı 2.8°C, temmuz ayı ortalama sıcaklığı ise 23.9°C dir. Ortalama yıllık sıcaklık 13.2°C dir. Ortalama toplam yıllık yağış 559.7mm dir.
- 2. Karadeniz İklimi: Karadeniz Bölgesi'nin kıyı ve dağların kuzeye bakan kesimleri ile Marmara Bölgesi'nin Karadeniz kıyı kuşağında etkilidir. Yaz ve kış arasındaki sıcaklık farkı fazla değildir. Yazlar nispeten serin geçerken, kışlar yüksek yerlerde karlı ve soğuk, kıyı kesimlerinde ise ılık geçer. Her mevsim yağışlıdır. Kıyı bölümünde geniş yapraklı nemli ormanlar bulunur. Yüksek kesimlerde ise soğuk ve nemli ortamlarda yaşayan iğne yapraklı ormanlar görülmektedir. Ocak ayı ortalaması 4.2°C, temmuz ayı ortalaması ise 22.1°C dir. Yıllık ortalama sıcaklık 13.0°Cdir. Ortalama toplam yıllık yağış 565.7mm dir. Ortalama yıllık yağış 842.6 mm dir.
- 3. Akdeniz İklimi: Bu iklim Ege Bölgesi'nin büyük bir bölümünde, İç Anadolu Bölgesi'nin batı kesiminde ve de Akdeniz'in Torosların güneye bakan kesiminde etkilidir. Yazlar sıcak ve kurak, kışlar ılık ve yağışlıdır. Kıyı kesiminde kar ve don olayları nadiren görülürken, yüksek kesimlerde kışlar karlı ve soğuktur. Kıyı kesiminde ışık ve sıcaklık isteyen ve sıcaklığa dayanıklı olan kızıl çam yetişir. Bunların tahrip olduğu yerlerde ise makiler bulunmaktadır. Yüksek yerlerde ise iğne yapraklı sedir, köknar ve karaçam ormanları hakimdir. Ocak ayı ortalaması 6.4°C, temmuz ayı ortalaması ise 26.8°C dir. Yıllık ortalama sıcaklık 16.3°C dir. Ortalama toplam yıllık yağış 752.9 mm dir.
- 4. Marmara (Geçiş) İklimi: Marmara Bölgesi'nin güney kesiminde görülür. Ayrıca Kuzey Ege Bölgesi'ni de içine alır. Kışları Akdeniz Bölgesi kadar ılık geçmemektedir. Yazları da Karadeniz iklimi gibi yağışlı değildir. Bu nedenle Marmara iklimi; karasal, Karadeniz ve Akdeniz iklimleri arasında bir geçiş özelliği göstermektedir. Alçak kesimlerde Akdeniz kökenli bitkiler, kuzeye bakan yamaçlarda ise Karadeniz bitki topluluğu özelliğindeki nemli ormanlar görülmektedir. Ocak ayı ortalaması 4.9°C, temmuz ayı ortalaması ise 23.7°C dir. Yıllık ortalama sıcaklık 14.0 °C dir. Ortalama toplam yıllık yağış 595.2 mm dir.

### 3. TÜRKİYE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ BİRİNCİ ULUSAL BİLDİRİMİ

Küresel ısınma ve küresel iklim değişikliklerinin olumsuz etkilerini azaltmak adına uluslararası düzeyde önemli çalışmalar yapılmaktadır. Birleşmiş Milletler bu çalışmaların organize edildiği kurumların en büyük olanıdır. Birleşmiş Milletler Bünyesinde bu konudaki mevcut sözleşmelerin en önemlilerinden bir tanesi de BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesidir. Türkiye, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne taraf olan ülkelerden bir tanesidir. Üye ülkelerce gerçekleştirilmesi gereken yükümlülüklerden bir tanesi Ulusal Bildirim adlı bir raporu düzenli olarak Sözleşme Sekreteriyasına sunmaktır. Bu raporun ilki, Çevre ve Orman Bakanlığı Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü tarafından eşgüdümlü olarak hazırlanmıştır. Projenin finansmanı Küresel Çevre Fonu ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın ortak olduğu bir proje kapsamında sağlanmıştır. Bildirimin ana başlıkları kısaca şu konulardır (Devlet Meteoroloji Enstitüsü, (2006) Dört Mevsim Meteoroloji Bülteni,):

- Ulusal koşullar
- Yutaklar ve kaynaklarıyla beraber sera gazı salımlarının envanterleri
- Sera gazı salımlarını azaltan politika ve önlemler
- Sera gazı salım projeksiyonları ve azaltma senaryoları
- İklim değişikliğine duyarlılık değerlendirmesi, iklim değişikliğinin etkileri ve iklim değişikliğine uyum önlemleri
- Mali kaynaklar ve teknoloji transferi
- İklim/iklim değişikliği araştırmaları, iklim gözlem sistemleri
- İklim değişikliğine yönelik eğitim, öğretim ve halkın bilinçlendirilmesi

Türkiye İklim Değişikliği Birinci Ulusal Bildirimi'nin altıncı bölümünde Türkiye'ye ilişkin iklim değişiklik trend ve tahminleri ile etki değerlendirmesi ve uyum tedbirleri yer almaktadır. Bu bölümde kısaca şu noktalara dikkat çekilmiştir (İklim Değişikliği Birinci Ulusal Bildirimi,2007, Editörler: Apak, G. Ve UbayB. ):

- Kaydedilen değişiklikler içerisinde en çarpıcı olan şey yaz sıcaklıklarında yaşanan artışlardır. Yaz sıcaklıklarındaki artış çoğunlukla Türkiye'nin batı ve güney batı bölgelerinde gerçekleşmiştir. Akdeniz sahil kentleri bu durumdan etkilenecek yerlerin başında gelmektedir. Kış mevsiminde ise özellikle Karadeniz bölgesinin kıyı kesiminde belirgin sıcaklık düşüşleri gözlenmektedir. Kış mevsimi minimum

değerlerinde yalnızca kuzey ve güney sahillerinde bariz düşmeler yaşanırken, yaz mevsimi minimum değerlerinde gözlemlerin yapıldığı tüm noktalarda önemli artış trendleri gözlenmiştir. Ayrıca kış mevsiminde sıcaklığın özellikle ülkenin doğu bölgelerinde artması beklenmektedir.

- Sonbahar ve kış aylarındaki yağış miktarlarında ciddi değişiklikler gözlenmiştir. Son 50 yılda Türkiye'nin batı illerine düşen yağış miktarı kış mevsiminde önemli ölçüde azalmıştır. Sonbahar mevsiminde İç Anadolu'nun kuzey bölgelerine düşen yağış miktarında ise artış görülmüştür. Türkiye'nin Ege ve Akdeniz kıyıları boyunca meydana gelen yağışlar azalmaktadır. Karadeniz kıyısı boyunca meydana gelenler ise artmaktadır. Yağışlarda en göze çarpan azalmalar güney-batı sahilinde gözlenecektir. Doğu Karadeniz bölgesinin ise önemli ölçüde daha fazla yağış alması beklenmektedir. Yaz aylarında Türkiye genelinde yağış miktarı açısından çok büyük değişiklikler beklenmemektedir.
- Orta ve Doğu Karadeniz, kuzey Ege ve doğu Akdeniz bölgeleri başta olmak üzere kıyılarımızda kıyı erozyonu, sel ve su baskınları meydana gelmesi beklenmektedir. Turistik ve kıyı şeridinde yer alan şehirler özellikle tehdit altındadır. Deniz seviyelerinin yükselmesi sonucunda ( güney batı sahillerinde yer alan Phaselis ve Patara antik şehirlerinde olduğu gibi) pek çok kültürel sit alanının zarar görmesi ya da yıkılması mümkün görünmektedir. Ayrıca bu alanların bazıları artan dalga faaliyetlerinden zarar görebilecektir. Artan kumul hareketleri sonucu kum tepeliklerinin altında kalabilme ihtimali de bulunmaktadır. (Akdeniz kıyısındaki Pompeipolis antik kenti kumullar ile örtülmüş durumdadır). Türkiye'nin bu bölgesi tarihi kalıntılar açısından çok zengin olduğundan, kalıntıların yerini değiştirmek pratik anlamda mümkün olmamaktadır. Aynı zamanda bu tür bir yer değişimi tarihi kalıntıların özelliklerinde ve içeriklerinde değişikliklere de sebep olabilir.
- Sıcaklık artışları sonucu sıtma ve kanamalı kırim Kongo humması gibi hastalıkların görülme derecesi artma eğilimindedir. Özellikle Adana bölgesinde belli dönemlerde yaşanan sıtma hastalığının sıcaklıklarla paralellik kurduğu gözlenmiştir.

#### **4.KÜRESEL ISINMANIN TÜRK TURİZMİNE OLASI ETKİLERİ**

Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri sonucunda hali hazırda icra edilen turizm faaliyetlerinde de değişiklikler beklenmektedir. Ancak iklim değişikliklerini ifade eden düşünceler tahmin ve öngörülere dayandığı için turizm faaliyetlerindeki değişikliklere ilişkin tahminler de bu ilk öngörülerin doğru çıkmasına bağlıdır. Her ne kadar bilim dünyası iklim modellemeleri yoluyla hata payını küçük oranlara düşürse de küresel ısınma ve iklim değişikliklerinin meydana gelmesiyle etkileşime girecek sayısız değişkenin varlığını kabul etmektedir. Yani ısınmanın kaç derece olduğu tahmin edilse bile genel olarak ekosistemin ve dünyanın bu değişikliğe nasıl tepki vereceği kesin olarak bilinmemektedir. Şimdi bu bilgiler ışığında küresel ısınma ve iklim değişikliklerinin Türk turizmüne yaşatabileceği olası etkilere değinilecektir (Kadıoğlu, 2007: 63-68):

- Akdeniz Bölgesi'nde 20-30 yıl içerisinde yaşanması beklenen sıcaklık düzeyi, insanların dayanabileceği ve turizm faaliyetlerinden keyif alabileceği derecenin üstüne çıkacaktır. Hem kalp krizi hem de cilt kanseri gibi hastalıkların yaşanma riski nedeniyle Akdeniz Bölgesi'nin deniz-kum-güneş turizminin büyük bir yara alması muhtemel gözükmektedir. Ayrıca sıcaklıkların artması nedeniyle özellikle sonbahar aylarında ülkemizi tercih eden yaşlı turistlerin de ülkemize gelmeme durumu söz konusu olabilecektir.
- Akdeniz'in sularının yükselmesi sonucu sahil şeridinde inşa edilmiş otellerin ve sahillerin sular altında kalma ihtimali bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye İklim Değişikliği Birinci Ulusal Bildirimi'nde öngörüldüğü üzere yükselen suların tarihi sit alanlarını tahrip etme durumu da söz konusudur.
- Isınma ile birlikte kış yağışlarının yerini yağmurların alması beklenebilir. Bu nedenle daha az kar yağışı ve çabuk erime neticesinde kış spor merkezlerinden çok daha kısa zaman dilimlerinde yararlanılabilir.
- Asit yağmurları neticesinde tarihi eserlerin ve anıtların aşınma, erime hatta yok olma tehlikesi bulunmaktadır. Bu durum özellikle ülkemiz gibi tarihi eser yönünden zengin ülkelerin turizm faaliyetlerini olumsuz etkileyecek önemli bir husustur.
- Küresel iklim değişikliği sonucunda orman yangınlarında büyük bir artış görülmektedir. Ayrıca göller bölgesinde ve diğer bölgelerde yar alan göl ve su kaynaklarımızın sularının giderek azalması ve hatta kuruması ile birlikte burada yaşayan canlı türleri yok olacak, göç eden kuşlar ise güzergâhlarını değiştirmek zorunda kalacaklardır. Bu durumlar turizmi olumsuz etkilemekle birlikte başka birçok olumsuz sonuçlara neden olacaktır.

- Isınma ile birlikte diğer ülkelerden gelebilecek zehirli sinekler çeşitli hastalıklara yol açabilecektir. Bu durum hem yerel halka hem de turistlere zarar verecektir.
- Akdeniz sıcaklarından rahatsız olan turistler Karadeniz Bölgesini tercih edebileceklerdir. Bu bölgede ülkemizin özellikle yayla turizminden gelir elde etmesi muhtemel gözükmemektedir.
- Güneş, kum ve denize dayalı turizmin zarar görmesi neticesinde ülkemizin kültür turizmine yönelmesi akla yakın bir yaklaşım olarak gelmektedir. Bu sayede çok daha etkin kullanılacak tarihi zenginliklerimizin ön plana çıkarılması mümkün olacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri bugün insanoğlunun karşısına çıkan en önemli sorunlardan bir tanesidir. Çevre, ekonomi, tarım, temiz su, sağlık gibi hayati konularda yaşamımızı olumsuz şekilde etkilemektedir. Bilimsel çevrelerde artık bu küresel sorunun tek sorumlusunun insanoğlu olduğu kabul görmüştür. 15 bin yıl önce biten son buzul çağından bugüne değin sıcaklıklarda yalnızca 5 derece artış görülmüşken 1906-2005 yılları arasındaki ortalama sıcaklık artışı 0.74 derece olarak kaydedilmiştir. Bu durum sanayileşmenin ve artan sera gazı salınımlarının etkisini açık bir şekilde göstermektedir. 0.74 derecelik küçükmüş gibi görülen bu artışın kuzey enlemlerde bulunan buzulları erittiği göz önünde bulundurulursa, 30-40 yıl sonrası için öngörülen 3-4 derecelik artışların nelere yol açabileceği kestirilebilmektedir. Bu nedenle ülkelerin bir an evvel bu büyük soruna çare bulmaları ve sorunun çözümünde anlaşmaya varmaları gerekmektedir.

Küresel ısınma ve küresel iklim değişikliklerinin Türk turizmine vereceği zararı önlemek için ise Kyoto Protokolü'nden sonra imzalanabilecek antlaşmalara ülkemizin de taraf olması gerekmektedir. Ekonomik kalkınmayı aksatacağı savı kabul edilmemelidir. Çünkü tahrip olmuş bir doğa ile de ekonomik kalkınmayı sürdürülebilmek mümkün olamayacaktır.

Türk turizminin geleceğini belirleyen Turizm Stratejisi 2023 raporunda küresel ısınma ve küresel iklim değişikliği konularına değinilmemiştir. Türk turizmini temelden etkileyecek bu sorunun da yer aldığı yeni bir raporun hazırlanması düşünülmelidir.

Dünyamızı sorumsuzca tüketen bu anlayışın, her şey için çok geç olmadan bir an evvel değişmesi gerekmekte ve insanoğlunun kendisini dünyanın tek sahibi olarak değil, onun bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Bu sayede sorunlara daha etkili bir çözüm bulunabilecektir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Godrej, D. (2003). Küresel İklim Değişimi.** İstanbul:Metis Yayınları
- Evans, K. (2007). Acayip Havalarda.** İstanbul: Açık Radyo Kitapları.
- Kadioğlu, M. (2007). 99 Sayfada Küresel İklim Değişimi.** İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kadioğlu, M. (2007). Küresel İklim Değişimi ve Türkiye.** İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Kahraman N. ve Türkay O. (2004). Turizm ve Çevre.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, C. ve Sipahioğlu Ş., (2003). Doğal Afetler ve Türkiye.** Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çepel N., Ergün C., Küresel Isınma ve Küresel İklim Değişikliği**  
<http://www.tema.org.tr/CevreKutuphanesi/KureselIsinma/pdf/KureselIsinma.pdf> (Erişim tarihi:06.04.2008)
- Kayhan, M., Küresel İklim Değişimi ve Türkiye**  
<http://www.meteor.gov.tr/2006/arastirma/files/kureseliklimdegisimiveturkiye.pdf> ( Erişim tarihi:06.04.2008)
- Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü (2006), Türkiye İklimi**  
<http://www.meteoroloji.gov.tr/2006/zirai/zirai-calismalar.aspx?subg=e> ( Erişim tarihi:06.04.2008)
- Devlet Meteoroloji Enstitüsü, (2006) Dört Mevsim Meteoroloji Bülteni,**  
<http://www.meteor.gov.tr/2006/kurumsal/ekitap/4mevsim7/14iklimdegisikligi.pdf> ( Erişim tarihi:06.04.2008)
- İklim Değişikliği Birinci Ulusal Bildirimi,(2007) Editörler: Apak,G.veUbay B.**  
<http://www.meteor.gov.tr/2006/arastirma/files/ulusalbildirimtr.pdf>(Erişim Tarihi: 06.04.2008)

# Butik Otel İşletmeciliğinde Sultanahmet Uygulamalarının Taraklıya Modellenmesi

Doç. Dr. Orhan BATMAN\*

Meral AKYÜZ\*

(\* Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Önceleri sadece geceleme ihtiyacını karşılayan konaklama işletmeleri günümüzde değişen turizm eğilimleri, turist taleplerindeki farklılaşma, ağırlaşan rekabet koşulları karşısında işletmeler ürün farklılaştırmak zorunda kalmışlardır. Butik otel işletmeleri bu noktada devreye girerek tarihi ve mimari yapısıyla ön planda olan destinasyonlar da kişiye özel ve kaliteli hizmet sunumu ile turizm olgusunda fark yaratmaya başlamıştır. Bu araştırmanın amacı; butik otel işletmeciliğinin Sultanahmet'te yaygınlaşmasının nedenlerini saptamak ve beraberinde Taraklı bölgesinde uygulanabilirliğini incelemektir. Bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde butik otel işletmeciliği ve Sultanahmet'teki uygulamaları konusunda bilgiler yer alırken, ikinci bölümde ise Taraklı bölgesinin turizm potansiyeli ile bu bölgenin konaklama arzı incelenmiştir.

## GİRİŞ

Ülkelerin ya da bölgelerin gelişmesinde lokomotif görevi yapan hizmet sektörünün en önemli faaliyet alanlarından biri olan turizm endüstrisine yapılan yatırımlar her geçen gün artış göstermektedir. Türkiye'nin turizme elverişli doğal ve tarihi güzellikleri sektörün gelişimini fazlasıyla desteklemektedir. Fakat kontrolsüz yapılaşma, deniz kenarlarında beton duvarlar inşa edilerek tabiatın veya tarihi yapıların bilinçsizce katledilmesi turizm sektörünü olumsuz etkilemektedir.

Buna karşın genellikle çevrenin doğal yapısına zarar vermeden inşa edilen ya da eski yapıların restore edilmesiyle turizme kazandırılan butik oteller yükselen değer haline gelmektedir. Ülkeye gelen turistler de daha çok bozulmamış bu tip işletmelerde konaklamayı tercih etmektedirler. Çünkü hem samimi bir ortamda ağırlanmaktadırlar hem de tarihi bir mekânda konaklama fırsatı yakalayarak yörenin yaşam tarzını yakından gözlemleyebilme şansına sahip olmaktadırlar.

İstanbul'un ilk yerleşim yerlerinden olan Sultanahmet birçok imparatorluğa ev sahipliği yapması ve bu imparatorluklardan günümüze kalan eserler bulundurması özelliğiyle Türkiye turizmi için önemli bir destinasyondur. Birçok tarihi, dini ve kültürel eserler bu bölgede görebileceğimiz başlıca çekiciliklerdir. Bu özelliğiyle aynı zamanda Türkiye turizminin de başkenti sayılmaktadır. Bölge aynı zamanda gelen turistleri ağırlamak için hizmet veren çeşitli özellikteki butik otelleriyle dikkat çekmektedir. Bölgenin tarihi ve doğal yapısı burada çok sayıda butik otelin açılmasına olanak sağlamıştır.

Taraklı bölgesinin de tarihi ve doğal yapısıyla ön planda olması bu bölgede de Sultanahmet'teki benzer konaklama işletmeciliğinin uygulanabileceğini göstermektedir.

## 1.BUTİK OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Otel işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiştir. Günümüzde ise mimari yapısı ile ön planda olan butik otel işletmeleri ise farklı ve samimi bir ortam arayan turistlerin tercihi olmuş ve artan taleple beraber bu otellere olan yatırımlar çoğalmıştır.

### 1.1. Butik Otel

Butik otel, küçük, az sayıda oda ile az sayıda turiste hizmet veren, mimari yapısı ve dekorasyonu farklılık gösteren, sunduğu kişisel hizmet ile ön plana çıkan konaklama işletmeleridir.

Özel destinasyonlar ile farklı müşteri profillerine hitap edebilen ve bu özelliği ile son yıllarda oldukça ilgi gören butik oteller, Turizm Bakanlığında “Özel Belgeli İşletme” statüsü alınarak açılmaktadır. Butik oteller ideal olarak ortalama 15–30 oda olmakla beraber 10 oda ya da 60 odaya da sahip olabilmektedirler (Gökdeniz, 1999:8).

Butik otel yöneticilerinin temel hedefi işletmede sıcak ve samimi bir ortam yaratarak turiste kendini evinde hissettirebilmektir.

Tüketicinin her türlü ihtiyacı kaliteli bir hizmet sunumu ile karşılanarak müşteri memnuniyeti arttırılmaya çalışılmaktadır. Böylece sağlanacak olan tüketici bağımlılığı ile işletmenin pazardaki konumu genişletilebilir.

### 1.2. Butik Otel Özellikleri

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’na göre, “butik oteller, yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusundan eğitilmiş personel ile kişiye özel hizmet verilen ve belli nitelikler ile özellikleri taşıyan en az 10 odalı tesislerdir”. Butik otellerin bu kanuna göre taşınması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Modern, reproduksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeleri ile teftiş ve dekorasyon,
- 5 yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar,
- Kapasiteye yeterli kabul holü, kahvaltılık salonu, oturma salonu,
- Yönetim odası,
- Alakart lokanta
- Genel mahallerde klima sistemi,
- 24 saat oda servisi,
- Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmetleri,
- Otopark hizmeti,
- Odalara, müşteri tarafından seçilen en az 1 adet günlük gazete servisi.

Butik otellerin özelliklerini ise aşağıdaki gibi inceleyebiliriz;

- Personel ve müşteri arasında samimi ilişkilerin kurulduğu,
- Kendine özgü otantik bir atmosfere sahip olan,
- Bulunduğu yörenin karakteristik özelliklerini bünyesinde barındıran,
- Genellikle tarihi konakların restore edilmesi ile turizme kazandırılan,
- Yöre mimarisine uygun olarak inşa edilmiş, çarpık yapılaşmaya ve betonlaşmaya neden olmayan,
- Tüketici istekleri doğrultusunda ürünlerini oluşturan,
- Hedef kitlesini iyi analiz etmiş, devamlı müşterilerini iyi tanıyan ve isteklerine anında cevap verebilen,
- Yöresel lezzetleri de içinde bulunduran, müşteri istekleri doğrultusunda menülerin oluşturulduğu bir mutfağa sahip,
- Kişisel hizmet sunarak turiste kendini özel hissettiren ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmelerdir.

### 1.3. Butik Otellerin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Turizm endüstrisi ödemeler dengesindeki açığı kapatan bir sektör olması nedeniyle Türkiye ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Türkiye modern tesislere, zengin ve özgün kaynaklara sahip olmasına rağmen ürün çeşitliliğinin az olması ve yatırımların bölgesel olarak yoğunlaşması nedeniyle fazla gelişme gösterememektedir. Son yıllarda butik otel olarak adlandırılan küçük konaklama işletmelerinin ülkemizde de varlık göstermeye başlaması turizmi çeşitlendiren unsurlardan birini oluşturmaktadır. Türkiye doğal ve tarihi güzellikleri ile zengin bir ülke olduğu halde potansiyeli tam olarak değerlendirilememekte ve deniz-güneş-kum üçgeninde sıkışıp kalmaktadır.

Ancak ülkenin çeşitli yerlerinde temalı ya da temasız olarak faaliyet gösteren butik oteller turizmin çeşitlenmesini desteklemektedir. Bu tip işletmelerde kalan turistler evlerini aratmayacak bir konforla ağırlanırken personel ve yöneticilerle yakın iletişim kurma şansına sahip olmaktadır (Bardakçıoğlu, 2006:111).

Butik otellerde kapıdan içeri girer girmez kendilerine adlarıyla hitap edilmektedir, hangi yemekleri sevdikleri bilinir, odalarında olması gereken küçük ayrıntılara dikkat edilir, müşteri otelde kalmasa bile özel günleri hatırlanır ve tebrik gönderilir. Onlara bir müşteri gibi değil, ev sahibi, evin bir üyesi gibi davranılır. Çok büyük tesislerde kendisinin kaybolduğunu düşünen, otel tarafından kendisinin daha fazla fark edilmesini ve ilgilenilmesini bekleyen müşterilerin tercihi dolayısıyla butik otelden yana oluyor.

İşletmeden memnun ayrılan turistler evlerini aratmayacak bir konforla ağırlanırken aynı zamanda personel ve yöneticilerle de yakın iletişim kurma şansına sahip oluyorlar. İşletmeden memnun ayrılan turist hem çevresine tanıtım yapmakta hem de her yıl aynı otelde konaklamak istemektedir. Ayrıca turist her şey dâhil konaklama işletmelerinde olduğu gibi otele kapanıp kalmamakta, dışarı çıkarak yaptığı alışverişler sayesinde ülkeye döviz bırakmaktadır.

Butik otellerin gelişmesindeki temel etken turizmin çeşitlendirilerek yılın 12 ayına yayılmasıdır. Böylece ülke ekonomisi de turizmden daha fazla pay almaya başlayarak ödemeler bilançosundaki dengesizliğin giderilmesine katkıda bulunmasıdır.

## **2. SULTANAHMET DESTİNASYONU**

Türkiye'nin ilk turistik faaliyetlerinin gerçekleştiği Sultanahmet 3000 yıllık tarihi bir geçmişe sahiptir.

### **2.1. Sultanahmet'in Tarihi**

Sultanahmet, İstanbul'un üzerine kurulduğu yedi tepenin ilkidir. Şehir ilk kurulduğunda akropol surlarla çevrili, Akdeniz ticari yerleşimi yapısındadır. Roma döneminde genişletilerek yenilenmiştir. Semt Bizans ve Türk devirlerinde de merkezi önemini devam ettirmiştir.

Sultanahmet bölgesinin tartışılmayacak bir kültür kimliği vardır. Bu kimlik çok eski bir yerleşim yeri ve Doğu Roma, Bizans ve Osmanlı gibi İmparatorluklara ev sahipliği yapmasından kaynaklanmaktadır. Müzeleri, kiliseleri, sarayları, camileri, pazaryerleri, sokakları gibi turistik çekicilikleri yoğun olan bir bölgedir.

Sultanahmet bölgesindeki belli başlı turistik çekicilikleri şu şekilde sıralayabiliriz; Sultanahmet Camii, Ayasofya, Topkapı Sarayı, Hipodrom, Aya İrini Müzesi, Soğuk Çeşme sokağı, Türk- İslam Eserleri Müzesi, Çinili Köşk, Dikilitaş, Alman Çeşmesi, Binbirdirek Sarnıcı, Mozaik Müzesi, Yerebatan Sarnıcı, Büyük Saray, Firuzağa Camii, Haseki Hürrem Sultan Hamamı, İstanbul Arkeoloji Müzesi.... gibi.

### **2.2. Sultanahmet'te Konaklama Altyapısı**

Çeşitli ülkelerden farklı milletlere ev sahipliği yapan bu bölgede gelen misafirleri ağırlayacak çeşitli konaklama işletmeleri bulunmaktadır. Hapishaneden 5 yıldızlı konaklama işletmesine çevrilen Four Season Oteli, özel mimari yapısı ile butik oteller, gelen gençlere hitap eden hosteller ve çeşitli büyüklükteki oteller bu bölgedeki belli başlı konaklama işletmeleridir.

### **2.3.Sultanahmet Destinasyonunda Butik Otel İşletmeciliği**

Günlük hayatın koşturmasından sıkılan ve tatillerini daha sakin bir ortamda geçirmek isteyenlerin yeni tercihi olan butik oteller dünyada hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Dünya turizminde hızla artan butik otelcilik eğilimi son yıllarda Türkiye'yi de etkilemeye başlamıştır.

Son yıllarda özellikle İstanbul'da turizmdeki canlılık ve uluslar arası dev organizasyonların yoğunlaşmasıyla birlikte artan otel ihtiyacı, yatırımcıları butik otel yatırımlarına yöneltmiştir. Kültür ve tarihin buluşma noktası olan Sultanahmet birbiri ardına açılan butik otellerle, yerli ve yabancı turistlerin ilgi odağı olmuştur (Er, 2008). Sultanahmet'te butik otel trendi 1987 yılında Turing Otomobil Kurumu Başkanı Çelik Gülersoy'un Yeşil evi açmasıyla başlamıştır (Can, 2005). Ardından Soğuksu Çeşme Sokağındaki eski Osmanlı konaklarını restore ederek butik otellere çevirmiştir. Aşağıdaki özellikler Sultanahmet destinasyonunda butik otel yatırımlarının yüksek olması sebepleri arasında sıralanabilir:

- Bölgenin tarihi konumu itibariyle bölgede çeşitli çekiciliklerin bulunması,
- Bölgenin fiziki yapısı nedeniyle büyük otellerin yapılmasına müsait olmaması,
- Tarihi bölge olduğu için yapılaşmanın sınırlı olması,

- Bölgeye olan konaklama talebinin yüksek olması,
- Bölgenin SİT alanı içerisinde olması nedeniyle parsellerin küçük olması,
- Eski yapılardan turizm tesisi olarak faydalanılarak onların bakımsız kalmasının önlenmeye çalışılması,

### 2.3.1.Sultanahmet'teki Önemli Butik Oteller

Sultanahmet bölgesindeki belli başlı butik otelleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Yeşil Ev: 1987 yılında Turing Başkanı Çelik Gülersoy tarafından Sultanahmet'te açılan ilk butik oteldir(Can, 2005). Ayasofya Konakları: Soğuksu Çeşme Sokağında Osmanlı döneminden kalma konakların renove edilmesiyle turizme kazandırılan butik otellerdir.

Arena Otel: 1800'lü yıllardan kalma yığma taştan bina 1998 yılında yine bu binada doğup büyümüş olan Gül Küçükserim tarafından butik otele çevrilmiştir. Otelin içindeki çoğu aksesuarın değeri antika değerindedir. Eski bir taş ayna, viyana konsolu, ipek atlas üzerine Çin iğnesi yapılmış bir seccade, Cenevizlilerden kalma vitrin takımları o dönemden kalma eşyalardır. Otelin içindeki hamam da eski evden kalan o döneme ait hamamların özelliklerini taşımaktadır(kişisel görüşme, 2008).

Kybele Otel: Sultanahmet'teki diğer butik otellerden biri de Kybele oteldir. Kybele Otel lambalı otel olarak da bilinmektedir. Otelin özelliği tavanında asılı tam 4 bin adet lambanın bulunmasıdır.

## 3.TARAKLI DESTİNASYONU

Adapazarı'na 70 km mesafede, Sakarya'nın en güneyinde yer alan Taraklı, 19.yy.'dan kalma bir Osmanlı yerleşimi-dir(Alternatif Turizmin Yeni Adresi Sakarya, 2007: 44).

### 3.1. Taraklı'nın Tarihi

Antik dönemde Bitinya Bölgesi'nde yer alan Taraklı, Dableis, Doris, Dablis ve Dablai isimleriyle anılır. Bizans Dönemi'nde, Bursa Tekfurluğu'na bağlı küçük bir kale şehriken, 1331-1332'de Türkler tarafından fethedilir. Taraklı Türkler tarafından fethedildikten sonra, Taraklı Yenicesi veya Tarakçı Yenicesi adıyla anılmaya başlar( Acun, 1996:1).

Yıldırım Beyazıt'ın 1401 yılında Timur tehlikesiyle şartlı olarak İstanbul Kuşatması'nı kaldırması ve Bizans İmparatoru Yuannis ile yapılan antlaşma gereği; İstanbul Sirkeci'de Türkler için yedi yüz hane ile bir mescit yapılmıştır ve padişah da İstanbul'da oturmak üzere Taraklı Yenicesi, Göynük ve Karadeniz sahili tarafından buraya göçmen naklettirerek iskan ile kadı ve imam tayin edilmiştir.

1402 Ankara Savaşı'ndan sonra, Timur'un Anadolu istilasında birçok Anadolu kenti gibi, İznik'te yağmalanmıştır. Daha sonra, Taraklı Yenicesi'ne geçilerek yağma ve garette bulunulmuştur. Ankara Savaşı'nda Timur tarafını tutan Anadolu Beyleri tekrara topraklarına kavuşarak Anadolu birliğinin kısa bir süreliğine neden olmuştur. Sultan Çelebi Mehmet'in tahta sahip olmasıyla Anadolu birliği tekrar kurulmuştur.

Merkezi otoritenin sağlanmasıyla birlikte, Bursa- Ankara, İstanbul- Ankara ticaret yolu üzerinde bulunan Taraklı'nın önemi bir kat daha artar. Bu yolun önemi, üzerinde kurulan Nallıhan, Çayır han ve Beypazarı gibi, ticari isimli şehirlerden de anlaşılmaktadır. Ayrıca doğuya giden menzil yolu üzerinde kurulmuş olması da, askeri açıdan Taraklıya önem kazandırmıştır.

1919 Yunan İşgali ile esaret altında kalan şehir, Bursa ve çevresinin kurtuluşu ile tekrar Türklerin eline geçmiştir. 1987'ye kadar Geyve ilçesine bağlı bir kasaba iken, bu tarihten itibaren, Sakarya İli'ne bağlı ilçe merkezi haline gelmiştir.

### 3.2. Taraklı'da Turizm

Taraklı kültür, sağlık ve doğa turizmi açısından eşine nadir rastlanır yörelerden biridir(Tarihin Doğayla Buluştuğu Yer Taraklı, 2003: 11).Birçok çekiciliğe sahip olan Taraklı'nın en önemli sorunu turizm talebini karşılayacak konaklama tesislerinin bulunmamasıdır.

Bölgedeki belli başlı çekicilikleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Tarihi Taraklı Evleri
- Yunus Paşa Camii
- Hacı Murat Camii
- Yusuf Bey Camii

- Hisar
- Tarihi Hamam
- Kil Hamamı Kaplıcası
- Karagöl Yaylası
- Çınar Ağacı
- Taraklı Sokakları
- Belengerme
- Çile Pınarı
- Hamza Pınarı
- Gürleyik Suyu
- Güngörmez Şelalesi

### 3.3. Taraklı Evleri

Taraklı evleri, mimari dokusu bozulmadan günümüze kadar gelebilmiştir. Taraklı, birinci derecede sit alanıdır ve 120 adet tescillenmiş tarihi evi bulunmaktadır. Bu evlerden bazılarının geçmişi çok eskilere dayanır. Evlerin genel karakteristiği Osmanlı şehir dokusunu yansıtmadır(Tarihin Doğayla Buluştuğu Yer Taraklı, 2003: 51).

Osmanlı şehir dokusunu yansıtan konutlar; iki katlı, dikdörtgen pencere, cumbalı veya eli belinde çıkmalı, kırma çatılı geniş saçaklıdır. Çatı üzeri oluklu kiremitle örtülüdür. Önünde bahçesi ve bahçe içlerinde kuyuları vardır. Bazılarında cihannümler göze çarpar.

Konutların planları çoğunlukla iç sofalıdır. Bunun yanında eyvan planlı ve karniyarık planlılar da vardır. Süsleme olarak ahşap çok kullanılmıştır. Bazılarının içlik pencerelerinde de renkli camlara rastlanır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bacasız sanayi diye tabir edilen turizm kalkınma çabası içinde olan toplumların umut bağladığı bir döviz kaynağıdır. Turizm kaynaklarımızın rasyonel bir şekilde kullanılmasıyla ülkemizin kalkınmasında önemli bir paya sahip olacağı kuşkusuzdur. Ülkemizin turizm açısından mevcut potansiyeli göz önüne alındığında hiç de küçümsenmeyecek kaynaklara sahip olduğumu görüyoruz.

Çalışma konumuzu teşkil eden Sultanahmet ve Taraklı bölgeleri mevcut turizm açısından muazzam çekiciliklere sahiptir. Her iki bölge SİT alanı içerisindedir ve her iki bölgenin de köklü bir tarihi geçmişi vardır.

Sultanahmet bölgesine tarihi dokusu ve merkezi konum itibarıyla yoğun bilgi vardır. Bölgeye yapılan yatırımlar da gün geçtikçe artmaktadır. Benzer potansiyele sahip Taraklı bölgesinden aynı şekilde söz etmek mümkün değil. Bölge de gelecek olan talebi karşılayacak bir konaklama tesisi henüz bulunmaktadır. Bu da bölgenin en önemli sorunlarından biridir.

Taraklı bölgesinin potansiyelinin değerlendirilip gerekli alt yapı ve üst yapı çalışmaları ile çeşitli yatırımların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar yapılarak eldeki mevcut yapılar korunarak değerlendirilmelidir. Bu özelliklerin iyi değerlendirilip gerekli alt yapı hizmetleri ve çeşitli yatırımlar bu yöreleri turizm açısından daha da önemli hale getirecektir. Bu durum hem o bölgenin hem de ülkenin ekonomisine önemli katkılar sağlayacaktır. Bölgenin mimari dokusu bozulmadan yapılacak restorasyon çalışmalarıyla Sultanahmet bölgesindeki gibi eski konaklar konaklama işletmesi olarak değerlendirilebilir.

- Ev pansiyonculuğunun geliştirilmesi,
- Yerel halkta turizm bilincinin oluşturulması,
- Yeni yatırımların teşvik edilmesi,
- Turizm destinasyonu olarak Taraklı'nın tanıtımına önem verilmesi.
- Etkin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi ise bölgede turizm faaliyetlerinin etkinleşmesi için gerçekleştirilecek diğer faaliyetlerdir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

ACUN, Hakkı (1996), Sakarya İli Taraklı İlçesi ve Yunus Paşa Camii, Kültür Bakanlığı Tanıtma Eserleri, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

ARKİTERA, (2006), Butik Otel,

<http://www.arkitera.com/news.php?action=displayNewsItem&ID=6784.2006>

**BARDAKÇIOĞLU**, Övünç (2006), Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Ürün Pazarlaması Ve Hedef Müşteri Belirleme Stratejileri: Butik Oteller Üzerine Bir Uygulama, Tez Çalışması, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

**BATMAN**, Orhan (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul.

**CAN**, Metin (2005), *Yatırımcının Yeni Gözdesi Butik Oteller*,  
<http://www.turob.com/PressTUROB.aspx?PressTurobId=2178&ddMonthYear=5+2005&page=0,23.05.2005>

**ER**, Nevzat (2008), *Tarihi Yarımada*,  
<http://www.haber34.com/tarihi-yarimada-emitte-tanitolacak-3086-haberi.html>.13.02.2008

**GÖKDENİZ**, Ayhan (1999), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

**KOZAK**, Nazmi (1998), *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitabevi, Ankara.

**KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI**, 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu,12.03.1982.

**SAKARYA VALİLİĞİ**, (2007), *Alternatif Turizmin Yeni Adresi Sakarya*, Seçil Ofset.

**TARAKLI KAYMAKAMLIĞI**, (2003), *Tarihin Doğayla Buluştuğu Yer Taraklı*

**ZENGİN**, Burhanettin (2006), *Turizm Coğrafyası*, Değişim Yayınları, İstanbul.

# İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çırağan Palas Kempinski Örneği

Prof. Dr. Muhsin HALİS\*

Seda AYDIN\*

(\*) Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

## ÖZET

Küreselleşme olgusu; işletmeler ve endüstriler için rekabet gücünü ön plana çıkartmaktadır. Bunun sonucu olarak da işletmelerin nitelikli eleman ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Çünkü işletmelerin en önemli rekabet güçlerinden birini insan kaynakları oluşturmaktadır.

İşletmelerin en büyük endişesi gelecekte ortaya çıkabilecek insan sıkıntısıdır. Pazardaki payını arttırmayı ve büyümeyi hedefleyen işletmeler, bu noktada önceliği insan unsuruna vermelidirler. Özellikle farklı bölge ve kültürlerde görev yapabilecek elemanları bulma, yetiştirme ve elde tutma konularında işletmelerin fazla başarılı olduğu söylenemez. Bunun sebebi de yetenek kavramının birçok işletme için belirleyici özellikler arasında yer almamasıdır.

İşletmelerin kimlik anlayışı temel yeteneklerden çok stratejik iş birimleri olarak adlandırılan pazar odaklı oluşumlar çevresinde belirlenmektedir. İşletmelerin ürün ya da hizmet üzerinde odaklanması kuşkusuz kaçınılmazdır, ama bunun mutlaka temel yetenekler üzerinde ciddi şekilde odaklanmayla tamamlanması gerekmektedir. İşletmeler artık yalnızca bir ürün ya da hizmetler portföyü olarak değil, aynı zamanda bir yetenekler portföyü olarak görülmelidir.

## GİRİŞ

İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının gelişmeye açık yeni projeler üretebilmesiyle doğru orantılıdır. Çalışma yaşamında değişim hızını yakalamak, gelişmelere ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmekle mümkündür.

İşletmeler çalışanına ne kadar önem verirse, çalışanın da aynı oranda işine önem verdiği görülmektedir. Tüm bunlar, beraberinde örgüt içerisinde; ayrıntılı olarak açıklanacak olan “yetenek” olgusunun öneminin artmasına neden olmuştur. Çünkü işletmeler çalışma yaşamına başladığı andan itibaren, personelinin ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiğini takip etmek, onların yeteneğini yönetme ve geliştirme aşamalarından haberdar olmayı istemektedir.

Dünya örneklerine baktığımızda, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıklarını görebiliriz. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak “yetenek yönetimi” nin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle, iş dünyasının gündeminde her geçen gün daha da önem kazanan yetenek kavramına değinilecek; sonra, yeteneklerin tespit edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesi; son olarak da, yetenek yönetimi ve Çırağan Palace Kempinski İstanbul örneği üzerinde durulacaktır.

## 1. YETENEK KAVRAMI

Bu bölümün amacı yetenek kavramının genel karakteristiğini açıkladıktan sonra, yeteneklerin tespit edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesi konularının üzerinde durmaktır. Bölüm, araştırmanın çalışma alanını ve çalışma alanının özelliklerinin tanımlanması açısından önemlidir.

### 1.1. Yetenek

Yetenekler, kısmen doğuştan kısmen de eğitim, talim, tecrübe, işe uyum ve alışkanlıkla meydana gelirler. Yetenek, bireysel ya da grupsal boyutta potansiyel olarak mevcut olabileceği gibi sonradan çalışarak da kazanılabilen bir niteliği ifade eder. Burada birey açısından ele aldığımızda yetenek doğuştan varolabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Bununla anlatılmak istenen aslında gizli kalmış bir potansiyelin değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılmasıdır.

Kuşkusuz yeteneğin alt yapısı genetik olabilir, fakat yeteneklerin ortaya çıkması ve geliştirilmesi yaşantılara bağlıdır. Yeteneklerimiz hemen hemen yarı yarıya yaşantılarımızın ürünüdür (Açıkalın, 2002: 146) .

Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır. Kariyer olgusunun temelde birey ve organizasyon olmak üzere iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. İkinci boyut ise, bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi olacaktır.

İş yaşamında “bir işe yetenekli olmak” bireyin o işte başkalarından daha az bir çaba ile daha üst düzeyde edim göstermesidir. Aynı şekilde işte yetenek, o işe uyum, yatkınlık, eğilim ve ilgi örüntüsünün anlatımıdır (Açıkalın, 2002: 146).

Birey, çalışma yaşamında ve bulunduğu organizasyon içinde yerini bilmeli ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemelidir.

Bu nedenle kariyer planlamasında önce, bireyin o an sahip olduğu yetenekler veri olarak alınacaktır. Ancak süreç içinde, özellikle geliştirilebilecek yetenekler, iş yerindeki pozisyonu, kişinin özelliklerine denk düşmüyorsa bunların zaman içinde geliştirilmesi yoluna başvurulabilir. Bu yola başvurma belli bir anlam taşıyabilmesi için bireyin istem gücü ve psiko-sosyal yapısı olumlu bir nitelik göstermelidir (Kaynak, 1996: 162).

Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara ve harcamalara oranı olarak tanımlanabilir. Yani, kısaca çıktıların girdilere oranıdır. Kişisel verim ise kişinin yaptığı işten en iyi sonucu alabilmesidir. Kişisel verimin meydana gelmesi için ilk şart, işe uygun bir “kişisel verim arzı” mevcut olmasıdır. Fakat bu verim arzı ancak kişiye bir “iş görevi” verilirse gerçek verime dönüşebilir.

Kişinin verim arzı her şeyden önce yetenekleri ile sınırlıdır. Örneğin; renk körleri belli renkleri tanıyamaz veya zeki bir insan karışık bir olayı daha kolay anlayabilir. Kullanılmaya hazır yetenekler de tek başlarına verim meydana getiremezler. Tembellik, ilgisizlik, kuşku gibi faktörlerin olmaması gerekir. Başka bir deyişle sahip olunan yetenekler, içten gelen bir istekle, görevi yerine getirmek için harekete geçirilmelidir (Ercan, 1982: 27-28).

### 1.1.1. Yetenek Çeşitleri

Yetenekler teknik, beşerî ve mental yetenekler olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

**Temel Yetenek:** Kişinin kendi meslek alanı için gerekli olan teknik bilgileri kullanabilme ve onları etkili olarak gerçekleştirebilme yeteneğidir. Teknik yetenek kişinin özel yeterliliği ile ilgilidir.

**Beşeri Yetenek:** Beşeri yetenek, kişinin diğer insanlarla olan verimli ilişkileriyle ilgilidir. Örneğin, birlikte çalışma, diğer insanlarla etkin faaliyetlerde bulunabilme vs. Beşeri yeteneğin kişinin başarısında önemli bir rolü vardır. Başarılı olması için de kendi alanı ile iyi bir iletişim yeteneğine sahip olması gerekir.

**Mental Yetenek:** Mental yetenek, kişinin çevresine objektif olarak bakabilmesi ve insanların birbirlerini nasıl etkilediklerini analiz ederek, bunlar arasındaki korelasyonu görebilmesi yeteneğidir. Bu yetenek kişinin kendisi için uzun vadeli planlar ve vizyonlar geliştirmesini sağlar. Ayrıca karmaşık durumlarda kendileri için isabetli kararlar alabilmesini sağlar.

### 1.1.2. Yetenekleri Etkileyen Faktörler

Çevre koşulları, bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri yetenekleri etkileyen temel faktörlerin başında gelmektedir.

**Çevre Koşulları:** Tüm insanlar ve örgütler çeşitli çevre koşulları içinde bulunurlar. Çevre koşulları, insanların ve örgütlerin eylemlerini etkiler. Çevre koşulları değişkendir, sürekli olarak izlenmeli ve değişmelere uyum sağlanmalıdır. İnsanlar da bu değişen çevre koşullarına bağlı olarak yeteneklerini kullanabilmelidir. Var olan yeteneklerini geliştirmeli ve farkında olmadığı yeteneklerini keşfetmelidir. Çevre koşulları işletmeler için ya güçlükler ya da yeni fırsatlar yaratır. Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar yeteneklerini kullanarak güçlüklerden en az zararla çıkmayı bilmeli ve fırsatları da en iyi şekilde değerlendirebilmelidir.

**İhtiyaçlar:** İhtiyaçlar, insanların yaşamlarını düzenli olarak sürdürebilmesi için gidermesi gereken güdülerdir. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik denge, güvenlik, güvence, yapı, ilişki, sevgi, özdeşleşme, güvenilirlik, kabul görme, güç, saygınlık vs.

**Beklentiler:** İnsanlar mutlu bir hayat sürebilmek için hayattan beklentilerini mümkün olduğunca gerçekleştirebilmek isterler. Bunlar, mutlu bir aile hayatı, başarılı bir iş hayatıdır. İş hayatında başarılı ve mutlu olabilmek için çalıştıkları işten beklentileri vardır. Bunlar; iyi bir çalışma ortamı, ödüllendirme, iyi bir ücret, sağlık ve emniyet, sosyal faaliyetler ve işletme imkanlarından yararlanabilme gibi beklentilerdir. Kişi bu beklentilerini sağlayabildiği ölçüde başarı gösterebilir ve işinde mutlu olabilir.

### 1.1. Mevcut Yeteneklerin Belirlenmesi

Eğer kişiler yetenekleri konusunda bir fikir sahibi değilse, mevcut yeteneklerini aktif şekilde kullanamazlar. Bu yüzden kişinin, yeteneklerine ilişkin tanımlama yapması ve bunları belirlemesi gerekmektedir. Yetenekler tanımlanmaya çalışılırken gelişigüzel davranılabilir. İlk denemede genellikle, çoğu temel olmayan beceri göz önüne serilebilir.

Bu süreçte herkes kendisinin yönettiği yetenekleri temel olarak görmeye çalışmaktadır. Yetenekleri içlerine yerleşmiş oldukları durumdan bütünüyle ayırmak, temel olanları olmayanlardan ayırt etmek için büyük çaba gerekmektedir. Yeteneklerin anlamlı ve yaratıcı tanımlanmasını yapabilmek için büyük zaman harcanabilir. Ayrıca kişiler temel olma niteliğine sahip yetenekleri belirlerken yetenek ile yarar arasında bir bağ kurabilmelidir.

Mevcut yeteneklerin neler olduğunu belirlerken, bu yeteneklere katkıda bulunan unsurları da belirlemek gerekmektedir. Herhangi bir işle uğraşırken insanın neler yapabileceğini bilmesi, yeteneklerini ortaya koyması ve yetenek unsurlarını bir araya toplaması önemlidir.

#### 1.3. Yeteneklerin Kullanılması ve Geliştirilmesi

Yeteneklerini değişik alanlara yönlendirebilen insanlar yeteneklerini daha etkili kullanmış olurlar. Bir kişinin yeteneklerini, bir ülkenin para arzı gibi tanımlamak aydınlatıcı olur. Buna göre yetenekleri stok (basılan banknot ya da belli bir beceriyi taşıyan insanların sayısı) ile hızı (banknotların el değiştirme hızı ya da yetenek taşıyıcıların yeni fırsat alanlarında ne kadar çabuk ve kolay konumlandırılabilmesi) çarparak bulabiliriz. İnsanlar önemli ve büyük ölçüde yeteneğe sahiptirler ama düşük yetenek hızları bu değerleri kullanmalarını engellemektedir (Pahalad, 1994: 298).

İnsan öncelikle yeteneklerinin dağıtımını yapmalıdır. Yani hangi yeteneği ne zaman ve nerede en verimli şekilde kullanabileceğini bilmelidir. Bu kullanım sırasında becerilerini nereye yönelteceğinin ayrıntılı bir analizini yapabilir.

Belli bir yeteneğe sahip kişilerin fikir alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri, yeteneklerin hareketliliğine önemli katkılarda bulunur. Aynı yetenekteki insanların bir araya gelmeleri ve karşılıklı etkileşimleri yetenek geliştirmeyi hızlandırır.

#### 1.4. Yetenekleri Korumak

Yetenekler birçok şekilde yitirilebilir. Kullanım alanındaki yanlışlıklar, gereksiz kullanım, temel ihtiyaçların karşılanamaması, beklentiler ve benzeri nedenlerle yetenekler kaybedilebilir. Kişi yeteneklerinin sağlığı konusunda bir fikir sahibi değilse yeteneklerini hiçbir şekilde koruması mümkün değildir. Kişi yeteneklerini gözden geçirmeli, kurucu beceri kalıplarına ilişkin yeniden konumlandırmalar yapmalıdır.

Yetenekler geleceğin fırsatlarına açılan geçitlerdir. Temel bir yetenekle liderliği elde bulundurmak büyük bir potansiyeldir. Bu yetenekleri değerlendirmenin yolları bulunduğu bu potansiyel gerçek olanaklara dönüşür.

Bir işletme de, müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır. Bu olanakların işletmeye yararının olması için, kullanılması ve değerlendirilmesi gerekir. Ama daha önce yeteneğin hangi seviyede olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Yetenekleri ölçerek kullanılıp kullanılmaması konusunda fikir edinilir.

İş görenin sosyal yeteneği (insan yönetimi), sayısal düşünebilme yeteneği ve teknik yeteneği ölçülerek en yetenekli olduğu alana yerleştirilmesi, yüksek verim alınabilececek kesimlerde kullanılması gerekmektedir. Amaç verimliliği arttırmak, rekabeti sağlamaktır.

Yetenek ölçümünde kullanılacak yöntem, genel olarak psikolojik bir yaklaşım olan uyaran – tepki şeklindeki davranış ölçme yöntemidir. Burada birey ustalığı ve başarısıyla ölçülür. Özellikle algısal, devinsel

faaliyetler için psiko-teknik testler ve zaman, hareket incelemeleri bu başarıllığı sağlayabilirler. Ölçme sırasında bilgisayar ve video gibi araçlar kullanılır ve işlem sırasında kişiler psikologlar tarafından izlenir

## 2. YETENEK YÖNETİMİ VE Ç.P.K.İ. ÖRNEĞİ

Bu bölümde önce, yetenek yönetimi kavramına değinilecek; sonra, uluslararası bir otel işletmesi olan Çırağan Palace Kempinski İstanbul (ÇPKİ)'un insan yönetim felsefesi üzerinde durulacaktır.

### 2.1. Yetenek Yönetimi

Günlük hayatımızda sıkça kullandığımız “yetenek” kelimesi, söz konusu iş hayatı olduğunda kurumlar için gerçekten önemli bir kaynak haline dönüşmektedir. İnsan kaynaklarının, insanın işle ilgili her özelliğinin yanısıra, yeteneklerini de ölçme ve değerlendirme metoduyla kazanma çalışması, yetenek yönetimi kavramını çalışma yaşantısının vazgeçilmez bir unsuru yapmıştır. Yetenek (talent) iş hayatında yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek ve kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılan bir terimdir.

**T**=Triumph, Success (başarı)

**A**=Ability (beceri)

**L**=Leadership (liderlik)

**E**=Easiness (pratiklik)

**N**=New-fangled, Novel, Creativity & Innovation (gelişime açıklık ve yaratıcılık)

**T**=Time (zaman)

Buradaki analizden de anlaşılacağı gibi “yetenek”; aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve gelişime açıklığın yanı sıra zamanı iyi kullanmayı da içermektedir (www.insankaynaklari.com, 2008).

Şirketler, kurum kültürlerine uyacak, buna katkıda bulunacak potansiyele sahip adaylarla çalışmak isterler. Bu söz konusu olunca da sadece yetenekli bireylere sahip olmak yeterli olmamakta bu yetenekleri etkili kullanacak yöntemlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Burada da “yetenek yönetimi” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi; kurumda işe alınacak, işe alınan elde tutacak ve yetenek havuzunu geliştirecek özel stratejiler anlamına gelir. Etkili yetenek yönetimi için gerekli olan noktaların başında, işe alımdan işten ayrılmaya kadar geçen çalışan hayatı çemberinin her aşamasında;

- Etkin kişilere,
- Yönetim uygulamalarına,
- Yönetim sistemlerine,
- Yönetim keşiflerine yer vermek gelmektedir.

Yönetim, bir yöneticinin elindeki mevcut kaynaklarını belirli amaçlara ulaşacak şekilde örgütlemesi, hedefleri saptamasıdır (Dale, 1996: 7).

Yetenek yönetimi ise, işletmede bulunan iş görenleri, uzmanlaştığı dallara yöneltip, bu alandaki yeteneklerinin ortaya çıkarıldıktan sonra düzenli bir hale getirilmesidir. Yeteneklerin belirlenmesi sırasında çeşitli tuzaklarla karşı karşıya kalınabilir. Öncelikle yeteneklerin belirlenmesi işi teknisyenlere bırakılmamalıdır. Eğer bunun sahipliği yalnızca teknik elemanlara bırakılırsa yeni iş alanları oluşturma hedefi büyük ölçüde şaşabilir. Çünkü teknik elemanlar yetenek konseptinden çok, statü ve kaynak sorunlarına ilgi duyacaktır.

Yönetimin rolü, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlarla artmaktadır. Yönetimin gelişmeye açık olması ile çalışanların işlerindeki çabaları, örgütü başarıya götürmektedir. Buna karşılık gelişmeye açık olmayan bir yönetime tüm örgüt katlanmak zorundadır. Bir örgütteki insanlarla ilgilenmek, insanların nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirmektedir. Yönetimin başarılı olabilmesi diğer birimlerle her zaman iş birliği içinde olmasına bağlıdır.

Yönetici, iş görenin yeteneklerini sürekli olarak geliştirmek, iş görenleri kalifiye hale getirmek ve iş tatminini sağlamak zorundadır. Böylece pozitif anlamda sürdürülen yetenek yönetimi verimliliği ve rekabet gücünü artırırken, organizasyonda zaman kaybını önlemiş olur.

### 2.1.1. Yetenek Yönetiminin Araçları

Bu araçlar bir işletme içinde var olan yetenekleri ve bilgiyi tanımlamak için kullanılır. Bunlar müstakil araçlar olabileceği gibi insan kaynakları sistemleri veya öğrenim yönetim sistemlerinin öğeleri de olabilir. Yetenek yönetim araçları, üstün vasıflı iş gücü ile rekabetçi bir anlayış kazandırarak, performans değerlendirmelerinin, spesifik işletme amaçlarına iliştirilmesine imkan verir. Kariyer yönetimi, kaynak yönetimi, performans değerlendirmesi, başarı planlaması ve ödüllendirme sistemleri yetenek yönetimi kapsamında düşünülebilir.

Bütün bunlar göz önüne alınca şirketlerin yetenek yönetimi uygulamaları için başlıca yapması gerekenler arasında şunlar yer almaktadır:

- Yeteneklerin tanınması,
- Cezbedilmesi,
- Seçilmesi,
- Devamlılığının sağlanması,
- Başarı yönetimi,
- Örgüt kültürünün gelişmesi,
- Yetenekli çalışanların ilgilerini çekebilecek ve onların işte kalmalarını sağlayabilecek, yaşayan ve daha geniş bir çevre yaratılması,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik yenilenme politikaları yaratılması.

### 2.2. Yetenek Yönetiminin İşletme İçersindeki Stratejik Rolü

Yetenek yönetiminin işletme içerisinde üstlendiği bazı stratejik roller vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Rekabeti sağlamak:** Rekabet, aynı amaca ulaşmak isteyenlerin aralarında yaptıkları mücadelelerden oluşmaktadır. Rekabette kimlere ve neye karşı rekabet edildiğinin bilinmesi zorunludur. Günümüzün iş dünyasında hakim olan unsur yoğun bir rekabet savaşıdır. Ama artık birtakım unsurlar (teknolojiler, mali kaynaklar vs.) rekabeti istenilen düzeye taşıyamamaktadır. Bu yüzden insanın ve insan kaynaklarının ve yönetiminin önemi günümüzde daha da artmıştır.

Belli bir temel yeteneği oluşturan kurucu beceri ya da teknolojiler elde edilerek rekabet sağlanabilir. Buradaki amaç rekabetin insanlar sayesinde sağlanmasıdır. Yeteneklerin yönetimi de bu amaca hizmet etmektedir.

- **Müşteri değeri yaratmak:** Bir yeteneğin müşterilerin algıladığı değere oransız bir katkı yapabilmesi gerekir. Yetenekler bir işletmenin esaslı bir müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılan becerilerdir. İşletmenin yetenekleri, müşteri değerinin önemine vardığı ve temel bir müşteri yararı sağladığı sürece etkilidir.

Bir yeteneğin müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkı yapması gerektiğini söylemek, bu temel yeteneğin müşteri tarafından gözle görülebilir ya da kolaylıkla anlaşılabilir olması gerektiği anlamına gelmez.

Birçok bilgisayar kullanıcısı, Macintosh kullanmanın kolaylığını çok iyi bilmesine rağmen bunu sağlayan temel yetenekleri tam olarak sayamaz. Bu anlamdaki temel yeteneklerin yönetimi, kullanılması müşteri memnuniyeti için stratejik öneme sahiptir.

- **Vizyon geliştirmek:** Başarılı bir yönetim sayesinde örgüt ne tarafa doğru gittiğini bilir, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptar. Yetenek yönetiminde çok iyi bir ekip oluşturulmalı, insani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımı olan, sakın düşünüp rasyonel karar verebilen yöneticilerle gelişebilirler.

Örgütün amaçlarını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. En tepeden başlanıp herkesin katılımıyla örgüt vizyonu oluşturulmaya çalışılır. Yönetimde örgütün kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenir. Örgüte esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınır.

- **İş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlamak:** İşletmelerde işgörenlere birden fazla iş yüklenmesi uzmanlaşmayı engeller. Bir tek konu üzerinde yoğunlaşan işgören emeğini ve zamanını en ekonomik biçimde kullanmış olur. Bu şekilde işgören yetenek kullanımında kavrama ve hakimiyet gücünü daha iyi kullanır.

### 2.3. Yetenek Yönetiminin Amaçları

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin nitelikli eleman ihtiyacı da her geçen gün artmaktadır. Kalifiye insan sıkıntısı, dünya çapında yetenek kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır. Geleceği gören işletmeler ise önceliği “insan” unsuruna vererek yetenek yönetimi üzerinde durmakta ve rakiplerinden bir adım öne geçmektedirler. Peki yetenek yönetimiyle hedeflenen amaçlar nelerdir? Bu sorunun cevabı şu şekilde sıralanabilir:

- Verimliliği arttırmak; yeteneklerin sınıflandırılması öncelikle verimliliği etkileyecektir. Bunun yanında örgüt içinde işgörenlerin yeteneklerine göre sınıflandırılması diğer işletmelere karşı rekabet ve pazar gücünü arttıracak, maksimum fayda sağlamasına neden olacaktır.
- Yetenekleri sınıflandırmak; işletme personel alımında bazı faktörleri göz önünde bulundurmalı ve işletmeye alınan işgörenin belli standartların üzerinde, tecrübeli ve yetenekli olmasına dikkat etmelidir. İşletmeye alınan işgörenlerin yetenekli oldukları alanda görevlendirilmesi ve çalıştıkları zaman içinde belirli bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.
- Yönetimde kolaylığı sağlamak; işletmede üst yönetimin, astların yeteneklerine önem vermesi, onları bu doğrultuda yönlendirmesi, işletmenin verimliliğinin artmasına ve yönetimin kolaylaşmasına yardımcı olacaktır.
- Yeteneklerin körelmesini engellemek; yetenekler ortaya çıktıktan sonra, yöneticiler yeteneklerin körelmesini engellemek amacıyla çeşitli çalışmalar (eğitim seminerleri, konferanslar vb.) yapmalıdırlar. İşgörenleri uygun bölümlere yerleştirmelidirler.
- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Organizasyondaki tüm yetenekleri sisteme dahil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek; üretmeyi teşvik etmek,
- Düşünce yapılarında gelişmeyi sağlamak, vizyon geliştirmek, köklü değişiklikler yapmak,
- Takım çalışmasını organizasyona yerleştirerek, seminer ve konferanslarla bilgi akışı sağlamak,
- İşgörenlerin yeteneklerine ve yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin kişisel gelişimini ve mesleki ilerlemesini sağlamak (Ersen, 1977: 59).
- İnsanın üretken ve yaratıcı olmasını, bunu hem kendi hem de işletme amaçları için kullanmasını, kendini geliştirmeye ve yönlendirmeye açık tutmasını sağlamak,
- Kişinin becerilerini ortaya koyması ve sorumluluktan kaçmaması için kendini kanıtlamasını sağlamak,

Gelişme için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik bir veya birkaç kişinin elinde değildir. Bu beceri ve yetenekler geniş kitlelere yayılmalıdır. Amaç birkaç mükemmel elemana bağlı olarak yönetim değil, tüm çalışanların niteliğinin artırılmasıyla sağlanacak olan takım çalışması olmalıdır (Coşkun, 1994: 22).

### 2.4. Yöneticilerinin Yaptığı Hatalar

İnsanları birbirinden ayıran duygu, düşünce, öğrenme, yetenekler, çatışma, unutmama, özgürlük, gelişme, anlatım gücü, büyüklük, özgünlük, rekabet, saygınlık, hoşgörü gibi birçok farklılık vardır. Bu nedenle bir insana yönelirken ya da yetişkin biri için “geliştirmekten” söz ederken alışılmış biçimi ile hemen önyargı ile yaklaşmak insan kaynaklarının geliştirilmesi açısından doğru olmayabilir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi felsefesinde yeteneksiz insan yoktur, “yetenekleri o işe uygun olmayan”, “yetenekleri ortaya çıkmamış” ya da “yetenekleri yeterince geliştirilmemiş” bireyler vardır (Açıkalın, 2002: 146). Ancak bu konuda çok duyarlı olunmalı ve birtakım yanlışlardan kaçınılmalıdır. Bunlar:

#### 2.4.1. Çalışanların Öneri ve Yardımlarına Başvurmamak

Yöneticilerin yaptığı en önemli hatalardan biri çalışanlarının fikirlerini önemsememek ve yardımlarına başvurmamaktır. Manevi doyum işgören için geçici ödüllerden çok daha değerlidir. Bu şekilde işgörenler tüm yaratıcı güçlerini ve fikirlerini ortaya koyarlar (Fleet, 1996: 126-127). Aksi takdirde ortaya çıkabilecek durumlar şu şekildedir:

- Kendilerini takımın bir parçası olarak hissetmezler: Bir işgörene fikir ve görüşleri sorulmazsa, önemsenmediğini ve değer verilmediğini zanneder. Hiç kimse bir işe yaramadan öylece durmayı istemez. Herkes bir yere bağlı olmak ve onun için mücadele etmek arzusundadır.
- Daha yetenekli ve yaratıcı olanları ayırt edemezsiniz: İnsanların yeteneklerini ortaya çıkarmanın en iyi yolu, onları yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortama getirmektir. Önerilerinin değerlendirileceğini bilen yetenekli elemanlar mutlaka cesaret alıp birer birer ortaya çıkacaktır. Aksi takdirde yetenekler körelip gideceklerdir.
- Çalışanların önemsiz olduklarını hissetmeleri: Bu olay çalışanların moralini ve güvenini azaltır. Üretime olan katkısı negatif yönde olup yöneticinin aleyhine olacaktır.

#### 2.4.2. Yeteneklerden Çok Kuralları Önemsemek

Yeteneklerden çok kurallara önem verildiğinde işgörenler kendi çalışma yöntemlerini geliştiremezler. Çalışanlar sistemi yenemeyecekleri gibi işletmenin gelişmesi içinde olumlu bir adım atamazlar. Kuralları üstün tutmanın sakıncaları: Üretim ve satışlar azalır, maliyet ve harcamalar artar, kalifiye eleman sıkıntısı çekilir, performans maksimize edilemez, işgörenlerin morali azalır ve takım ruhu kaybolur (Fleet, 1996: 140).

### 2.5. Kempinski ve Yetenek Yönetimi

Çalışmanın bu kısmında, Kempinski Oteller grubunun yetenek yönetimine olan bakış açısı üzerinde durulacaktır.

#### 2.5.1 Kempinski Oteller Grubu Tarihçesi

Kempinski Otelleri'nin tarihi, 1862'de Berthold Kempinski'nin Berlin'de açtığı küçük bir şarap dükkanı ile başladı. Dönemine damga vuran bu şarap dükkanı yerini dönemine damga vuran bir oteller grubuna bıraktı. 5 Nisan 1987'de Berlin'de Hotelbetriebs Aktiengesellschaft Berlin Central Hotel ile lease ve yönetim anlaşması yaparak zincirin ilk otelini oluşturdu. 1957 yılında Hamburg'da bulunan Atlantic Hotel zincirin 2. büyük oteli oldu. Takip eden yıllarda Kempinski Otelleri Berlin ile sınırlı kalmayıp Almanya içinde büyümeye başladı. Avrupai Grand Otel geleneği ile servis veren bu otellerin tümü, dünyanın önde gelen otelleri arasına girmeye hak kazandı.

Turizm endüstrisinin hızla gelişmesiyle Almanya dışında da girişimlerde bulunma ihtiyacı doğdu ve 1987'de Grand Kempinski Dallas Hotel'i zincirin Almanya dışındaki ilk oteli oldu. 1988 ile 1992 yılları arasında Buenos Aires, Bombay, HongKong, İstanbul, Bangkok, Montreal, Budapeşte, Moskova ve Beijing'de Kempinski otelleri açıldı.

Kempinski zincirinin hisselerinin büyük bir bölümü, Tayland'lı Dusit Otel ve Resort zinciri tarafından Kasım 1994'de satın alınarak büyük bir birleşime girildi. Asya'da uzun yıllardan beri bilinen lüks otel ve resortlara sahip olan Dusit zinciri, Kempinski grubu ile şu anda birçok ülkede lükslüğün ve mükemmel servisin simgesi olarak temsil edilmektedir.

#### 2.5.2 Kempinski Oteller Grubu İnsan Yönetim Felsefesi

Kempinski yönetim felsefesi, performans ve girişimci ruhu desteklemeye dayanan, yetenek geliştirme ve ekibine güç sağlama konularına odaklı bir anlayışa sahiptir. Kempinski insan yönetim stratejisi dört temel sütun üzerine inşa edilmiştir. Bunlar;

- Yetenek Yönetimi
- İnsan Desteği
- İnsan Öğrenimi
- İnsan Eğitimi

Kempinski'ye göre yetenek, geçmişte doğal beceriler, bugün ise bilgiyi yönetebilme ve yaratıcılık olmak üzere iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Yapılan bir başka tanım ise şu şekildedir: "Yetenek; kişisel niteliklerin, becerilerin ve potansiyellerin sürekli mükemmeliyet yaratan özel bir bileşimidir".

### 2.5.3 Kempinski Yetenek Yönetim Komitesinin İşlevleri

İnsan gücü planlaması örgütlerde karlılığı ve verimliliği etkileyen unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Kaynak, 1990:7). Yönetimin rolü ise, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlarla bu planlamayı en iyi şekilde yapabilmektir. Yönetimin gelişmeye açık olması ile çalışanların işlerindeki çabaları, örgütü başarıya götürmektedir. Kempinski Yönetim Komitesi'nin örgütü başarıya götürmek için üstlediği temel işlevler şu şekilde sıralanabilir:

- Yetenekleri tanımak ve seçmek,
- Yüksek potansiyeli olan yetenekleri, üst düzey yönetici eğitimi vererek geliştirmek ve Kempinski bünyesinde korumak,
- Çalışanlar için kariyer haritaları ve başarı planlamaları yapmak,
- Kempinski'yi çok özel 'Yetenek Yönetimi' ve 'Kariyer Geliştirme' programları ile en fazla tercih edilen işveren haline getirmek,
- Açık iletişim ve güvene dayalı ilişkiler kurarak personelin işletmeye olan devamlılığını arttırmak.

Elbette Kempinski işletmesinin bütün çalışanları değerlidir. Fakat yetenek sahibi oldukları için daha üst noktalara gelmesi gereken yüksek potansiyelli çalışanlara farklı bir bakışla yaklaşılması gerekmektedir. Bu kişiler kapasitelerini kullanabilecekleri görevlerde bulduklarında, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlendiklerinde motive olacak ve şirket stratejisinin doğruluğunu ispatlayacaklardır.

Yetenekli çalışanlar, Kempinski'de kariyer geliştirme fırsatlarına ve İnsan Gelişim ve Eğitim departmanının kılavuzluk etmesi ve korumasına değer kişilerdir. Bu çalışanlar, yönetim ve yönlendirme uygulamalarının kalitesini kariyer gelişimleri için en önemli fırsat olarak görürler. Temel ücret, harici eşitlik, sağlık olanakları her ne kadar gerekli ise de asla yönetim kalitesi kadar önemli değildir.

Yetenek yönetimi kapsamı çok geniş olan bir süreçtir ve birden çok aşaması vardır. Aday seçiminden sonra etkin geliştirme ve rehberlik programlarıyla bu yetenekli çalışanların işlerinde sürekliliği sağlanmalıdır. Çalışanların başarısı ve gelişme fırsatları Kempinski'nin değerlerine ve iş sonuçlarına katkılarında ve potansiyellerine göre belirlenmelidir. Esnek ve yaratıcı ortamlar oluşturulmalıdır.

Stratejik liderlik uygulamaları ve yetenek yönetimi organizasyonların büyüebilmesi, rekabet ortamının korunması ancak insan kaynaklarının verimli kullanılmasıyla gerçekleştirilir. Yeni politikalar ile özellikle yetenekli kişilerin kurumdaki sürekliliği sağlanırsa hedeflerini belirlemiş olan kurum, çizdiği yolda daha sağlıklı ilerleyebilir. Böylece, yönetilen yetenekler Kempinski için sermaye niteliği kazanmış olur.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

"Yetenek Yönetimi" isimli bu çalışmada, yetenek kavramı, keşif süreci ve örnek işletme Çırağan Palace Kempinski'nin insan yönetim felsefesinden söz edilmiştir. Tüm bunların sonunda yeteneğin yönetilmesinin işletmeler için çok önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumların öncelikli hedeflerinden biri yetenek havuzunu geliştirecek ve besleyecek bireylerin etkili ve özenli seçimi olmalıdır. Burada çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalıdır. Bunun yanında, onları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için önemli bir araç niteliğinde olan eğitimler yürütülmelidir. Yedekleme politikaları çerçevesinde sonradan kullanılmak üzere havuza alınan yetenekler, şirketler için özellikle beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkan üst düzey yönetici pozisyonlarının doldurulmasında hayati önem taşımaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken konu sadece liderlik özelliği taşıyan adayların havuza alınmasının diğer çalışanlar için motivasyon düşürücü bir etmen haline gelebilme ihtimalidir. Herkesin kendisini geliştirebileceği farklı bir alanı elbette vardır. Şirketler içinse önemli olan, yedekleme politikalarında kullanabilecekleri, liderlik, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi vasıflardır ki yetenek yönetiminin odak noktasını da zaten stratejik liderlik oluşturmaktadır. Dolayısıyla yetenek havuzunun amacı çok iyi bir şekilde anlatılmalı, böylece potansiyel sahibi diğer çalışanların da kurumdaki sürekliliği sağlanmalı ve onlar da kuruma kazandırılmalıdır. Böylece güvensizlik ortamı yok edilir, hem çalışanın hem de şirketin tatmini sağlanmış olur. Yetenek havuzunun bu handikabının giderilmesi çok önemlidir.

Yetenekli çalışanlar işe alındıktan sonra ancak kendilerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri pozisyonlara atanırlarsa verimli olmaktadır. Önemli olan en yetenekli adayı değil, yeteneğinden en uygun biçimde yararlanılabilecek adayı işe almaktır. Aksi halde şirketler gereğinden fazla yetenek sahibi kişilerin olduğu “mutsuzluk yuvalarına” dönmektedir.

Çalışanlar yeteneklerini uygulayamayacakları pozisyonlarda tatmini yakalayamamakta ve performans düşüşü yaşamaktadırlar. Bu da şirkete uzun vadede zarar vermektedir.

Sonuç olarak; işletmelerin günümüz koşullarında ayakta kalabilmesi için yeteneğin önemini iyice kavraması ve etkin bir yetenek yönetimi uygulaması gerekir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

**AÇIKALIN**, Aytaç. (2002). **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. Ankara: Pagem Yayıncılık.

**COŞKUN**, Cengiz. (1994). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Düünden Yarına Gelişimi**. İstanbul: Personel Yön. Bülteni.

**DALE**, Ernest. (1996). **Yönetim Teorileri**. Çev. Osman AKINHAY. Ankara: Öteki Yayınları.

**ERCAN**, Mustafa Nazmi. (1982). **İş ve Zaman Etüdü**. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.

**ERSEN**, Haldun. (1997). **Toplam Kalite İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. Bursa: Sim Yayınları.

**KAYNAK**, Tuğray. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. Alfa Yayınları .

**K.VAN FLEET**, James. (1996). **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**. Çev. Ayça HAYKIR. Ankara: Öteki Yayınlar.

**PRAHALAD C.K.**, HAMEL, Gary. (1994). **Geleceği Kazanmak**. Çev. Zülfü DİCLELİ. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

<http://my.kempinski.com> (kempinski intranet), 05.03.2008

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1367>, 10.03.2008

# Kültür Turizmine Katılanların Özellikleri ve Beklentileri

Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY\*

Gamze ÖZEL\*

(\*) *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü*

## ÖZET

Birçok kültürel değere sahip olan Türkiye yanlış tanıtım sonucu deniz, güneş, kum üçgeninde kitlesel olarak deniz turizmine bağlı halde ve kültürel değerleri iyi tanıtop sergileyememekte, kültür turizminden yeterince faydalanamamaktadır. Bu çalışmada, kültür turizmi amaçlı ziyaretçilerin profillerinin ve beklentilerinin anket çalışmasıyla belirlenmesi amaçlanmış ve katılanların konaklama, yeme-içme ve hediyelik eşya fiyatları dışında herhangi bir olumsuz ifadeyle karşılaşmamıştır.

## GİRİŞ

Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi içeriği ve etkileri bulunan turizm, özellikle XX. yüzyılın ikinci yarısında son derece hızlı bir gelişme göstermiştir. 50'li yılların başından itibaren geçen 50-55 yıl içinde turizm hareketleri, turist sayısı ve turizm geliri ölçüsüyle önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Turizmin en önemli özelliği yöresel değerleri evrensel düzeyde tanıtılmasında etkin bir rol oynamasıdır.

Seyahatlerin sürelerindeki kısalma ve teknolojik gelişmeler turistlerin konaklamaya ayırdıkları zamanın artmasına neden olmuştur. Böylece konaklamayı süresi artan turistlerin turizm faaliyetlerine de ayırdıkları zaman doğal olarak artmıştır. Turizm ülke ekonomisine katkısını küçümsenemeyecek derecede fazladır ve insan hayatının vazgeçilmez unsurları arasındadır. İnsanlar ilk çağlardan beri değişik nedenlerle seyahat etmişlerdir ve bu etkenlere bağlı olarak seyahat etme nedenlerinin başına kültür ilk sıralarda gelmiştir. Türkiye en eski medeniyetlere ev sahipliği yaptığından birçok medeniyetin izleri olan kültürel değerlere sahip bir ülkedir. Bu nedenle kültür turizmi kapsamında sunulabilecek birçok tarihi ve kültürel değeri bünyesinde barındırmaktadır.

Günümüzde küreselleşme birçok alanda kendini göstermekte bunun ortaya çıkardığı değişimler turizm endüstrisini yakından ilgilendirmektedir. Turistlerde artık bireysel olarak seyahat etme isteği yaygınlaşmış ve alternatif turizm türlerine yönelmeye başlamışlardır. Deniz güneş kum turizminin doyuma ulaşması, doğal ve tarihi kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmak istemesi halkın bu konuda bilinçlenmesi kültür turizmine yönelmelerine neden olmuştur. Bu nedenle kültürel özelliklerin iyi korunup tanıtılması, turistlerin ülkeye gelmesini sağlayacak ve kültür turizmi geliştirecektir.

Bu çalışmada kültür turizmi hakkında genel bilgiler verildikten sonra günümüzde üzerinde durulması gereken Türkiye'deki kültür turizmi anlatılmaya çalışılmış son olarak kültür turizmi üzerine yapmış olduğumuz anket çalışmalarından elde edilen bulgular anlatılmaya çalışılmıştır.

## 1. KÜLTÜR TURİZMİ

Eski sanat eserlerinin, tarihi yapıların, müzelerin, eski medeniyetlere ait kalıntıların görülmesi amacıyla yapılan seyahatler (Aymankuy, 2003: 8), yerel mimari ve orijinal özellikler, yerel mutfak, kütüphaneler, festivaller ve fuarlar (Tunç ve Saç, 1998), kişilerin bilgilerini arttırmakta ve kültür turizmi içinde yer almaktadır.

Kültürel turizm, bir bölgenin kültürel değerlerinin temel çekim ögesi olduğu turizm çeşididir. Bu değerler, bazen bölgede yaşayan insanların yaşam şekilleri, bazen bölgede yaratılan sanatsal objeler ve bazen de sanat eserlerinin sergilendiği müzelerdir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, kültürel turizm kapsamında değerlendirilen turistik çekim öğeleri sanat eserlerinin sergilendiği müzeler, tiyatro, opera ve benzeri müzikal etkinliklerdir. Az gelişmiş ülkelerde ise bunlar, dini ritüeller ve bunlara bağlı olarak meydana getirilen sanat eserleri, el

sanatları, geleneksel yaşam şekilleri, yerel toplumun günlük yaşamında kullandığı araçlarından inanış şekillerine kadar her olgu ve objedir (Kahraman ve Türkay, 2004: 42) .

Kültür turizmi müzeler, tiyatrolar, yerel sanatlar, folklorik değerler ve diğer kültürel olanaklar ve faaliyetleri destekleyerek kültürel mirasın korunmasına yardımcı olur (Demir, 2006: 146). Kültürel turizm ile eko turizm arasında çok yakın bir bağ mevcuttur. Çünkü bu iki tür adına düzenlenen turlar bir diğer turizm çeşidi içerisinde değerlendirilen unsurları da kapsar. Örneğin, Karadeniz kıyılarına yapılacak bir ekotur, bu bölgenin doğal yapısı kadar bölge insanlarının kültürel değerler ile ilgili deneyimleri de sunmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2004: 42) .

Kültür turizmi toplumun değerini anlayamadığı çeşitli tarihi ve kültürel değerleri göz önüne çıkararak onların insanlar tarafından değerlerinin algılanmasına ve yılların izlerini taşıyan bu değerlerin korunmasına da katkı sağlamaktadır.

## 2. TÜRKİYE' DE KÜLTÜR TURİZMİ

Kültür turizmi potansiyeli açısından Türkiye'yi incelediğimizde, son derece zengin değerlere sahip bulunmaktadır. Türkiye'nin üzerinde bulunduğu coğrafya dünyanın en eski uygarlıklarına ev sahipliği yapmış olup, gün yüzüne çıkarılması sağlanmış olan kültürel zenginliklerimiz bile göz kamaştırmaktadır (Tok, 2002: 221)

Türk turizminin en önemli çekim unsuru, diğer cazibe unsurlarına rağmen yapılan yanlış tanıtım ve pazarlama çalışmaları sonucu deniz, güneş ve kum üçgenine bağlı kitlesel özellik gösteren deniz turizmidir. Ancak bu turizm türünün mevsimsel özellik göstermesi, fiyata karşı aşırı duyarlı olması, turizmde rakibimiz konumunda olan Akdeniz çanağındaki ülkelerinde bu değerlere sahip olması ve her şeyden önemlisi büyük tur operatörlerinin talebi yönlendirebilme gücü çoğu zaman ülkemizde ciddi oranlarda talep daralmalarına ve buna bağlı olarak da Türk turizm sektörünün istenilen düzeye gelememesine yol açmaktadır.

Ayrıca geçmiş yıllara kadar turizm sektörüne yönelik tüm pazarlama ve tanıtım çalışmalarının bu tatil turizmine yönelik olması nedeniyle, bugüne kadar turizmi ülke geneline ve yılın tüm aylarına yayabilmek mümkün olmamıştır. Oysa Türkiye sahip olduğu doğal güzelliklerinin yanı sıra, birçok medeniyete ev sahipliği yapmanın vermiş olduğu kültürel zenginliğinin yanı sıra, bu medeniyetlere ait birçok eserin yüzyıllardır korunarak saklandığı bir açık hava müzesi konumunda olan bir ülkedir.

Ancak yıllardır bu zenginliklerden Türk turizminin kültür turizminde gelişmiş olan Avrupa ülkelerinin aksine bu turizm türünden yeterince yararlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle basta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere turizme yön veren tüm kamu ve özel sektör kuruluşlarınca turizmin çeşitlendirilmesine ilişkin politikalar uygulanmaya çalışılmaktadır. Son yıllarda beş yıllık kalkınma planları ve turizm şurası kararlarına da yansıyan diğer alternatif turizm türleri ile birlikte kültür turizmine gereken önemin verilmesi ve bu amaca yönelik olarak seyahat eden turistlerin beklenti ve tercihlerinin incelenerek uygun tanıtım ve pazarlama politikalarının oluşturulmasına yönelik çalışmaların arttığı görülmektedir (Kızılırmak ve Kurtuldu, 2005: s.104).

Kıyı turizminin geliştiği yerlerdeki doğal yapı taşıma kapasitesini hemen hemen doldurmuş durumdadır. Dünya genelinde, turizm alanında özellikle kıyı bölgeler bahsedildiği gibi büyük gelişmeler gösterirken, gelecek trendler olan doğal kökenli ve kültürel turizmin oluşması için Türkiye'nin elinde geniş turistik ürün çeşitlendirme fırsatları mevcuttur. Fakat Türkiye için en büyük problem henüz tam manasıyla bu potansiyellerin kullanılamaması ve hala kıyı turizminin etkisinde kalmasıdır (Tosun ve diğ.).

Kültür sözcüğü, yalnızca geçmişi değil günceli de kapsayan bir kavramdır. Günümüz ile ilgili pek çok etkinlik de (konser, sergi, festival, karnaval, olimpiyat oyunları, vb) kültür turizmi kavramı içinde yer almaktadır. Bu durumda, "Kültür Turizmi"ni turizm ekonomisi içinde güncel ve tarihsel (actual & historical) olarak iki bölüme ayırmak yerinde olacaktır.

Güncel Kültür Turizmi içinde etkinlikler önemli bir rol oynar. Bu etkinlikleri, özellikle izleyici sayılarını göz önünde bulundurarak belli başlı beş bölüm içinde inceleyebiliriz (Kocapınar, 2003):

1. **Yöresel Etkinlikler:** Çeşitli müzik, tiyatro gruplarının gösterisi; resim sergileri, yöresel festivaller (karpuz, kiraz festivali, deve güreşi, yağlı güreş organizasyonları, panayırılar, vb);
2. **Küçük Bölgesel Etkinlikler:** Çeşitli ticaret ve sanayi fuarları (Uluslararası İzmir Fuarı, Selanik Fuarı, vb), özel mesleki fuarlar ve sergiler (banyo fuarı, turizm fuarı, kuyumculuk fuarı, vb);
3. **Önemli Bölgesel Etkinlikler:** İstanbul Müzik Festivali, vb;

4. **Ulusal Etkinlikler:** Rio Karnavalı, Cannes Film Festivali, vb;

5. **Uluslararası Büyük Etkinlikler:** Dünya Kupası, Olimpiyat Oyunları, vb.

Tarihsel Kültür Turizmi ise, yukarıda da belirttiğimiz gibi, ulusal sınırlar içinde kalan tarihi kültür mirasının belli bir turistik organizasyon yardımıyla gösterilmesi esasına dayanır. Bu da toplum içinde oluşmuş “tarihi kültür mirasının sahiplenilmesi” olgusuyla çok yakından ilgilidir. Yabancıların bu mirasa olan ilgisi, toplumun bu mirası sahiplenmesi ölçüsünde artar veya azalır. (Kocapınar, 2003)

Türkiye’de kültür turizmi genelde tarihsel bazda yapılmakta, haftalık veya aylık olarak organize edilmektedir. Ülkemize kültürel turla gelen turistlerin hemen hemen tamamı deniz-güneş-kum turizmine katılmamaktadırlar. Aşağıda ülkemizde kültür turizmine katılan yabancı turistlerin genel eğilimleri / kültürel motifleri incelenmektedir (Kocapınar, 2003),

<u>ÜLKE</u>	<u>SEYAHAT EĞİLİMİ / MOTİF</u>
KUZEY AMERİKA	Kültürel + Dinsel
GÜNEY AMERİKA	Kültürel
İSPANYA	Kültürel
PORTEKİZ	Kültürel
FRANSA	Kültürel + Dinsel
ALMANYA	Kültürel
AVUSTURYA	Kültürel
YUNANİSTAN	Kültürel + Dinsel
JAPONYA	Kültürel
GÜNEY KORE	Kültürel + Dinsel
AVUSTRALYA	Kültürel
YENİ ZELANDA	Kültürel
ÇİN	Kültürel

Türkiye eski medeniyetlere ev sahipliği yaptığından birçok kültürel değere sahiptir. Sahip olduğu tarihi ve kültürel zenginliği, turizm amaçlı kullanılabilecek milli parkların bulunması, insanların kültüre ilgi duymaları ve değişen turizm tercihleri Türkiye’yi kültür turizmi için elverişli bir konuma getirmektedir. Fakat Türkiye’de tarihi ve kültürel miraslar yeterince korunamamakta ve tanıtımı yeterli düzeyde yapılamamaktadır (Avcıkurt ve diğ. ).

Güncel Kültür Turizmi, ülkemizde henüz ulusal düzeyde kalmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar ve organizasyonlardan pek çoğu her ne kadar “uluslararası” sözcüğünü taşısa da, henüz yurt dışı pazarlamalarında kullanılmamakta, yerel ve bölgesel çerçeveye dışına çıkamamaktadır. Kültür turları sanal ortamdan zarar görmemektedir aksine kurulan web siteleri tanıtım amacıyla yarar sağlamaktadır. Ayrıca Kültür turlarında tüketici her halükârda paketi ülkesindeki perakendeci acenteden almak zorunda kalmaktadır. Karmaşık bir paketten oluşan kültür turizmi, hem talebin daha sınırlı sayıda olması, hem de arzın belirli bir kültür birikimi gerektirmesi nedeniyle henüz global sermayenin ilgisini çekmemektedir. Bu nedenle, kültür turizmini oluşturan paket içinde yer alan hemen tüm işletmeler, daha uzun yıllar “ulusal sermaye” özelliğini koruyacak gibi gözükmemektedir ( Kocapınar, 2003 ).

Ülkemiz, Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğünün sorumluluğu altında yürüttüğü çalışmalar neticesinde bugüne kadar Dünya Miras Listesine 9 adet varlığımızın alınmasını sağlamıştır.

Bu varlıklardan; İstanbul, Safranbolu, Boğazköy, Nemrut Dağı, Xanthos-Letoon, Divriği Ulu Camii ve Darüşşifası, Truva Arkeolojik Kenti kültürel, Pamukkale ve Göreme-Kapadokya hem kültürel, hem doğal miras olarak listeye alınmıştır.

Uygarıkların beşiği olarak çok zengin bir kültürel ve tarihi mirasa sahip olan Ülkemizin bu zenginlikleri eşsiz doğal güzelliklerle de desteklenmektedir. Dünya Miras Merkezince 2000 yılı içinde onaylanan Geçici (Endikatif) Listede aşağıdaki varlıklarımız yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 11.03.2008) .

1. Selimiye Cami ve Külliyesi (16. yy)

2. Bursa ve Cumalıkız Osmanlı Kentsel ve Kırsal Yerleşimleri (13. yy. 15. yy)
3. Konya Selçuklu Başkenti
4. Alanya Kalesi ve Tersanesi
5. Selçuk Kervansarayları Denizli – Doğubeyazıt Güzergahı (13. yy)
6. İshakpaşa Sarayı (17. yy)
7. Harran ve Şanlıurfa Yerleşimleri (17. yy – 19. yy)
8. Diyarbakır Kalesi ve Surları (12. yy)
9. Mardin Kültürel Peyzaj Alanı (13. yy)
10. Ahlat Eski Yerleşimi ve Mezar Taşları (12. yy – 13. yy)
11. Sümela Manastırı (5. yy – 19. yy)
12. Alahan Manastırı (7. yy)
13. St. Nicholas Kilisesi (7. yy – 8. yy)
14. St. Paul Kilisesi, St. Paul’s Kuyusu ve Çevresi
15. Kekova
16. Güllük Dağı – Termessos Milli Parkı

### 3-KÜLTÜR TURİZMİNİN BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROLÜ

Ülkemiz deniz, güneş, kum üçgenine bağlı kalmakta tanıtım ve pazarlama ağırlıklı olarak bu yönde olmaktadır. Fakat “deniz-güneş turizmi” ile “kültür turizmi”nin ekonomik yararlarını karşılaştırdığımızda aşağıdaki gibi bir tablo oluşmaktadır:

**Tablo 1: Deniz-güneş-kum Turizmi ile Kültür Turizminin ekonomik yararları bakımından karşılaştırılması**

DENİZ-GÜNEŞ TURİZMİ	KÜLTÜR TURİZMİ
Sadece bir yöreye / bölgeye yapılması nedeniyle, oradaki tesislere yararlıdır.	En az 3 veya 4 bölgeye yapılması nedeniyle yarar tüm bu bölge yatırımlarına dağılmaktadır.
Bölge halkı turizm hareketinden sınırlı olarak yararlanmaktadır	Bölge halkı turizm hareketinden geniş oranda pay almaktadır
Orta gelir grubuna hitap etmesi nedeniyle daha az gelir bırakmaktadır	Ortanın üst gelir grubuna ve üst gelir grubuna hitap etmesi nedeniyle daha çok gelir getirmektedir
Bölgeye sınırlı gelir bırakması nedeniyle bölge halkı turizm hareketine kayıtsız kalır	Artan gelir, bölgenin hayat standardını ve kültür düzeyini yükseltir
Yatırımlar büyük ölçekli, pazarlama ise uluslararası boyutta olduğu için büyük ölçüde yabancı sermayeye ihtiyaç vardır	Yatırımlar ve pazarlama ulusal sermaye tarafından karşılanır
Yatırımların çevreye zarar vermemesi için yüksek maliyetli master planlara ve altyapı yatırımlarına ihtiyaç vardır	Yatırımlar çevreye uyumludur, büyük çaplı planlara ve altyapı yatırımlarına ihtiyaç yoktur.

**Kaynak:** (Kocapınar, 2003) .

Tabloda görüldüğü gibi kültür turizmi çevreye zarar vermeden ve daha fazla gelir getirerek ülkemizin tarihi ve kültürel mirasının korunmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle deniz güneş kuma bağlı bir ülke olmaktan sıyrılıp kültür turizmi ve diğer alternatif turizm türlerine önem verilmesi ve tanıtım pazarlama çalışmalarında ağırlık verilmesi gerekmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma kültür turizmine katılan turistlerin genel özelliklerini ve gittikleri yerden beklentilerini araştırmak amacıyla dizayn edilmiştir. Turizm sezonu olmadığından her mevsim turist çeken Çanakkale bölgesi seçilmiş ve ziyaret edenlere yönelik bir anket çalışması yürütülmüştür.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Çanakkale ilinde kültür turizmine katılmakta olan yerli turistler araştırmamızın kapsamını oluşturmuştur. Çanakkale'ye gelen turistler hakkında detaylı bilgiler elde edebilmek için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiş ve ankete katılan 265 kişi tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formları yerli turistlere yönelik olduğu için anket formları Türkçe hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümündeki 18 soru çoktan seçmeli, 2. bölümdeki sorular 5'li Likert Ölçeği kullanılarak oluşturulan 26 ifadeye yönelik katılım derecelerini belirtmeleri, katılımcılardan istenmiştir. Likert Ölçeği'nde yer alan ifadeler için "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)", "Kesinlikle Katılıyorum (5)" dereceleri kullanılmıştır. Hazırlanmış olan anketteki soruların cevapları Çanakkale'nin değişik kültürel değerlerinin bulunduğu alanlarda birebir yöntem kullanılarak alınmıştır.

### **Araştırmanın Bulguları**

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yerli turistlerin % 56,6'sini bay % 43,3'ünü ise bayan ziyaretçi oluşturmaktadır. Yaş grubu açısından değerlendirildiğinde ise her yaş grubundan ziyaretçinin Kültür turizmine katıldıkları görülmekle birlikte ağırlıklı olarak 25 ve altı (30,2), 31-35 (22,6) ve 26-30 (20,0) yaş gruplarının katıldığı görülmektedir.

Gelen ziyaretçilerin medeni durumları incelendiği zaman çıkan sonuçların birbirine yakın olduğu %52,8 inin evli % 47,2'sinin bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde ise, yoğun olarak üniversite mezunu oldukları (%53,6) saptanmıştır. Bu da genel olarak kültür turizmine katılan ziyaretçilerin eğitim durumları yüksek ve bilgi edinmek isteyen ziyaretçi özelliğinde olduğunu doğrulamaktadır.

Ailedeki birey sayısına bakıldığında büyük çoğunluğun 3-4 kişide (59,6) yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların mesleklerine bakıldığında genelde memur(26,8) ve öğrenciler (21,5) oluşturmaktadır. Kültür turizmine katılan yerli turistlerin gelir seviyesinin ağırlıklı bir bölümünü 751-1500 ytl (38,9) oluşturmakla birlikte % 33,6'lık bir kısmını 0-750 ytl grubundan ziyaretçiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yerli turistlerin ortalama tatil sürelerine bakıldığında %35,5'inin tatil sürelerinin 8-15 gün olduğu görülmüştür. Ziyaretçilerin büyük bir bölümünün(ağırlıklı olarak) 1-3 kez tatile çıktıkları, ortalama 4-7 gün (44,5) konakladıkları görülmüştür. Ankete katılan ziyaretçilerin %52,5'i ulaşım aracı olarak otobüs kullanırken %24,9'u özel araçlarıyla seyahat ettikleri görülmüştür.

Ankete katılan ziyaretçilerin % 37,0'ı otelde, %26,0'ı pansiyonda konakladıklarını belirtmiştir. Motelde (%15,5) ve diğer(15,1) konaklama türünü kullanan ziyaretçilerin sayılarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ankete katılanların geldikleri (sürekli buldukları) yer sorgulandığında, %42,6 ile (113 kişi) Marmara bölgesinden , %14,7 ile (39 kişi) Akdeniz bölgesinden, %%12,5 ile (33 kişi) ege bölgesinden, %11,3 ile (30 kişi) Karadeniz bölgesinden, %9,4 ile (25 kişi) iç Anadolu bölgesinden, %8,3 ile (22 kişi) doğu Anadolu bölgesinden en az katılımın ise %1,1 ile (3 kişi) güneydoğu Anadolu bölgesinden geldikleri saptanmıştır.

Tatile çıkma kararında en çok etkili olan faktörlere bakıldığında ankete katılan ziyaretçilerin % 47,9'u arkadaş ve akrabalarını cevabını vermiş ebeveynler ve çocuklar yanıtını veren ziyaretçiler %17,0 ile eşit çıkmışlardır. %10,2 reklamlar, %7,9 diğer seçeneği işaretlenmiştir. Tatilde yapılan harcamalara bakıldığında

%74,7 si harcamalarının yiyecek ve içeceğe %55,4 ü konaklamaya ve %49,8 lik kısmının ulaşımına harcadığı belirtmiştir.

Araştırmaya katılan yerli turistlerin %77,7 si geldikleri yerde kültürel değerler olduğunu, % 13,6'sı olmadığını belirtmiş, %8,7 si ise bilgilerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Daha önce katıldıkları turizm çeşitlerine baktığımızda ortaya çıkan sonuç ankete katılanların %51,6 ile deniz güneş kum turizmine, %45,3 ile kültür turizmine, %24,5 ile termal turizme , %21,9 ile sağlık turizmine katıldıkları görülmüştür. Ankette verilen tüm turizm çeşitlerine daha önceden katılmışlardır en az gidilen turizm çeşidi ise %5,3 ile golf turizmi olduğu görülmüştür.

Ziyaretçilerin tercih nedenleri sorgulandığı ziyaretçiler en çok farklı ortamları, kültürleri yaşamak nedeniyle tercih ettikleri( 41,1), yeni yerler görmek istediklerini (%21,2) ve bununla birlikte alternatif bir seyahat için tercih ettiklerini (15,5) belirtmişlerdir. Dinlenmek, eğlenmek ve çevreyi görmek önermelerine verilen cevap değerleri oldukça düşük olarak görülmektedir. Buna göre, yöreye gelen ziyaretçilerin kültür turizmine bilinçli, isteyerek, bilgilenmek ve atmosferi paylaşmak üzere geldikleri saptanmıştır.

Anketin 2. bölümünde yer alan sorular tablo 3 de sunulmaktadır. Ankette yer alan her ifade 1-5 likert tipi ölçekle ölçülmüş ve tabloda her ifadeye aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları verilmiştir. Tabloda sunulan t-testi her bir ifadeye ait aritmetik ortalamasının ölçek orta değeri olan 3 (kararsızım) değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunun testini yapmaktadır. Yapılan testlerde istatistiki anlamlılık düzeyi olarak 0,05 değeri kullanılmıştır.

Buradan hareketle Tablo 2’te yer alan 19 ifadeden 15’i kararsızlık noktasından önemli ölçüde farklıdır. Kararsızlık noktasından önemli ölçüde uzak olan 11 ifade turistlerin beklentilerine yönelik oluşturulmuştur. Bu ifadelerden ‘Gideceğim yerler hakkında önceden bilgi edinirim’ yargısının aritmetik ortalaması 3’ün üzerinde olduğuna göre ankete katılanlar gidecekleri yerler hakkında önceden bilgi edindikleri görülmektedir.

Bu ifadelerin aritmetik ortalaması 3’ün üzerinde olduğuna göre turistlerin; beğendiği yerlere tekrar gitmeyi düşündükleri, gittikleri yerde gürültüsüz, sessiz, rahat bir ortam bekledikleri sonucu elde edilmektedir. Ayrıca turistlerin gideceği yerleri sadece kültür turizmi için tercih etmediği, bölgedeki diğer turizm çeşitlerinin de tercihinde etkili olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan turistler gittiği yerde değişik sosyo-kültürel değerler görmeyi beklediği, kültürel değerleri rehberler eşliğinde gezmeyi tercih ettiği, verilen hizmette kalite aradığı, turizm faaliyetlerine katılmanın kendisini rahatlattığı, turizm faaliyetlerine katılmaktaki bir amacının da yeni insanlarla tanışmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turistlerin kültür turizmine katıldığı bölgelerle ilgili sorulan sorulardan 6 sı kararsızlık noktasından önemli ölçüde farklıdır. Bu ifadelerin ‘kültür turizmine katıldığım bölgelerde birçok kültürle değer bulunmaktadır’, ‘Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; kültürel değerler yazılı ve görsel araçlarla iyi tanıtılmaktadır’ yargısı ve ‘ulaşım kolaylıkla sağlanmaktadır’ yargılarının aritmetik ortalaması 3’ün üzerinde olduğuna göre ankete katılanlar gittikleri yerde birçok kültürel değer bulunduğu ve ulaşımın kolaylıkla sağlandığı düşüncesindedirler.

Anketin sonunda bulunan son üç ifade olan ‘kültür turizmine katıldığım bölgelerde konaklama fiyatları uygundur’, ‘yiyecek içecek fiyatları uygundur’, ‘hediyelik eşya fiyatları uygundur’ yargılarının aritmetik ortalaması 3’ün altında olduğuna göre ankete katılanlar konaklama, yiyecek içecek ve hediyelik eşya fiyatlarını uygun bulmamaktadırlar.

**Tablo 2: Kültür turizmine katılanların özellikleri**

	Sayı	Yüzde
<b>Katılımcıların cinsiyet i</b>		
Bay	150	56,6
Bayan	115	43,4
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların yaşı</b>		
25 ve altı	80	30,2
26-30	53	20,0
31-35	60	22,6
36-40	38	14,3
41-45	10	3,8
46 ve üstü	24	9,1
Toplam	265	100,0

<b>Katılımcıların medeni hali</b>		
Evli	140	52,8
Bekar	125	47,2
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların eğitim durumu</b>		
Ortaöğretim	24	9,1
Lise	79	29,8
Üniversite	142	53,6
Lisansüstü	20	7,5
Toplam	265	100,0
<b>Ailedeki birey sayısı</b>		
1-2	46	17,4
3-4	158	59,6
5-6	56	21,1
7 ve üzeri	5	1,9
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların mesleği</b>		
Emekli	16	6,0
Memur	71	26,8
Yönetici	17	6,4
Akademisyen	17	6,4
Doktor	10	3,8
Avukat	4	1,5
Ev hanımı	22	8,3
Sekreter	2	,8
Reklamcı	3	1,1
Muhasebeci	2	,8
Mimar	2	,8
Hemşire	3	1,1
Serbest meslek	10	3,8
İşçi	4	1,5
Esnaf	12	4,5
Öğrenci	57	21,5
Diğer	13	4,9
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların aylık gelir</b>		
0-750ytl	89	33,6
751-1500ytl	103	38,9
1501-2250ytl	51	19,2
2251-3000ytl	9	3,4
3001ytl +	13	4,9
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların yıllık ortalama tatil süresi</b>		
1-7 gün	69	26,0
8-15gün	94	35,5
16-23 gün	32	12,1
23-30 gün	18	6,8
30 gün ve üzeri	52	19,6
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların tatile çıkma sıklığı (yılda)</b>		
1-3kez	199	75,1
4-6 kez	53	20,0
7-9 kez	10	3,8
10-12 kez	2	,8
13 ve üzeri	1	,4
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların ortalama konaklama süresi</b>		
1-3 gün	78	29,4
4-7 gün	118	44,5
8-15 gün	50	18,9
16 gün ve üzeri	19	7,2
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların kullandığı ulaşım aracı</b>		
Uçak	30	11,3
Tren	30	11,3
Otobüs	139	52,5
Özel araç	66	24,9
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların konaklama türü</b>		
Otel	98	37,0
Motel	41	15,5
Pansiyon	69	26,0
Kamping	17	6,4
Diğer	40	15,1
Toplam	265	100,0

<b>Katılımcıların tatile geldikleri bölge</b>		
Marmara	113	42,6
Akdeniz	39	14,7
İç Anadolu	25	9,4
Güneydoğu Anadolu	3	1,1
Ege	33	12,5
Karadeniz	30	11,3
Doğu Anadolu	22	8,3
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların tatilde çıkma kararında en çok etkili olan unsur</b>		
Ebeveynler	45	17,0
Çocuklar	45	17,0
Reklamlar	27	10,2
Arkadaş ve akrabalarım	127	47,9
Diğer	21	7,9
Toplam	265	100,0
<b>Katılımcıların tatilde yaptıkları harcamaların 3ü</b>		
Yiyecek içecek	198	74,7
Çevre turları	86	32,5
Hediyelik eşya	88	33,2
Deri eşya	14	5,2
Halı kilim	21	7,9
Konaklama	147	55,4
Mücevher	12	4,5
Eğlence	96	36,2
Ulaşım	132	49,8
Diğer	1	0,4
Toplam	795	299,8
<b>Katılımcıların geldikleri yerde kültürel değerlerin varlığı</b>		
Evet		
Hayır	206	77,7
Bilgin yok	36	13,6
Toplam	23	8,7
	265	100,0
<b>Katılımcıların daha önce katıldıkları turizm çeşitleri</b>		
İnanç turizmi	36	13,6
Kültür turizmi	120	45,3
Sağlık turizmi	58	21,9
Yayla turizmi	55	20,8
Golf turizmi	14	5,3
Kongre turizmi	47	17,7
Termal turizm	65	24,5
Kış turizmi	41	15,4
Gençlik turizmi	48	18,4
Yat turizmi	36	13,6
Deniz güneş kum turizmi	137	51,6
Toplam	657	248,1
<b>Katılımcıların kültür turizmini tercih nedenleri</b>		
Dinlenmek	26	9,8
Eğlenmek	15	5,7
Alternatif bir seyahat	41	15,5
Yeni yerler görmek	56	21,1
Farklı ortamları kültürleri yaşamak	109	41,1
Çevreyi görmek	18	6,8
Toplam	265	100,0

**Tablo 3: Kültür turizmine katılanların beklentileri**

	N	AO	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
1.. Gideceğim yerler hakkında önceden bilgi edinirim	265	4,29	,85	24,724	,000*
2 Beğendiğim yerlere tekrar giderim	265	3,76	,99	12,382	,000*
3. Gittiğim yerde gürültüsüz, sessiz, rahat bir ortam beklerim	265	3,66	1,13	9,478	,000*
4. Gideceğim yerleri sadece kültür turizmi için tercih etmem	265	3,76	,96	12,960	,000*
5. Bölgedeki diğer turizm eşitleri yöreyi tercihimde etkili olmaktadır	265	3,82	,92	14,430	,000*
6. Gittiğim yerde değişik sosyokültürel, toplumsal, tarihi yapılar görmeyi beklerim	265	3,89	,99	14,586	,000*
7. Kültürel değerleri rehberler eşliğinde gezmeyi tercih ederim	265	3,61	1,15	8,600	,000*
8. Gezi boyunca yalnız dolaşmak kültürü hissetmemde daha etkili olmaktadır	265	3,14	1,24	1,876	,062
9. Verilen hizmette kalite ararım	265	4,00	,97	16,796	,000*
10. Turizm faaliyetlerine katılmak beni rahatlatır	265	3,81	,956	13,697	,000*
11. Turizme katılmamanın bir amacı da yeni insanlarla tanışmaktır	265	3,71	2,76	4,185	,000*
12. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; birçok kültürel değer bulunmaktadır	265	4,10	,875	20,494	,000*
13. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde;kültürel değerler yazılı ve görsel araçlarla iyi tanıtılmaktadır	265	3,20	1,17	2,787	,006*
14. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde;kültürel değerler iyi korunmakta ve sergilenmektedir	265	3,04	1,21	,558	,577
15. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; ulaşım kolaylıkla sağlanmaktadır	265	3,24	1,15	3,431	,001*
16. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; yapılan evre turları yeterli düzeydedir	265	2,96	1,16	-,531	,596
17. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; konaklama fiyatları uygundur	265	2,34	1,71	-6,310	,000*
18. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; yiyecek-içecek fiyatları uygundur	265	2,18	1,25	-10,622	,000*
19. Kültür turizmine katıldığım bölgelerde; hediyelik eşya fiyatları uygundur	265	2,01	1,24	-12,996	,000*

\* p<0,05

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür turizmine katılım oranına bakıldığında ise birçok medeniyete ev sahipliği yapmış olan yurdumuzun tarihsel ve kültürel zenginliği göz önüne alındığında; katılım, çok yüksek bir potansiyele sahip kültür turizmi alanı için oldukça düşük kalmaktadır. Kültür Turizmindeki bu potansiyelin canlandırılması ve ekonomiye kazandırılması, tarihsel öneme sahip anıt, bina, arkeolojik alan, müze ve benzerlerinin gerekli çalışmalar yapılarak ziyaret edilebilir hale getirilmesi ile mümkündür.

Kültür turizmine gelir düzeyi yüksek insanların çekilmesi sağlanarak kültür turizminden elde edilen gelir artacak ve bölgesel kalkınmaya etkisi olacaktır.

Genç nüfusun ve çalışan kesimin genellikle tatillerde dinlenmek istemesi deniz, güneş, kum turizmine yönlendirmektedir fakat artık insanların yeni yerler görme arzusu giderek arttığından Deniz güneş kum

turizminin yanında ülkemizde birçok kültürel değer varlığı dikkate alındığında karma bir tur deniz güneş kum turizmine katılanlar için daha cazip hale gelebilecektir.

Kültürel çeşitliliğin ve zenginliğin korunması yanında zenginleştirilmesi ile de geleceğe aktarılacak değerler oluşmasını sağlayacak politikalar üretilmesi ve bunun tüm kesimlerde benimsenmesi gerekmektedir. Kültür turizmi bizden sonrakilere de bir ileti olacağından önemlidir. Gelecekte hala bugün ki kültürel değerlerle sınırlı kalıncaksa bugünlerden geleceğe herhangi bir değer aktarılamayacaksa kültür turizminde bir eksiklik olacaktır.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

**AVCIKURT**, Cevdet., **KÖROĞLU**, Ahmet. ve **DOĞDUBAY** Murat, “Alternatif Turizm Planlamasında Swot Analizinin Uygulanması”, Türkiye’nin Alternatif Turizm Potansiyeli ve Güncel Sorunları” Konferansı, 3-4 Mayıs 2003, Çankırı.

**AYMANKUY**, Yusuf. (2003), Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları, Detay Yayıncılık, Ankara.

**DEMİR**, Cengiz ve **ÇEVİRGEN**, Aydın. ( 2006 ), Turizm ve Çevre Yönetimi Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı, Nobel yayın, Ankara.

**KAHRAMAN**, Nüzhet ve **TÜRKAY**, Oğuz. ( 2004 ), Turizm ve Çevre, Detay Yayıncılık, Ankara.

**KIZILIRMAK**, İsmail ., ve **KURTULDU**, Kültürel Turizmin Önemi ve Tüketici Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma (2005) Hüseyin Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 1

**KOCAPINAR**, Sinan. (2003), Kültür Turizmi

<http://cmyo.ankara.edu.tr/~iktisad/TURKONF/web/kocapinar.doc> Erişim Tarihi: 11.03.2008

**TOK**, Celal. (2002), Kültür Turizmi, T.C.Turizm Bakanlığı II. Turizm Surası Bildirileri, 12-14 Nisan 2002, Ankara.

**TOSUN**, Cevat., **BİLİM**, Yasin., **TEMİZKAN**, Rahman., ‘Alternatif Turizm ve Turistik Ürün Çeşitlendirme Stratejileri: Hatay Örneği’

<http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=cevat+tosun+hayat+%C3%B6rne%C4%9Fi&meta=> 13.03.2008

**TUNÇ**, Azize ve **SAÇ**, Firuzan. (1998), Genel Turizm, Detay Yayıncılık, Ankara.

**Kültür** ve Turizm Bakanlığı , Dünya Miras Listesinde Türkiye

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFFE5C29E16A7D3808782D5F4001E6D616> (Erişim Tarihi):11.03.2008