

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-DR-057

TÜRK TURİZMİNİN ÖRGÜTLENME YAPISININ
YÖNETİŞİM İLKELERİ KAPSAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

HAZIRLAYAN
Selda TAŞCI

TEZ DANIŞMAN
Prof. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

AYDIN-2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Selda TAŞCI tarafından hazırlanan “Türk Turizminin Örgütlenme Yapısının Yönetişim İlkeleri Kapsamında Değerlendirilmesi” başlıklı tez, .../.../2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan:		
Üye :		
Üye :		

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarihsayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdür V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / / 2019

Selda TAŞCI

ÖZET

TÜRK TURİZMİNİN ÖRGÜTLENME YAPISININ YÖNETİŞİM İLKELERİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Selda TAŞCI

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

2019, XIX + 199 Sayfa

Turizmin çok boyutlu yapısı, özellikle kalkınmanın sağlanmasında turizmin önemli bir yere sahip olduğu ülkelerde, turizmin nasıl yönetilmesi gerektiği noktasında farklı uygulamalara doğru yönelmelere neden olmuştur. Sürdürülebilir turizm anlayışı ise turizmi etkileyen ve turizmden etkilenenlerin aynı mekanizmalar içinde yer almalarını zorunluluk haline getirmiştir. Diğer taraftan küreselleşmenin de etkisiyle, kamu yönetiminde geleneksel kamu yönetimi anlayışından yönetişime geçiş turizmin nasıl yönetileceği konusuyla kesişme göstermiş ve karşımıza turizm yönetişimi kavramı çıkmıştır.

İlerleyen süreçte, Türkiye’de de farklı çıkarlara sahip aktörlerden oluşan turizm sektörünün, sürdürülebilir turizm anlayışıyla yönetilmesi ve özellikle kamu-özel sektör ortaklıklarına dayalı yapıların kurulması yönünde ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyacın merkezi turizm otoritesi tarafından farkına varıldığını gösteren “Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013” 2007 yılında yayınlanmış ancak 2009 yılında tamamlanması hedeflenen kurumsal düzenlemeler 10 yılı aşkın süreye rağmen gerçekleştirilmemiştir. Türk turizminin örgütlenme yapısının yönetişim ilkeleri kapsamında değerlendirildiği bu tez, merkezi turizm otoritesinin Türkiye’de nasıl bir örgütlenme istediğini “Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013”ün belirlediği noktadan hareketle hazırlanmıştır. Türkiye’de merkezi turizm otoritesi dışındaki turizm paydaşlarının Türk turizminin gelişme ivmesini artıracak ve karşılaştığı sorunları çözecek, iyi yönetişim ilkelerine dayalı nasıl bir örgütlenme istedikleri tespit edilmiş, bir örgütlenme modeli önerilmiştir.

Bu çalışmada öncelikle yönetişim kavramı kuramsal olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, kavramın geliştirilmesinde önemli paya sahip olan uluslararası kuruluşların yönetişim ile ilgili çalışmaları, iyi yönetişim kavramı ve Türkiye’deki yönetişim süreci aktarılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, turizm yönetişimi kavramı destinasyon

yönetimi, sürdürülebilir turizm ve turizmde önemli bir paya sahip ülkeler açısından değerlendirilmiştir. Üçüncü bölüm ise Türkiye'deki turizm örgütlenmesinin Beş Yıllık Kalkınma Planları sürecinde ele alındığı bir bölümdür.

Çalışmanın son bölümünde ise Türk turizminin örgütlenme yapısının yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirilmesine yönelik Delfi Tekniği ile yapılan araştırmaya ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle pilot çalışma yapılmış ve sonrasında üniversiteler, meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları, kanaat önderleri ve yerel yönetimlerden oluşan toplam 48 katılımcı ile iki ardışık aşamalı Delfi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda şu hususlar tespit edilmiştir. Merkezi otorite dışı turizm paydaşları turizm yönetişimini “katılımcılık” özelinde kavramsallaştırmakta ve paydaşlar arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmaya vurgu yapan bir kavram olarak çerçevlendirmektedirler. Paydaşlar, iyi yönetim ilkelerine dayalı bir örgütlenme istedikleri noktada buluşmakla birlikte, sadece katılımcılığın sağlanması yönünde yasal düzenlemeleri gerekli görmekte, kamu-özel ortaklık ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal ve normatif düzenlemeleri gerekli görmemektedir. Diğer taraftan merkezi otorite dışı turizm paydaşlarına göre turizm sektöründe kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın “Bakanlıklar arası Turizm Koordinasyon Kurulu” adı altında yeni bir kurum olarak sağlanması gerekmektedir. Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için öncelikle iyi yönetim ilkeleri esas alınmalıdır. Oluşturulması gereken örgütsel yapının finansal kaynakları ise karma bir yapı ile sağlanmalıdır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Turizm, Yönetişim, Turizm Yönetişimi, Örgütlenme.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF THE ORGANIZATION STRUCTURE OF THE TURKISH TOURISM INDUSTRY WITHIN THE CONTEXT OF GOVERNANCE PRINCIPLES

Selda TAŞCI

Ph. D. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Ph. D. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

2019, XIX + 199 Pages

The multifaceted nature of tourism has led to different approaches for tourism management particularly in countries where tourism is a major contributor to development. The notion of sustainable tourism has urged the parties affecting and being affected by tourism to be in the same mechanisms. On the other hand, tourism has also been affected from the shift from traditional public administration to governance. Boosted by globalization, this process has brought about the concept of tourism governance.

It is becoming increasingly necessary to manage the tourism sector in Turkey which involved different actors with different interests on the basis of sustainable tourism and create public-private partnership structures in particular. The "2007-2013 Action Plan for the 2023 Tourism Strategy of Turkey" is indicative of the fact that the central tourism authority has been aware of this need. The Strategy was published in 2007; however, the institutional regulations which needed to be completed by 2009 are yet to be done after more than 10 years. This dissertation which assesses the organizational structure of Turkish tourism within the scope of governance principles follows the direction of the 2007-2013 Action Plan for the 2023 Tourism Strategy of Turkey as regards the desired form of organization. It identifies the type of organization guided by good governance principles desirable for the tourism stakeholders other than the Turkish central tourism authority in order to promote the development of Turkish tourism and resolve its challenges.

The first part of this dissertation addresses the concept of governance at a theoretical level. It describes the concept and narrates the work of major international organizations related to good governance as well as the process of governance in Turkey. The second part of the dissertation addresses the concept of notion in terms of destination management,

sustainable tourism and countries with a major share in tourism. The third part looks at the tourism organization in Turkey within the scope of Five-Year Development Plans.

The final part of the dissertation includes an assessment of the organizational structure of Turkish tourism using the Delphi Technique and the results of the assessment. After piloting the assessment, the Delphi study was conducted with 48 participants and opinion leaders from universities, civil society organizations and local administrations in two successive rounds.

The points highlighted as a result of the study are outlined below. The tourism stakeholders other than the central authority conceptualize tourism governance especially on the basis of "participation" and coordination, collaboration and solidarity among stakeholders. The stakeholders agree that they want an organization based on good governance principles; yet, they deem legislation necessary solely to ensure participation but not for joint responsibility in public-private partnership relations, transparency and accountability. They also think that coordination, cooperation and collaboration across public institutions and agencies need to be facilitated by a new "Interministerial Tourism Coordination Board". The principles of good governance should serve as the basis of strengthened coordination and cooperation for the design and implementation of tourism policies and strategies. This organizational structure needs to be financed from a mixed fund.

KEYWORDS: Tourism, Governance, Tourism Governance, Organization.

ÖNSÖZ

Yönetim anlayışındaki değişimle birlikte turizm sektörü de yönetim kavramı ile tanışmıştır. Benim de bu kavram ile tanışıklığımı sağlayan ve Türkiye’de merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının örgütlenme yapısının yönetim ilkeleri kapsamında değerlendirdiğim tez çalışmamın çok değerli danışmanı Sayın Prof. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU’na öncelikle teşekkür etmek isterim. Çalışma sürecinde bana desteğini ve yardımını hiç esirgemedi. Tez izleme komitesi üyelerim bilgi ve tecrübeleri ile beni yönlendirdi ve bakış açıma önemli katkılarda bulundu. Bunun için Sayın Prof. Dr. Abdullah TANRISEVDİ ve Sayın Prof. Dr. Orhan İÇÖZ’e saygılarımı ve şükranlarımı sunuyorum.

Bu tezin alan çalışması aşamasında kişisel gayreti ile anketlerin geri dönüşlerinde büyük desteğini aldığım çok değerli Türkiye Otelciler Federasyonu Genel Koordinatörü Sayın Necip BOZ’a ayrıca teşekkür etmek isterim.

Her zaman olduğu gibi bu çalışma sürecinde de beni cesaretlendiren, sevgi ve anlayışlarını esirgemeyen eşim ve oğluma çok teşekkür ederim.

Selda TAŞCI

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
EKLER DİZİNİ.....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	4
1. YÖNETİŞİM OLGUSUNUN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ.....	4
1.1. Yönetişim Kavramı	4
1.1.1. Kuramsal Bir Kavram Olarak Yönetişim.....	4
1.1.2. Yönetişim Kavramının Gelişiminde Uluslararası Kuruluşlar	11
1.1.3. İyi Yönetişim Kavramı.....	16
1.1.4. Türkiye’de Yönetişim Süreci	23
1.2. Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim ve Yönetişime Geçiş Süreci.....	26
2. BÖLÜM	32
2. TURİZM VE YÖNETİŞİM	32
2.1. Turizm Yönetişimi.....	32
2.2. Destinasyon Yönetimi ve Yönetişim.....	57
2.3. Sürdürülebilir Turizm ve Yönetişim	67
2.4. Bazı Ülkelerde Turizm Yönetişimi ve Finansmanı	75
2.4.1. İspanya’da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı	75
2.4.2. İtalya’da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı.....	78

2.4.3. Fransa’da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı	80
2.4.4. Birleşik Krallık’da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı.....	82
3. BÖLÜM	85
3. TÜRKİYE’DE TURİZMİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİŞİM	85
3.1. Plansız Dönem (1963 yılı öncesi).....	87
3.2. Planlı Dönem (1963-1994).....	89
3.3. 1994 Sonrası Planlı Dönem	96
3.4. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013.....	101
3.4.1. Örgütlenme Stratejisi	104
3.4.2. Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün Uygulanma Esasları.....	107
3.5. Türkiye’de Turizm Yönetişimi ve Finansmanı	110
4. BÖLÜM	115
4. TÜRKİYE’DE TURİZM ÖRGÜTLENME YAPISININ YÖNETİŞİM KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	115
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	115
4.2. Araştırmanın Problemi	117
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	118
4.4. Araştırmanın Yöntemi	118
4.5. Araştırma Süreci.....	120
4.5.1. Delfi Katılımcılarının Belirlenmesi ve Anket Formu	120
4.5.1.1. Pilot çalışma katılımcılarının belirlenmesi.....	120
4.5.1.2. Birinci aşama delfi katılımcılarının belirlenmesi	121
4.5.1.3. Birinci aşama delfi anket sorularının belirlenmesi.....	122
4.5.2. Birinci Aşama Delfi Çalışması.....	122
4.5.3. İkinci Aşama Delfi Çalışması	143
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	162
6. KAYNAKLAR	172
7. EKLER	185
ÖZGEÇMİŞ	198

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yönetişimin Anlamları	6
Şekil 1.2. Yönetim -Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması	10
Şekil 2.1. Yönetişim Tipolojisinin Çerçevesi.....	38
Şekil 2.2. Turizm Sektöründe Yönetişimin Temel Yapısı.....	47
Şekil 2.3. Politika Döngüsünün İşleyişi.....	48
Şekil 2.4. Turizm Sektöründe Yönetişimin Ölçülmesi İçin Gözlemlere Temel Yaklaşım ...	51
Şekil 2.5. Sürdürülebilir Turizm Kavramının Kronolojik Gelişimi	67
Şekil 2.6. İspanya: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması.....	76
Şekil 2.7. İtalya: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması.....	79
Şekil 2.8. Fransa: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması	81
Şekil 2.9. Birleşik Krallık: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması	82
Şekil 3.1. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Örgütlenme Şeması.....	110
Şekil 3.2. Türkiye: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması	114
Şekil 5.1. Türkiye Turizm Sektörü Öneri Örgütlenme Yapısı	170

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Yeni Yönetişim Biçimlerinin Özellikleri	7
Tablo 1.2. Uluslararası Kurumların Yönetişim Tanımları	14
Tablo 1.3. Klasik ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Değişim	30
Tablo 1.4. Kamu Yönetiminde Anlayış Değişimi	31
Tablo 2.1. Belirlenen Hedefler İçin Temel Durum	55
Tablo 2.2. Bölgesel Düzeyde Yönetişim Göstergeleri	56
Tablo 2.3. Sürdürülebilir Turizmde Paydaşlar ve Rollerini	71
Tablo 3.1. Örgütlenme Stratejisi Kapsamında Kültür ve Turizm Bakanlığı Bünyesinde Oluşturulacak Birimler ve Görevleri	106
Tablo 3.2. Ulusal Turizm Konseyinin Görevleri	107
Tablo 4.1. Birinci Aşama-Soru 1: Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurları Hakkındaki Görüşler	124
Tablo 4.2. Birinci Aşama-Soru 1: Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurlarına İlişkin Frekans Analizi	125
Tablo 4.3. Konsey Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Yarattığı Zorlukların Mevcut Olup Olmama Durumu.....	126
Tablo 4.4. Birinci Aşama-Soru 2: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ile Belirlenen Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Yarattığı Zorluklar Hakkındaki Görüşler.....	127
Tablo 4.5. Birinci Aşama-Soru 2: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Planı ile Belirlenen Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Yarattığı Zorluklara İlişkin Frekans Analizi.....	128
Tablo 4.6. Birinci Aşama-Soru 3: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkındaki Görüşler	129
Tablo 4.7. Birinci Aşama-Soru 3: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi	131
Tablo 4.8. Birinci Aşama-Soru 4: Turizmde Mevcut Örgütlenme Yapısının Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi.....	133
Tablo 4.9. Turizm Stratejik Planın Oluşturulması ve Uygulanması Aşamasında Katılımcıların Katkısının Dağılımı	134

Tablo 4.10. Birinci Aşama-Soru 7: Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışma İçin Gerekli Olan Yapılar Hakkındaki Görüşler	135
Tablo 4.11. Birinci Aşama-Soru 7: Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışma İçin Gerekli Olan Yapılara İlişkin Frekans Analizi.....	136
Tablo 4.12. Birinci Aşama-Soru 8: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkındaki Görüşler.....	138
Tablo 4.13. Birinci Aşama-Soru 8: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynaklarına İlişkin Frekans Analizi	139
Tablo 4.14. Birinci Aşama-Soru 9: Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması Aşamalarında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirme Konusundaki Öneriler.....	140
Tablo 4.15. Birinci Aşama-Soru 9: Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması Aşamalarında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirme Konusunda İkinci Aşama Anket Formuna Aktarılan Öneriler	142
Tablo 4.16. Birinci ve İkinci Aşama Anket İçin Katılımcı Grupların Dağılımı.....	144
Tablo 4.17. Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular	145
Tablo 4.18. Katılımcıların Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurları Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *	146
Tablo 4.19. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Planda “Konsey” Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Türkiye’de Yarattığı Zorluklara İlişkin Bulgular	148
Tablo 4.20. Katılımcıların “Konsey” Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Türkiye’de Yarattığı Zorluklar Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular	149
Tablo 4.21. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular	151
Tablo 4.22. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *	152
Tablo 4.23. Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular	155

Tablo 4.24. Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular	155
Tablo 4.25. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular	157
Tablo 4.26. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular	157
Tablo 4.27. Katılımcıların Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanmasında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirecek Öneriler Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular	159
Tablo 4.28. Katılımcıların Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanmasında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirecek Öneriler Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular	160

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Pilot Çalışma Soruları	185
Ek 2. Delfi Çalışması 1. Aşama Soruları.....	186
Ek 3. Delfi Çalışması 2. Aşama Soruları.....	191

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği (European Union)
BETUYAB	: Belek Turizm Yatırımcıları Derneği
BM	: Birleşmiş Milletler (United Nations)
CIT	: Fransa Bakanlıklararası Turizm Komitesi
DB	: Dünya Bankası (World Bank)
DCMS	: Birleşik Krallık Kültür, Medya ve Spor Dairesi (United Kingdom Department of Culture, Media and Sports)
DMO	: Destinasyon Yönetim Örgütü (Destination Management Organization)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTB	: Deniz Turizmi Birliği
ENIT	: İtalya Uluslararası Turizm Ajansı
KTB	: Kültür ve Turizm Bakanlığı
KTİ	: Kamu Turizm İdaresi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Development and Cooperation)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
THY	: Türk Hava Yolları
TÖSHİD	: Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmecileri Derneği
TTYD	: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği
TUREB	: Turist Rehberleri Birliği
TURYİD	: Turizm Restaurant Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNCEC	: Birleşmiş Milletler Avrupa Toplulukları Komisyonu (United Nations Commission of the European Communities)

- UNDESA : Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Bölümü (United Nations Department of Economic and Social Affairs)
- UNDP : Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Program)
- UNEP : Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Program)
- UNESCAP : Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Programı (United Nations Asia and Pacific Economic and Social Program)
- UNWTO : Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (United Nations World Tourism Organization)

GİRİŞ

Devletin temel işlevinin ne olması gerektiği konusundaki tartışmaların özellikle kriz dönemlerinde daha da arttığı görülmektedir. Aynı zamanda küreselleşen dünyada değişen ve gelişen talep ve ihtiyaçlarda devletin işlevleri konusundaki tartışmaları desteklemiştir. Bu süreç kamu yönetiminde yıllar içerisinde de bir anlayış değişikliğini beraberinde getirmiş ve 1990'lardan itibaren "yönetişim" anlayışı hakim olmaya başlamıştır.

Yönetişim kavramının gelişimi üzerinde özellikle uluslararası kuruluşların önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Dünya Bankası 1989 yılında kavramı «bir ülkenin kalkınması için ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde gücün kullanılma şekli» olarak tanımlamaktadır. Bu kuruluşlar bazı ülkeler için kalkınma sorunların ardında "yönetişim krizi"nin yattığını savunmuşlardır. Ayrıca, finanse ettikleri proje ve programların beklenen sonuçları vermemesini hükümetlerin faaliyetleri ile ilişkilendirmişlerdir (World Bank, 1992:1). Süreç içerisinde yönetim kavramına etkililik ve etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık vb. özellikler de eklenmesiyle ortaya çıkan "iyi yönetim" kavramı da uluslararası kuruluşlar tarafından şekillendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetişimin turizmdeki rolünün tanınmasının Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün yaptığı kavramsallaştırma ile olduğu söylenebilir. Örgüte göre turizmde yönetim "*devletlerin farklı düzeylerde ve farklı kapasitelerde, destinasyonda yaşayan sivil toplum ve turizm sisteminin işleyişiyle bağlantılı iş sektörü ile karşılıklı etkileşim ve koordine çabalarıyla turizm destinasyonlarını yönetme süreci*" dir (Marafa vd., 2018:2).

Turizmde yönetişimin uygulanabilmesinin devletin kapasite ve etkinliği ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu ancak devletin kapasitesini oluşturan güç ve kaynakların etkin ve etkili kullanımı ile gerçekleşebilir. Devletin kabiliyeti ve istekliliği, devletin kapasite ve etkinlik boyutu ile belirlenen yönetişimin kapsadığı alanı etkileyecektir. Dolayısıyla ülkelerin kamu turizm idarelerinin turizm yönetişimi konusunda önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.

Türkiye'de turizmin yeterince iyi yönetilmediğine ilişkin eleştiriler çeşitli zaman ve ortamlarda sıklıkla dile getirilmektedir. Tek taraflı kararları içeren uygulamalar genelde paydaşların önemli kısmı tarafından desteklenmemektedir. Bu durum paydaşların alınan

kararları sahiplenmemesine hatta dışlamasına neden olmaktadır. Ayrıca sahiplenmeme, kamu kurum ve kuruluşlarının ortak turizm vizyonu ile hareket etmediği noktada da geçerlidir. Bu problemin çözümünde yönetişimi merkeze alan bir yaklaşımın etkili olacağı düşünülmektedir.

Turizmde paydaşların katılımının sağlanması ile oluşturulacak mekanizmaların varlığı yönetişimin gerçekleştirilmesi için gerekli ancak yeterli bir koşul değildir. Bu nedenle yönetim anlayışının iyi yönetişimin diğer ilkelerini de kapsamaması gerekmektedir.

Diğer taraftan, merkezi turizm otoritelerinin karar alma süreçlerine turizmin paydaşlarını ne ölçüde dahil edeceği turizm alanında yönetişimin kapsadığı alan için belirleyici olacaktır.

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de merkezi turizm otoritesi dışındaki turizm paydaşlarının Türk turizminin gelişme ivmesini artıracak ve karşılaştığı sorunları çözecek, iyi yönetişim ilkelerine dayalı nasıl bir örgütlenme istediklerini tespit ederek, bir örgütlenme modeli önermektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının önerdikleri örgütlenme yapısı hangi özellikleri taşımaktadır?
2. Öneri örgütlenme yapısı yönetişim ilkeleri ile uyumlu mudur?
3. Öneri örgütlenme yapısı, Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013 örgütlenme yapısı ile farklılaşmakta mıdır?
4. Turizm paydaşlarının görüşlerini dikkate alarak, yönetişim ilkelerine dayalı bir örgütlenme modeli nasıl olmalıdır?

Merkezi turizm otoritesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı) dışındaki turizm paydaşlarının katılımıyla ortaya koyulacak örgütlenme yapısının, yönetişim ilkelerine uygun bir örgütlenme yapısı olacağı, çalışmanın önermesidir. Ayrıca, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının turizm sektörünün örgütlenmesi konusundaki düşüncelerinin ele alınması, merkezi kamu otoritesi tarafından “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” ile belirlenen örgütlenme stratejinin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu kapsamda turizm

sektörünün merkezi otorite dışındaki paydaşları tarafından önerilen örgütlenme yapısının özelliklerinin, yönetim ilkeleri ile uyumunun ve öneri örgütlenme modelinin belirlenmesi araştırmada temel problem olarak ele alınmıştır.

Araştırmada, turizmde merkezi otorite tarafından uygulanmak istenilen örgütlenme yapısının “Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013” ile belirlendiği kabul edilmiştir. Geçen süre zarfında da gerek Kültür ve Turizm Bakanlığı gerekse daha üst bir kamu kurumu tarafından farklı bir örgütlenme stratejisi ortaya koyulmamıştır. Bu nedenle merkezi otoriteyi oluşturan kamu kurum ve kuruluşları, araştırmanın kapsamı dışında tutulmuş ve araştırma, merkezi kamu otoritesi dışındaki turizm paydaşları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma nitel-nicel desenli ve tanımlayıcı bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Delfi tekniği kullanılmıştır. Uzlaşıya dayalı bir sonuç elde edilmesini sağlayan bu yöntemin aynı zamanda ortak görüş etrafında hareket edilmesi gerektiğini savunan yönetim kavramının özü ile de paralellik sağladığı düşünülmüştür.

Türkiye’de merkezi otorite dışı turizm paydaşları “Nasıl bir örgütlenme istiyor?” merakı üzerine başlayan bu çalışma, turizm yönetimi ve ilkeleri bazında değerlendirmeleri içeren bulgular elde edilmesini sağlamayı hedeflemektedir.

1. BÖLÜM

1. YÖNETİŞİM OLGUSUNUN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Milattan önceki çağlara kadar dayanan yönetim kavramı zaman içinde gelişerek bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmıştır. Pek çok düşünür, siyasetçi, bürokrat ve yönetici devletin daha iyi nasıl işleyeceği, nasıl daha iyi hizmet vereceği, devletin işleyişinin hangi kurallara ve sisteme dayanacağı konusunda çok sayıda çalışma yapmıştır. Tarihsel süreç içerisinde de yönetim anlayışı değişime uğrayarak, günümüzde yönetim anlayışına dönüşmüştür. Bu bölümde bu değişim süreci ve 1990'lı yıllardan itibaren kabul gören yönetim kavramı aktarılacaktır.

1.1. Yönetişim Kavramı

Yönetişim yaklaşımı, 1980'lerin sonlarında siyaset geliştirme ile yürütme, demokrasi ile etkinlik, demokrasi ile hukukun üstünlüğü ve kamu yönetimi ile siyaset bilimi arasındaki ayrılığı kapatmak çabasıyla ortaya çıkmış ve pek çok kesimin ilgisini çekmeyi başarmıştır (Öztoprak, 2011:13 içinde Aktan ve Özler, 2008). Bu doğrultuda, pek çok kesimin ilgisini çeken yönetim kavramı, kavramsal olarak öncelikle incelenmiştir. Ayrıca, gelişiminde önemli rol oynayan uluslararası kuruluşların bu kavramı nasıl olgunlaştırdığının yanı sıra iyi yönetim kavramı ele alınmış ve konu Türkiye açısından değerlendirilmiştir.

1.1.1. Kuramsal Bir Kavram Olarak Yönetişim

Dünyada hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde çeşitli ilişki ağları içerisinde olan insanlar, tek kimlikli olmaktan çıkarak çok kimlikli hale gelmekte (Özer, 2006:59 içinde Tekeli, 1996) ve bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970'lerde "Kamu Yönetimi", 1980'lerde "Kamu Politikası ve Yönetimi" ve 1990'larda "Yönetişim" ismi hakim olmaya başlamıştır (Özer, 2006:59 içinde Dunsire, 1995).

Yönetişimin doğuşu, Platon gibi önemli filozoflara kadar dayanmakla birlikte yönetişimin kabul edilen tek bir tanımı yoktur. Bununla birlikte yönetişimin, kamu ve özel sektör arasındaki sınırların bulanıklaştığı yönetim biçimini ifade ettiği konusunda birleşilmektedir. Yönetişimin özü, yönetim otoritesine ve yaptırımlarına dayandırılmayan yönetim mekanizmalarına odaklanmasıdır. Yönetişim kavramı dışarıdan empoze edilmeyen

bir yapı ya da düzen oluşturulmasına işaret etmektedir ve aktörlerin birbirleriyle etkileşiminin bir sonucudur (Stoker, 1998:17 içinde Kooiman ve Van Vliet, 1993).

Kamusal ve politik tartışmaların çoğunda, yönetim, politik aktörler ve kurumlar, kurumsal çıkarlar, sivil toplum ve uluslararası örgütler gibi farklı amaç ve hedeflere sahip çok çeşitli aktörler arasında koordinasyonu ve tutarlılığı sürdürmeyi ifade etmektedir (Pierre, 2000:3-4). Plumptre ve Graham'a göre yönetim, gücün nasıl kullanıldığını, kararların nasıl alındığını, vatandaşların veya diğer paydaşların söylemlerini belirleyen yapılar, süreçler ve gelenekler arasındaki etkileşimi içermektedir. Burada güç ifadesi ilişkiler ve hesap verebilirlik ile bağlantılıdır (Plumptre ve Graham, 1999:3). Fukuyama (2013:3) ise yönetimi, bir hükümetin kural koyma, uygulama ve hizmet sunma kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda politikaların niteliğinden ziyade politikaların kamu yönetimi tarafından yürütülmesine odaklanmaktadır.

Ayrıca yönetim kavramı, hükümetlerin toplumun sorunlarını kendi başlarına çözme kapasitelerinde zorlukların ortaya çıktığı 20. yüzyılın sonlarında gözlemlenen toplumsal, ekonomik ve teknolojik dönüşümlerin bir sonucu olan yönetim yaklaşımdaki değişimler olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamanın merkezinde, Aguilar tarafından belirlenen, hükümetin görece özerklik, egemenlik, merkezileşme ve/veya ekonomik ve sosyal dinamikler üzerinde kontrolünü kaybetmesi fikri yatmaktadır (Fuentes, 2013:6 içinde Aguilar, 2010).

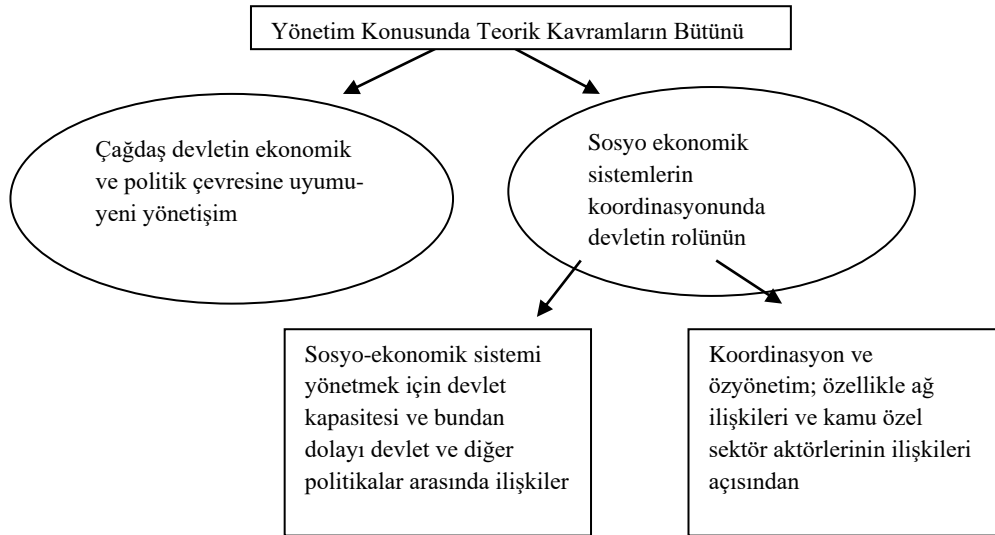
Rosenau'a göre yönetim, hükümetten daha kapsamlı bir olgudur ve devlet kurumlarının yanı sıra gayri resmi, sivil toplum mekanizmalarını da kapsamaktadır. Bu çerçevede, bu kişi ve kuruluşlar kendi amaçları dahilinde ilerlemekte, ihtiyaçlarını karşılamakta ve isteklerini yerine getirmektedirler (Rosenau, 1992:4). Aynı zamanda, yönetimin ana amacının, kamusal ve özel ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi olduğu iddia edilmektedir (Erkuş-Öztürk, 2011:309 içinde Kooiman, 2003; Rhodes, 1997).

Sohal ve Fitzpatrick (2002:97-98) yönetimi, bir örgütün iç yönetim süreçleri olarak tanımlamakta ve bu durumda, yönetimin başkalarının görevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamı sağlayacağını ifade etmektedir.

Kooiman yönetim terimini, kamu ve özel aktörlerin iştirak ettiği toplumsal problemleri çözmeyi ve toplumsal fırsatlar yaratmayı hedefleyen, bu yönetim etkileşimleri için kaynak sağlama durumundaki kurumlara katılan ve tüm eylemler için normatif bir

temel yapı kuran etkileşimler bütünlüğü olarak tanımlamaktadır. Yönetimle bağlantılı olarak Kooiman yönetim kavramını da "Yönetim konusunda teorik kavramların bütünü" olarak ifade etmektedir (Kooiman, 2003:4). Bununla birlikte yönetim iki geniş anlamı tanımlanabilir. İlk tanım çağdaş devletin nasıl çalıştığıyla ilgili ekonomik ve politik çevreye uyumunu ifade etmek için kullanılır. Bu genellikle "yeni yönetim" olarak anılmaktadır. Yee (2004), yönetişimin yeni biçimini "sadece hükümetlerden meydana gelmeyen yeni yönetim aktiviteleri" olarak ifade ederek, bu yaklaşımın çok temel bir tanımını vermiştir (Hall, 2011a:439).

Yönetişimin ikinci geniş anlamı, sosyo-ekonomik sistemlerin koordinasyonunda devletin rolünün kavramsal ve teorik bir temsilini göstermek için kullanılmasıdır. Bununla birlikte, iki yaklaşımın birbirini dışlamadığı, batı toplumlarında yeni yönetim biçimleri için kestirme bir yol olarak çağdaş toplumda devletin ne olması gerektiğinin esas alındığı unutulmamalıdır. Bu ikinci anlam iki ayrı kategoriye ayrılabilir. İlkinde sosyo-ekonomik sistem ve devlet ile diğer politika aktörleri arasındaki ilişkileri yönetmek için devletin kapasitesi üzerinde durulmakta, ikincisinde ise özellikle ağ ilişkileri ve kamu-özel sektör ortaklıkları ile ilgili koordinasyon ve öz yönetim üzerinde durulmaktadır (Hall, 2011a: 440 içinde Pierre & Peters, 2000; Peters, 2000; Rhodes, 1997). Yönetişimin iki anlamı Şekil 1.1'de şematik olarak yer almaktadır.



Kaynak: Hall, 2011a:440

Şekil 1.1. Yönetişimin Anlamları

Bugün gelinen noktada devlet-toplum ilişkilerinde ve devlet-piyasa ayrımında yaşanan bir zihniyet değişimine işaret eden yönetim kavramı, daha geniş anlamıyla bir

yandan politik ve yönetsel açıdan yeni bir sisteme, diğer yandan kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum örgütleri arasındaki ilişkiler çerçevesinde yeni bir yönetim tarzına vurgu yapmaktadır (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011:219). Kısaca, yönetim kavramı, kamu politikasının ve kamusal işlerin yönlendirilmesinde ve mekanizmalarının belirlenmesinde, devlet dışı aktörler için karar verme kapasitesinin ve etkisinin artırılmasının yanı sıra kamu, özel sektör ve sosyal kuruluşlar arasında yeni örgütlenme ve koordinasyon biçimlerinin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Devlet, bu perspektiften bakıldığında kamu, özel ve sosyal aktörler arasındaki etkileşimlerin, karşılıklı bağımlılıkların ve işbirliği ağının merkezidir. Dolayısıyla yönetim, ortak hedefler hakkında toplu olarak kararlaştırılan hedeflerin gerçekleştirilmesinde koordinasyon ve işbirliği için ilkeler, normlar, prosedürler ve uygulamaları temel alan bir rehberlik sürecini gerektirir (Fuentes, 2013:9).

Diğer taraftan Heritier (2002), politika oluşturmada özel aktörleri ve / veya kamu aktörlerini temel alan yeni yönetim biçimlerine odaklanmaktadır. Bu “yeni” yönetim biçimlerinin kilit unsurlarını oluşturan bazı özellikleri Tablo 1.1.'de belirtilmiştir (Hall, 2011a: 440).

Tablo 1.1. Yeni Yönetişim Biçimlerinin Özellikleri

ELEMANLARI	ÖZELLİKLERİ
Katılım ve güç paylaşımı	Politika oluşturma, sadece düzenleyicilerin etki alanı olarak kabul edilmez. Aksine, farklı düzeylerdeki özel-kamu paydaşlarının politika sürecinde işbirliği çerçevesinde katılımlarını ifade eder.
Çok seviyeli entegrasyon	Hükümetin farklı seviyeleri arasındaki koordinasyon hem yatay hem de dikey olarak gerçekleşmelidir ve özel aktörleri içermelidir.
Çeşitlilik ve adem-i merkeziyet	Oldukça standart bir yasal ya da düzenleyici bir yaklaşım yerine eşgüdümlü yaklaşımlar teşvik edilmelidir.
Müzakere	Kamu-özel paydaşlar arasında daha fazla müzakere, politika oluşturma süreçlerinin demokratik meşruiyetini geliştirmek için teşvik edilmelidir.
Esneklik ve değiştirilebilirlik	Yumuşak hukuk tedbirleri genellikle esnek kurallara ve gönüllü uygulanan açık uçlu standartlara dayanılarak uygulanır ve politik koşullar değiştikçe revize edilebilir.
Deneyimleme ve bilgi yaratma	Çok taraflı gözetim, kıyaslama ve sonuçların değişimi ile en iyi uygulamalarla bağlantılı olarak yönetim önlemlerinde yerel deneyim teşvik edilmeli, bilgi yaratılmalı ve paylaşılmalıdır.

Kaynak: Hall, 2011a: 441

Yönetişimin geleneksel kamu yönetimi varsayımlarının çoğuna meydan okuyan bir referans noktası sağladığını ifade eden Stoker ise 1998 yılındaki çalışmasında; yönetişimi beş başlık altında yapılandırmıştır (Stoker, 1998:18).

- Yönetişim, hükümet değil aynı zamanda hükümetin ötesine geçen bir dizi kurum ve aktör anlamına gelmektedir.
- Yönetişim, toplumsal ve ekonomik konularda mücadele için sınırların ve sorumlulukların belirsizleşmesini tanımlar.
- Yönetişim, kolektif eylemde yer alan kurumlar arasındaki ilişkilere katılan güç bağımlılığını tanımlar.
- Yönetişim, aktörlerin özerk iletişim ağları ile ilgilidir.
- Yönetişim, hükümetin otoritesini kullanma veya kullanma yetkisine dayanmayan işleri gerçekleştirme kapasitesini tanımlar. Devlet, yönlendirmek ve rehberlik etmek için yeni araçlar ve teknikler kullanabilir.

Literatürdeki bu tanımlamalar değerlendirildiğinde, hemen hemen hepsinde yönetim ifadesinin ortak hedefler peşinde olan politik ağlara odaklandığı görülmektedir. Bu ağlar devlet ve toplum ayrımında karşılıklı güveni esas alan (Hyden, 1999), hükümetler arası veya kurumlar arası (Rhodes, 1996), ya da uluslararası (Rosenau, 1995) düzeyde olabilmektedir (Canıkalp ve Ünlükaplan, 2015:254). Ayrıca, yönetim, kamu- özel sektör ve sivil toplum iş birliğinde yönetime katılmak anlamında, ideolojik temelleri aynı olmakla birlikte katılımın mekansal boyutlarına göre küresel, ulusal ve yerel alanda gerçekleşmektedir (Karaman, 2000:42-44).

- Küresel yönetim: Yeniden yapılanmaya çalışan yeni dünya düzeni olarak düşünülen “globalleşme süreci”, uluslararası ilişkilerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları, gerginlikleri, çelişkileri ve bunalımları giderecek bir model olarak düşünülmektedir. Bu model, belirlenen hedeflere ulaşmak için ulusal (içsel) aktörler kadar uluslararası (dışsal) aktörlerin de uzlaşmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda keyfiliği önleyen, uluslararası hedef ve ilkelerin belirlenmesine ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Ulusal yönetim: Devletin sürekliliği ya da devamı için hantal bir devlet yerine katılımcılık esasında gelecek stratejilerini gerçekleştiren diğer kamusal, özel ve sivil

aktörlere rollerini oynaması için fırsat veren ve değerlendiren devlet yönetimine geçilmesini ifade etmektedir.

- Yerel yönetim: Yerelde yaşayanların imkanlarını geliştirme ve sorunlarını katılımcılık esasında çözmeyi öngören yeni bir yerel bir yönetim biçimini belirtmektedir.

Yönetişim kavramı aynı zamanda çeşitli paydaşlar içeren işbirlikçi yapısı sayesinde demokrasiyi temsil etmektedir. Bu işbirlikçi zemin, hizmet kalitesini geliştirmek ve tüm tarafların memnuniyetini artırmaya çok önemli katkılar sağlar. Kısaca yönetişimin ana zihniyeti çeşitli bağlı grup ve kişilerin yönetimde ve karar alma sürecinde ortaklığıdır (Tozlu ve Tüzen, 2016: 31 içinde Paguet, 2013).

Rhodes (1996), yönetişimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Uğurlu, 2008:28):

i. Yönetişim devlet yönetiminden daha kapsamlıdır, çünkü devlet dışı aktörleri de kapsamaktadır. Bu durum karşılıklı bağımlılığı (interdependence) beraberinde getirmektedir. Devletin sınırlarındaki değişim ise kamu, özel ve gönüllü sektörler arasındaki sınır çizgilerinin kayması ve belirsizleşmesini ifade etmektedir,

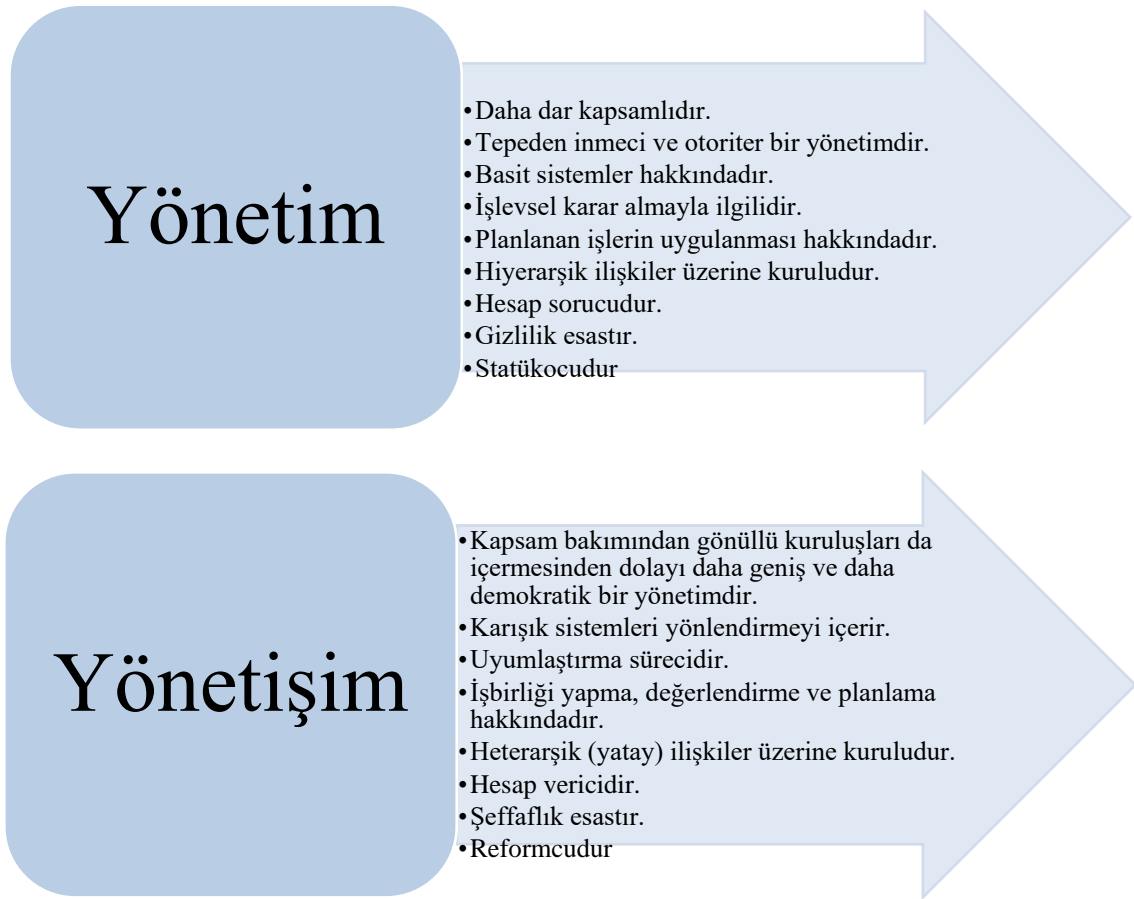
ii. Ağ üyeleri arasındaki etkileşimin sürmesi, ortak amaçları müzakere etme ve kaynak değişiminde bulunma ihtiyacından kaynaklanmaktadır,

iii. Ağ katılımcılarının müzakereleri ve uzlaşmaları sonucunda, güvene dayanan ve kuralları düzenlenmiş etkileşim sağlanabilmektedir,

iv. Kendini örgütleyen ve devlet/yönetime karşı sorumlu olmayan ağların özerk bir yapısı vardır. Devlet/yönetim, ağları dolaylı da olsa yönlendirebilir.

Ayrıca, Smouts'da (1998:84-85) yönetişimin dört önemli özelliğine işaret etmektedir. Bunlardan birincisi ve belki de en önemlisi, yönetişimin aktörlerin çeşitliliği ve farklılıkları üzerinde durmasıdır. Böylece, uluslararası ilişkilerin yönetimini devletlerarası bir faaliyet değil, heterojen katılımcılar arasında müzakere/etkileşim süreci olarak değerlendirmeyi de mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla yönetişim etkileşime dayalı bir süreçtir, uzlaşma üzerine kuruludur ve kamu ve özel kesimin birlikteliğini içermektedir.

Geleneksel kullanımda yönetim ve yönetişim aynı anlamda kullanılmakla birlikte, son yıllarda yönetişimin kullanımında ve algılanan öneminde değişiklikler meydana gelmiştir (Stoker, 1998:17). Andrew Taylor, yönetişimin yönetim olmadan oluşabileceğini oysa, yönetimin yönetişim olmaksızın olamayacağını belirtmiştir (Taylor, 2002:37). Hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır. Yönetişim kavramı ise yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Ayrıca, resmi ya da resmi sıfatı bulunmayan kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Yüksel, 2000: 145). Şekil 1.2. yönetim ve yönetişim arasındaki farkı göstermektedir.



Kaynak: Şahin, 2011:46 içinde Fitzpatrick, 2002; Canıkalp ve Ünlükaplan, 2015:253 içinde, Aktan, 2003'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 1.2. Yönetim -Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması

Kooiman (1993:4)'a göre, karmaşık, dinamik ve farklı sorunları çözmek için kamu ya da özel hiçbir aktör, gerekli olan bilgiye ve belirli araçların etkili bir şekilde kullanılması

için yeterli gözleme sahip değildir. Dolayısıyla, hiçbir aktör belirli bir yönetim modelinde tek taraflı olarak hakim olmak için yeterli potansiyel eylem gücüne sahip değildir.

Yönetim işi yönetişim anlayışında iki taraflı bir iştir. Kurum içinde astlar, kurum dışında da hizmet alanlar yani kamu yönetimi söz konusu olduğunda, klasik deyimiyile yönetilenler pasif konumdan çıkarılarak aktif hale getirilmektedir. İşlerin yürütülmesinde, amirlerin ve üst yöneticilerin tek karar verici olduğu tamamen merkezi çizgiden, hem çalışanların hem de hizmet alanların karar ve uygulama çalışmalarında görüş ve düşünceleriyle katılımını ön gören bir anlayışa geçilmektedir. Bu da yönetişimin olmazsa olmaz özelliğidir (Şahin, 2011: 47 içinde Gündoğan, 2002).

1.1.2. Yönetişim Kavramının Gelişiminde Uluslararası Kuruluşlar

Kavramın gelişiminde Dünya Bankası (DB), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Birleşmiş Milletler (BM) gibi uluslararası kuruluşlar büyük rol oynamaktadır. 1990’larda Dünya Bankası, iyi yönetişim ilkelerine ve sosyal kalkınmışlık düzeyine göre kredi vereceği ülkeleri belirlemiştir (Canıkalp ve Ünlükaplan, 2015:265). Diğer uluslararası kuruluşlarının da benzer şekilde farklı ülkeler bazındaki uygulamalarının yönetişim ilkeleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Dünya Bankasının kalkınma ve yönetişimle ilgili raporları, Birleşmiş Milletlerin Küresel Yönetişim Komisyonu Raporu (1995), Milenyum Deklerasyonu (2000) ve OECD’nin Düzenleyici Reform Raporu yönetişim kavramının düşünsel inşasında uluslararası kuruluşların ne kadar etkili olduğunu ortaya koyan belge ve raporlardır. 1992 Rio Zirvesi sonrasında uygulanmaya başlanan Birleşmiş Milletler’in Yerel Gündem 21 Programı ile OECD’nin 1997 yılında kabul ettiği Düzenleyici Reform Programı yönetişim modelinin uygulanmasında bu kuruluşların etkili olduğunu gösteren örneklerdir (Bayramoğlu, 2014:38-39).

Yönetişim kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşların bu konudaki öneri ve uygulamalarının incelenmesi gerekli olabilir.

Yönetişim kavramı ilk olarak Dünya Bankası’nın “Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye-Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” başlıklı raporunda kullanılmıştır. Bu rapor, Afrika’nın kalkınmasına odaklanmış ve yönetişimi,

“siyasal gücün bir milletin sorunlarını çözmek amacıyla kullanımı” olarak tanımlamıştır. Ayrıca raporda Afrika'nın kalkınma sorunlarının ardında “yönetişim krizi”nin yattığı savunulmuştur (World Bank, 1989:60).

Nitekim Dünya Bankası 1992 yılında yayınladığı “Yönetişim ve Kalkınma” adlı raporunda yönetişimi, “bir ülkenin kalkınması için ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde gücün kullanılma şekli” olarak tanımlamıştır. Tanımlama “Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” adlı rapor ile paralellik göstermektedir. Ayrıca, banka edindiği deneyimler sonucunda, farklı ülkelerde finanse ettikleri proje ve programların beklenen sonuçları vermemesini hükümetlerin faaliyetleri ile ilişkilendirmiştir (World Bank, 1992:1).

Bayramoğlu (2014:41-64), yönetişim kavramının Dünya Bankasındaki gelişimini, 1994 yılında yayınladığı “Yönetişim (Governance)” ve 1997 yılında yayınladığı “Değişen Dünya’da Devlet (The State in a Chancing World) raporları kapsamında dört evrede incelemiştir.

1. Evre: Sovyet blokunun dağıldığı 1990’larda başlar ve yönetişimde temel vurgu “minimal devlet”tir. Yönetişim kavramının Dünya Bankası lügatına girdiği bu ilk evrede kamu sektörünün reforma tabi tutulması Dünya Bankası kredilerinin temel bir koşulu olmuştur.

2. Evre: 1990’ların ortalarına denk düşen bu evrede yönetişim ilkeleri, özel sektörün güçlendirilmesi amacına dönük olarak yeniden tanımlanmış ve geliştirilmiştir. Şeffaflık ilkesi yönetişim için önemli bir kriter haline gelmiş ve kredi koşulları arasına girmiştir. Hesap verebilirlik ilkesinin önemi vurgulanmıştır.

3.Evre: Kalkınmanın ve yoksulluğun nedeni olarak yolsuzluk görülmektedir ve yönetişim vurgusu, “kurumcu iktisat” geleneğinin “güçlü devlet” yaklaşımının benimsendiğini gösteren devletin güçlendirilmesi yönündedir.

4. Evre: Dünya ekonomisinin küresel krizlerle sarsıldığı 1990’ların sonuna gelen dönemde, yoksulluk giderek artarken, zengin ve yoksul ülkeler arasındaki uçurumun giderek derinleştiği bir evredir. Dünya Bankası yönetişimi küresel iş bölümü içinde tanımlayarak yeni bir küresel yönetim modeli oluşturmaya çalışmıştır. Bir ülkedeki yönetişim uygulamalarının o ülkenin kendi gereksinimi ve deneyimi olarak gösterilmesinin

önemi üzerinde durulmuş ve ülkelerin reformları sahiplenmesini sağlamaya yönelik stratejiler geliştirilmiştir.

Ayrıca Dünya Bankası (World Bank, 1992, 6-47) “Yönetişim ve Kalkınma” adlı 1992 tarihli raporunda, deneyimlerinin analizi sonucunda yönetişimin 4 temel unsurunu; kamu sektörü yönetimi, hesap verebilirlik, kalkınma amacına yönelik yasal çerçeve ile şeffaflık ve bilgilendirme başlıkları altında ele almıştır. Bayramoğlu (2014:42-45) söz konusu unsurları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

i. Kamu sektörü yönetimi: Yönetişim modeli, sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkı olarak değerlendirilerek, “iyi yönetişim” olarak adlandırılmıştır. Dünya Bankasına göre, iyi yönetişim modeli ülkelerin iç siyasetine bir müdahale anlamı taşımamaktadır. İyi yönetişim şeffaflık, hesap verebilirlik ve yasal çerçeve gibi unsurlarıyla sosyal ve ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek ve yoksulluğu azaltmak için işlevsel olabilmektedir.

ii. Hesap verebilirlik: Dünya Bankası bu unsuru makro ve mikro düzeyde ele almıştır. Makro düzeyde etkili mali yönetim ve denetim mekanizmalarının oluşturulması; mikro düzeyde ise rekabet ve devlet dışı aktörlerin katılımının yaygınlaştırılması, yerelleşme ve yerel hizmetlerin fiyatlandırılması üzerinde durulmaktadır.

iii. Kalkınma amacına yönelik yasal çerçeve: Yasal düzenlemelerin odağında özel sektör ve piyasa ekonomisi yer almaktadır. Açık, istikrarlı, adil hukuk kurallarının varlığını gerektiren piyasa ekonomisi içerisinde devletin yer alması etkileşimin sağlanması için zorunlu görülmektedir. Ayrıca, mülkiyet hakları, bankacılık, rekabet, yabancı sermaye ve düzenleyici kurulların kurulması gibi iktisadi faaliyetleri içeren yasal çerçevenin geliştirilmesi de önerilmiştir.

iv. Şeffaflık ve bilgilendirme: Hesap verebilirliğin geliştirilmesi, yolsuzluğun önlenmesi ve politika yapımında kamu ve özel sektör arasında dayanışma süreçlerinin desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Yönetişim, Dünya Bankası dışındaki çeşitli uluslararası kurumların politikaları için de yönlendirici bir ilke haline geldiğinden, kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu kurumlar arasında yer alan OECD, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (UNESCAP)’nun yönetişim tanımlamaları Tablo 1.2’ de yer almaktadır.

Tablo 1.2. Uluslararası Kurumların Yönetişim Tanımları

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 1995)	Yönetişim, bir toplumun ekonomik ve sosyal kalkınma için kaynaklarını yönetirken siyasi otoriteyi nasıl kullandığı ve denetlediğidir. Ayrıca, ekonomik kurumların faaliyet gösterdiği çevreyi kurmada ve yardımların nasıl dağıtılacağını belirlemede kamu otoritelerinin rolünün ve hükümet ile yönetilen arasındaki ilişkinin doğasının nasıl değerlendirildiğidir.
Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP, 1997)	Yönetişim, vatandaşların ve grupların menfaatlerini ifade etmesi, yasal haklarını kullanması, yükümlülüklerini tanıması ve farklılıklarını uzlaştırması için çeşitli mekanizmalar, süreçler, ilişkiler ve kurumlardan oluşur. Bir yönetim sistemi, modern devletin kararlar aldığı ve bağlı olduğu süreç için resmi ve örgütsel kurumsal yapıdır.
Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu (UNESCAP, 2006)	Yönetişim, kararların alınmasına ve uygulanmasına yönelik süreçtir. Yönetişim analizi, kararları alma ve uygulama süreçlerinde yer alan resmi ve gayri resmi aktörleri ve kararların uygulanması için yürürlüğe konan resmi ve gayri resmi yapıları merkezinde toplamaktadır.

Kaynak: Fuentes, 2013:4

Laporte, yönetim kavramına ilişkin çalışmalarında, “iyi yönetim” kavramının Birleşmiş Milletler Örgütü tarafından ilk kez 1990 yılında gerçekleşen “İkinci Birleşmiş Milletler En Az Gelişmiş Ülkeler Konferansı”nda kullanıldığını belirtmiştir. Konferansın sonuç bildirgesinde “iyi yönetim tüm ülkelerde ekonomik ve sosyal ilerlemenin temelidir” ibaresi yer almıştır (Maliye Bakanlığı, 2003: III içinde La Porte, 2002).

Birleşmiş Milletler Örgütü bünyesinde kurulmuş olan ve uluslararası seviyede insan yerleşmeleri ve sorunları üzerinde çalışmalarda bulunan ve kentlerde karşılaşılan sorunların çözümü için ülkelere teknik yardım ve finansman desteği sağlayan Habitat (Dış İşleri Bakanlığı); insan yerleşmelerini konu olan Habitat I Konferansını 1976 yılında Vancouver şehrinde düzenlemiştir. Konferansta devletin hak ve sorumlulukları bağlamında çeşitli sorunlara çözümler aranmıştır. Ancak, devlet merkezli çözüm önerilerinin sorunların ortadan kaldırılmasında yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Çevresel sorunların artarak sürmesi, daha kapsamlı çalışmaların ortaya konulmasını zorunlu kılmış ve 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde Çevre ve Kalkınma Konferansı toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu konferansın en önemli çıktılarında biri Gündem 21 olarak adlandırılan Eylem Planı olmuştur. Gündem 21, çevreyi etkileyen ve çevresel koşullardan etkilenen tüm kurumlara ve kişilere sorumluluklar yükleyen “toplum merkezli” bir eylem planı özelliği taşımaktadır (Karaman, 1998:347-348).

Ayrıca BM tarafından 1996 yılında İstanbul'da gerçekleştirilen Habitat-II Kent Zirvesi'nde sürdürülebilirlik ilkesi benimsenmiş ve katılım/ birlikte yönetim kavramları geliştirilmiş, merkezi ve yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşlarının (STK) birlikte "yerleşim sorunlarına" çözümler üretmesi ve bu amaçla toplumun tüm kesimleriyle işbirliği sağlanması önerilmiştir (Karaman, 1998:348-349).

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNCEC) tarafından 1998 yılında Danimarka'da gerçekleştirilen "Çevresel Konularda Bilgiye Erişim, Karar Almaya Katılım ve Yargıya Ulaşım Kongresi"nde de yönetişim ilkelerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Kongre, çevre alanında, bilgiye erişimin ve karar alma sürecine halkın katılımını sağlayacak makamlar aracılığıyla, karar vermedeki hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırmak ayrıca, çevre ile ilgili kararlarda kamu desteğini güçlendirmek amacıyla toplanmıştır. Ayrıca, halkın çevresel karar alma sürecine katılım konusunda farkında olması, bilgiye erişebilmesi ve nasıl kullanılacağını bilmesi gerektiği vurgulanmıştır (United Nations Commission of the European Communities [UNCEC], 1998).

İlerleyen süreçte BM tarafından "Gündem 21"nin uygulanmasına yönelik değerlendirilme amacıyla, Eylül 2002'de Güney Afrika Cumhuriyeti'nin Johannesburg kentinde Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi (Rio+10) düzenlenmiştir. Her düzeyde (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) sürdürülebilir kalkınma için yönetişimin güçlendirilmesi zirvede üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur (Maliye Bakanlığı, 2003: III).

Avrupa Birliği (AB) ise yönetişimi, özellikle açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık konusunda, yetkilerin Avrupa düzeyinde nasıl kullanıldığını etkileyen kurallar, süreçler ve davranışlar olarak tanımlamaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, kapsayıcı ve hesap verebilir politikalar oluşturmak için yönetişimi stratejik bir amaç olarak kabul etmiştir (UNCEC, 2001:8).

Bölgedeki kalkınma için uyumu sağlamak amacıyla kurulan yönetişimin bir sonucu ve örneği olarak Avrupa Birliği, Beyaz Kitap'taki çok düzeyli yönetişim anlayışını tanımlayarak yönetişim kavramının kapsamını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu terim, Avrupa Birliği, üye devletler, yerel ve bölgesel otoriteler tarafından ortaklığa dayalı ve Avrupa Birliği politikalarının oluşturulması ve uygulanmasını amaçlayan koordineli eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu, sorumluluğun hükümetin farklı kademeleri arasında

paylaşılmasına yol açmakta ve demokratik meşruluğun tüm kaynakları ve katılan farklı oyuncuların temsili niteliği temel alınmaktadır (Fuentes, 2013:5 içinde UNCEC, 2009).

Avrupa Komisyonu tarafından 2000 yılında yayımlanan Beyaz Kitap'ta Avrupa'daki farklı yönetim düzeyleri arasında yeni ortaklık biçimleri oluşturmak için dört ana hedefin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu hedefler (UNCEC, 2000:5);

i. Kurumların daha şeffaf ve etkili çalışmasını sağlayarak, yeni Avrupa yönetim biçimlerini teşvik etmek,

ii. Dünyada daha güçlü bir sese sahip istikrarlı ve gelişmiş bir Avrupa'yı sağlamak,

iii. İstihdam ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik edecek şekilde ekonomiyi dijital çağ için modernize edecek yeni bir ekonomik ve sosyal gündem oluşturmak,

iv. Vatandaşlarının günlük yaşamını etkileyen konulara etkili cevaplar vererek, daha iyi bir yaşam kalitesini sağlamaktır.

Tarihsel süreç içerisinde özellikle BM ve DB yaşadığı deneyimlerden de yararlanarak yönetim kavramının geliştirilmesinde büyük rol oynamıştır. Diğer taraftan, uluslararası kuruluşların farklı bilim alanları içinde yönlendirici ve belirleyici bir fonksiyonlarının da olduğu görülmektedir.

1.1.3. İyi Yönetişim Kavramı

Yönetişimin ilk tanınmış modern kullanımı, Dünya Bankası ve diğer uluslararası örgütlerin iyi yönetime vurgu yaptığı ekonomik kalkınma alanındadır. İyi bir ekonomik yönetim, boşa harcanan kamu harcamalarını azaltmaktan oluşan "ikinci nesil reformlar" olarak adlandırılır. İkinci nesil reformlarda; temel sağlık, eğitim ve sosyal korumaya yatırım yapılmasını, düzenleyici reformla özel sektörün teşvik edilmesini, özel bankacılığın güçlendirilmesini, vergi sisteminde reform yapılmasını, hükümet ve kurumsal ilişkilerde daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik yaratılmasını içermektedir. Bu kullanım, meşruiyet ve verimliliğin siyasal, idari ve ekonomik değerlerini vurgulamaktadır. Ayrıca, Rhodes'un (2000) deyimiyle "yeni kamu yönetiminin liberal demokrasinin savunuculuğuyla evlendirilmesi" şeklinde ifade edilmektedir (Kersbergen ve Waarden, 2004:144 içinde Rosenbaum ve Shepherd 2000; Woods 2000; Philip 1999; Kiely 1998).

Kısaca, 1980'lerin ikinci yarısından sonra yönetim kavramına etkililik ve etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan haklarına saygı, yolsuzlukla mücadele, farklılıklara karşı toleranslı olma ve cinsiyet eşitliği gibi özellikler de eklenmiş ve ortaya "iyi yönetim" kavramı çıkmıştır (Güney, 2016:195). İyi yönetimin çevresini çizen Avrupa Birliği için bir yönetim modeli sunan Beyaz Kitap her ilkenin kendi başına önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak, ilkelerin ayrı eylemler halinde gerçekleştirilemeyeceğini, politikaların, bütününün göz önüne alınması, daha kapsayıcı bir şekilde hazırlanması ve uygulanması ile mümkün olacağını altını çizmektedir (UNCEC, 2001:10).

İyi yönetim, vatandaşların ve toplum yararına olan politikaların, programların ve hizmetlerin hükümetler tarafından geliştirilmesi, uygulanması ve teslim edilmesine ilişkin süreçlerin ve kurumsal düzenlemelerin optimizasyonudur. İyi yönetim, 21. yüzyıldaki karmaşık politika zorluklarını ele almada gereken duyarlılığı ve çevikliği kullanmak için gereken özellikleri somutlaştıran stratejik ve açık bir devlet aracılığıyla işlerlik kazanmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2014:35)

İyi yönetimin birbirini tamamlayan sekiz unsurunun katılımcılık, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, cevap verebilirlik, eşitlik, etkinlik, hesap verebilirlik ve stratejik vizyon olduğu belirtilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2003: VIII). Ancak, cevap verebilirlik ilkesi, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile paralel olarak şeffaflık (açıklık) ilkesi kapsamında ele alınmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2007a:6). Ayrıca, Avrupa Birliği'nin belirlediği yönetim ilkeleri arasında yer alan tutarlılık sekizinci ilke olarak değerlendirilmiştir.

1.Şeffaflık (Açıklık): Şeffaflık, alınan kararların ve bunların uygulanmasının kural ve düzenlemelere uygun bir şekilde yapıldığını ifade eder (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UNESCAP], 2009). Devletlerin ekonomik, politik ve sosyal konularda aldıkları kararlara, özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşların mali durumlarına, uluslararası kuruluşların faaliyetlerine ilişkin zamanında, anlaşılır, ilgili, nitelikli, güvenilir bilgiye bireyler tarafından erişilebilmesini anlatmaktadır (Kuzey, 2003:1).

Avrupa Birliği açıklık terimini, kurumlarının ve ulusal hükümetlerin kararlarının halka açık olması olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle halk için erişilebilir ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır. Karmaşık yapıya sahip kurumlara olan güveni artırma konusunda şeffaflık ilkesi ayrı bir öneme sahiptir (UNCEC, 2001:10).

OECD bu kavramı, politika hedefleri, bunların yasal kurumsal ve ekonomik çerçevesi, politik kararlar, para ve finans politikalarına ilişkin verilerin ve bilgilerin kapsamlı, erişebilir, zamanında ve hesap verebilirlik şartlarının bulunduğu bir ortamda yayınlanması olarak tanımlamaktadır (OECD, 2002). Birleşmiş Milletler (UNESCAP, 2009) ise şeffaflığı, hesap verebilirlikle ilgili açıklamalarına uygun olarak politik kararlardan etkilenen kişilerin yeterli bilgiye erişebilmesi olarak ifade etmektedir.

Yönetimin şeffaflığı söz konusu olduğunda genellikle üç özellikten söz edilmektedir. Bunlar, saydamlık, ulaşılabilirlik ve cevap verebilmedir. Saydamlık, kamusal eylemlerin ve bu eylemleri gerçekleştiren bireylerin halkın denetimine açık olmasını; ulaşılabilirlik, hizmetlere ve kamusal bilgilere vatandaşların kolayca ulaşabilmelerini; cevap verebilme (responsiveness) ise yeni görüş, ihtiyaç ve beklentilere cevap vermeye hazır olma durumunu belirtmektedir (DPT, 2007a:6).

İyi yönetimi desteklemek amacıyla şeffaflığın gerçekleşebilmesi için aşağıda yer alan hususlar sağlanmalıdır (Kuzey, 2003:8);

- Çeşitli kurum ve politikalar oluşturulurken kullanılan bilgi ve verinin toplanması ve yayılması kolaylaştırılmalı, bu bilgiye kamuoyu erişimi sağlanmalıdır,
- Vatandaşların karar alma mekanizmasına ve yönetim sürecine etkin şekilde katılmaları sağlanmalıdır,
- İdarecilerin ellerindeki gücü kötüye kullanmalarının önüne geçilmeli, bunu sağlamak amacıyla bir gözetim mekanizması kurulmalı, açıklık ve hesap verebilirlik teşvik edilmelidir.
- Kanuna aykırı davranışlar bağımsız ve halka açık mahkemeler aracılığıyla yargılanmalıdır.

2. Hesap verebilirlik: Bu ilke, kamusal gücün tek elde toplanarak kötüye kullanılmasının önlenmesi, kamusal kaynakların hukuka uygun olarak yerinde kullanılmasının güvence altına alınması anlamına gelmektedir. Ayrıca, yönetimin

vatandaşların istek ve beklentilerine uygun şekilde hareket etmesi amaçlanmaktadır. Her yönetimde bulunması gereken bu ilke, vatandaşların devlete duyduğu güvenin artırılmasında önemli rol oynar (DPT, 2007a:13). Hesap verebilirliği sağlayan ana etmen ise yönetimde şeffaflık ilkesinin tam olarak uygulanmasıdır. Hesap verebilirlik, iyi yönetişimin temel şartıdır. Sadece devlet kurumlarının değil, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin de kamuya ve kurumsal paydaşlarına karşı hesap verebilir olmasını ifade etmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ve hukukun üstünlüğü olmaksızın uygulanamaz (UNESCAP, 2009).

Hesap verebilirlik birden fazla anlama gelebilecek şekilde kullanılmaktadır (DPT, 2007a:13).

- i. Kamu gücüne sahip olanların vatandaşlara hizmet etme ve beklentilerine cevap verme gerekliliği,
- ii. Bir kişinin yerine getirdiği işlerden dolayı, başka otoriteye açıklama yapması,
- iii. Performansın açıklanması,
- iv. Bir kimsenin sahip olduğu görev ve sorumluluklarını ne şekilde yerine getirdiğini ortaya koyması ve ispat etmesi zorunluluğu olarak tanımlamak mümkündür.

Ayrıca, DPT (2007a:14) Dokuzuncu Kalkınma Planı “Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda hesap verebilirliğin siyasi hesap verebilirlik, yönetsel hesap verebilirlik ve hukuki hesap verebilirlik olmak üzere üç şekilde düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir. Hesap verebilirlik denildiğinde akla ilk gelen ve ilk uygulama şekli olan siyasi hesap verebilirlik siyasilerin seçimler yoluyla halka hesap vermelerini ayrıca bazı bakanların Parlamento önünde kendi bakanlıklarının yaptıkları işlerden dolayı hesap vermelerini anlatmaktadır. Yönetsel hesap verebilirlik bürokratların siyasi üstleri tarafından kontrol edilmesi ve sonuçta tüm sistemin seçimler yoluyla halka dolaylı olarak hesap vermesi şeklinde tezahür etmektedir. Yönetsel hesap verebilirlik ayrıca her bir kamu kurum ve kuruluşunun hiyerarşik üstlerine hesap vermesini de kapsamaktadır. Bu türlü bir hesap sorma teftiş kurulları veya dış denetim kuruluşları eliyle yürütülmektedir. Hukuki hesap verebilirlik yönetişimin unsurlarından birisi olan hukukun üstünlüğünün sağlanması için gerekli bir hesap verme türüdür. Bu yolla kamu kurum ve kuruluşları eylem ve işlemlerinde

hukuka bağıllık konusunda hesap vermektedir ve bu türlü bir hesap sorma yargı organları eliyle sağlanmaktadır.

3. Etkinlik: Yetkin kamu bürokrasisi tarafından kamusal kaynakların, hizmetlerin görülmesi ve öncelikli kamusal taleplerin karşılanması amacıyla verimli kullanılmasıdır (Uğurlu, 2008:34). Avrupa Birliğine göre etkinlik, politikaların orantılı bir şekilde uygulanmasına ve en uygun düzeyde kararların alınmasına bağılıdır. Söz konusu politikalar da etkili ve zamanında olmalı, net hedefleri içermelidir (UNCEC, 2001:10).

Etkili süreçler, devletin kamusal çıktılarını sağlamada etkinlik, verimlilik ve ekonomiyi sağlamak ve nihayetinde stratejik hedeflerini ve devlet çapında vizyonunu gerçekleştirmek için kaldıraç sağlayabileceği sistemleri, süreçleri veya devlet araçlarını ifade etmektedir. Bu süreçler kanıta dayalı karar verme, uygun danışma ve geri bildirim mekanizmaları, insan ve finansal kaynakların etkin yönetimi, tutarlı iç kontrol mekanizmaları ve yardımcı araçlara dayanır (OECD, 2014:36).

4. Katılımcılık: Yönetime katılma, Avrupa Birliği Komisyonuna göre, bir konuda kavram oluşturmaktan o işi yapmaya kadar olan sürecin etkin katılıma açık olması demektir (Çetin, 2010:26). Bu süreçte vatandaşların, devletten şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri artmakta ve kendilerini etkileyen politikalarının oluşturulma sürecine de katılmak istemektedirler. Katılımcı demokrasi ile birlikte vatandaşların aktif katılımı sayesinde politikalar oluşturulurken farklı çıkarlar arasında uzlaşma sağlanmakta böylelikle, vatandaşlar kendi bireysel çıkarlarının ötesinde ortak çıkar için hareket edebilmektedir (Kösekahya, 2003:36).

Birleşmiş Milletler, hem kadın hem de erkeklerin katılımını iyi yönetişimin kilit bir taşı olarak görmektedir ve katılımın doğrudan ya da meşru ara kurumlar ya da temsilciler aracılığıyla olabileceğini belirtmektedir (UNESCAP, 2009). Katılımcılık ilkesine tüm katkıda bulunanların hemfikir olduğu konu, politika oluşturma sürecine aktörlerin katılmalarına izin vermenin merkezi hükümetin sorumluluğunda olmasıdır. Ayrıca, ilke, bir ağ ortamında birden fazla aktörü içeren bir karar verme sürecine dayanmaktadır (Doeveren, 2011:309). Ayrıca Avrupa Birliği Komisyonu tarafından da katılımcılık ilkesi doğrultusunda aynı vurgunun yapıldığı görülmektedir (UNCEC, 2001:10).

1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde düzenlenen Çevre ve Kalkınma Konferansı Bildirisi'nin 10'uncu ilkesi de katılımcılığı içermektedir. Bildiri ile çevre

sorunlarının ilgili tüm vatandaşların katılımıyla ele alınacağı belirtilmiştir. Ayrıca, ulusal düzeyde her bireyin kamu otoritelerince tutulan ve tehlikeli atıkları da içeren çevresel bilgilere erişme hakkına ve karar verme sürecine katılma fırsatına sahip olduğu ifade edilmiştir. Ancak, devletler bilgileri erişime açarak, halkın bilinçlenmesini teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır (DPT, 2007a:14).

5. Tutarlılık (Yönetim Katmanları Arasında Uyum): Politikalar ve eylemlerin birbirleriyle çatışmamasını, uyumlu ve anlaşılır olmasını anlatmaktadır. Bu ilke, büyük ölçüde uygulanan politikaların birbirleriyle tutarlı olması ile ilişkili olarak şekillenmekte (Uğurlu, 2008:34 içinde Hoebink, 1996), siyasi sahiplenmeyi ve her bir kurumun güçlü sorumluluk duygusuna sahip olmasını gerektirmektedir (DPT, 2007a:16).

Avrupa Birliği, özellikle üzerinde durduğu ve fonlar ayırdığı uyum ilkesinin temelini, politikaların ve eylemlerin kolay anlaşılır ve tutarlı olması gerekliliğine dayandırmaktadır. Giderek büyüyen AB ile birlikte; uğraşılması gereken konuların çeşitlenmesi ve farklılaşmanın da artması, uyum ihtiyacını artırmaktadır. Bu bağlamda Avrupa Birliği (2001); açık hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulanı sağlayan ve gerektiğinde geçmiş deneyimler ışığında geleceği değerlendirilmesine yönelik etkin ve güncel politikaların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Karmaşık bir sistem içerisinde uyumun sağlanması için tutarlı bir politika geliştirilmesinin yanı sıra, politik liderliğe ve kurumların güçlü sorumluluğuna da ihtiyaç duyulmaktadır (Uğurlu, 2008:66).

6. Hukukun Üstünlüğü: İyi yönetim tarafsız bir şekilde uygulanan adil yasal çerçeveler gerektirir (UNESCAP, 2009). İyi yönetim çerçevesinde yasalar; kapsam ve uygulama açısından genel olmalı ve yasal bir otorite tarafından yapılmalıdır. Kesin, açık, erişebilir, tutarlı, uyulabilir olmalı ve şeffaf süreçler yoluyla uygulanmalıdır. Aynı zamanda, bu yasalar, örgütlenmiş bir başvuru mekanizmasına sahip olmalı ve bağımsız bir yargı merci tarafından yorumlanarak, izlenmelidir (Karabacak, 2003:65).

OECD (1995); bireysel hakların korunmasını hukukun üstünlüğü ilkesinin temeli olarak benimserken Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) söz konusu ilkeyi basit bir şekilde ele alarak, kanun karşısında bireylerin (insan olduğu kadar mülkiyetin ve ekonomik hakların da) eşdeğer düzeyde korunması ve cezalandırılması olarak tanımlamaktadır. *Hukukun üstünlüğünün; hükümetlerin üzerinde güce sahip olduğu vatandaşları devletin keyfi eylemlerinden koruduğu ve genellikle toplumda olmak üzere*

kişisel çıkarlardan çok ilişkileri düzenlediğini öne sürmektedir. UNDP'ye göre, bu ilke aynı zamanda kamu ve özel sektörde hesap verebilirlik ve tahmin edilebilirlik için gerekli önkoşuldur. Öte yandan; Avrupa Birliği (2001), biraz daha değişik bir yol izleyerek, belirlediği beş yönetim ilkesinin (açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve uyum) her birinin demokrasi ve hukukun üstünlüğü ilkesinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir (Yılmaz, 2016: 39-40).

7. Eşitlik: Eşitlik ilkesi, “tüm kadın ve erkeklerin mevcut refah ve mutluluklarını muhafaza etme veya geliştirme fırsatlarına sahip olmaları” anlamında kullanılmaktadır (Aşkın, 2003: 104). Kamu sektörü açısından alınan kararların toplumun herhangi bir kesimini kayıracı uygulamalar içermemesini ve vatandaşların tabi olduğu kuralların açık ve net şekilde ortaya konularak herkese eşit şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Böylece vatandaşların devlete güven duymaları sağlanacaktır (Toksöz, 2008:18). UNESCAP (2009) bu ilkeyi kapsayıcılık ile birlikte ele almış ve bir toplumun refahının, tüm üyelerinin kendilerinin dışlanmadığını hissetmelerini sağlamaya bağlı olduğunu ve tüm grupların, özellikle de en savunmasız kişilerin, refahlarını iyileştirme veya sürdürme fırsatlarına sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

8. Stratejik Vizyon: Bu kavram, liderlerde ve halkta iyi yönetim ve insani gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanmakla birlikte kalkınma hususunda etkin bir perspektife sahip olan uzun dönemli, geniş açılı bir anlayışın olmasını anlatmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 56 içinde Palabıyık 2003).

İyi yönetimin tüm ilkeleri birbirini tamamlar niteliktedir ve tek başlarına herhangi bir etkiye sahip değildir (Karabacak, 2003:72). Dolayısıyla ilkelere sadece bazılarını odaklanmak veya bazı ilkeleri uygulama konusunda gerekli düzenlemeleri yapmamak yönetim sürecinin sağlıklı işlememesine yol açacaktır.

Beamont ve Dredge (2010:10), ayrıntılı bir literatür çalışması sonucunda, yerel düzeyde iyi yönetimin parametrelerini aşağıdaki şekilde beş başlık altında belirlemiştir.

- i. Olumlu kültürler, yapıcı iletişim ve ilgili topluluklar,
- ii. Vizyon ve liderlik,
- iii. Farklılıkların kabulü ile eşitlik ve kapsayıcılık arayışı,

iv. Bilgiyi geliştirme, öğrenme ve uzmanlık arayışı,

v. Katılımcıların açık rolleri ve sorumlulukları ile ağın operasyonel süreçlerini net bir şekilde belirlemedir.

1.1.4. Türkiye’de Yönetişim Süreci

Türk kamu yönetimi 1980’li yıllara kadar dünyada yaşanan küresel değişimlerin gerisinde kalmıştır. Bu yıllarda bir yandan küresel değişimlere ayak uydurmaya çalışırken bir yandan da Avrupa Ekonomi Topluluğu’na üye olmak için önemli reformlarını başlatmıştır. Bu geri kalmışlığın ardında hantal bir bürokratik yapı ve yönetim zihniyetinin olduğu düşünüldüğünde, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması kaçınılmaz görülmektedir. Türkiye’de kamu yönetimindeki reformların dayanağı anti-bürokratik yapıyı öngörmekte olan piyasa mekanizmalarına dayalı “yeni kamu yönetimi” yaklaşımıdır. Bunun yanında oluşturulan kurumlar, yönetime katılma, açıklık, hesap verebilirlik, stratejik planlama ve yerelleşme gibi ilkelere dayanmaktadır (Çetin, 2010:25-26 içinde Bilgin, 2007; Eryılmaz, 2008).

Türkiye’de 1980 sonrasında kamusal alanın daraltılmasına yönelik özelleştirme ve ekonomik liberalizasyon politikalarının uygulamaya konulması ile yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda ilk adımların atıldığı görülmektedir. Lamba (2015: 130-139) tarafından 1979-1980 dönemi ile 62. Hükümet Programı dahil olmak üzere hükümet programlarının yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında incelendiği çalışmada;

- 1980’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan yeni kamu yönetimi anlayışının etkilerinin, aynı dönemde Türkiye’de de görülmeye başlandığı ve bu dönemde ilk olarak, ekonomik sistemin düzenlenmesine yönelik reformlar yapıldığı,
- Bu yıllara ait hükümet programlarında da yeni kamu yönetiminin daha çok ekonomik alanı ilgilendiren etkinlik, verimlilik, rekabet, kalite, özelleştirme ve özel sektör gibi kavramlara yer verildiği,
- 1980’lerden itibaren serbest piyasa ekonomisine geçilmesi yönündeki çabaların ülkenin öncelikli konusu olmasından ve bu meselelerin hükümet programlarına daha çok yansımalarından dolayı özelleştirme kavramına en çok 1990’lı yıllarda rastlanıldığı,

- Ekonomi alanındaki reformlar tek başına yeterli olmayacağı için yönetsel alanda da reformlara ihtiyaç duyulduğu ve yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile birlikte, yönetsel alanın düzenlenmesi amacıyla ikinci dalga reform süreci başlatıldığı, yönetsel alanda köklü değişimlere yol açan bu reformları yansıtan ve daha önceki programlarda pek yer verilmeyen, vatandaş odaklılık, sonuç odaklılık, uzmanlaşma ve esnek istihdam, şeffaflık, girişimcilik, hesap verebilirlik gibi kavramların, 58. Hükümet Programı'ndan itibaren sıkça kullanıldığı,
- Hükümet programlarında yönetsel alanın düzenlenmesini öngören kavramlara 2000'li yıllardan sonra daha sık yer verildiği, bunun nedeninin Avrupa Birliği üyelik süreci, Uluslararası Para Fonu (IMF) politikaları ve yeni kamu yönetimi anlayışının etkilerinden kaynaklandığı,
- Hükümet programlarında, yeni kamu yönetiminin temel ilke ve unsurlarının tarihsel süreçte sayısal olarak da artış eğilimi gösterdiği, en sık kullanılan kavramların ise etkinlik/etkililik, regülasyon/düzenleme, rekabet, verimlilik, kalite, özel sektör/kesim, özelleştirme, serbestleştirme, katılımcı demokrasi/katılımcı yönetim/yönetişim ve şeffaflık olduğu,
- Etkinlik/etkililik kavramının ise diğer kavramlara göre daha fazla alanda kullanıldığı için kapsamı en geniş kavram olduğu, bu durumun, etkinliğin refah devleti döneminde kamusal hizmetlerinin nitelik ve nicelik olarak artması ile birlikte ortaya çıkan sorunların aşılması için sık başvurulan kavramlardan biri olmasından kaynaklandığı,
- Girişimcilik kavramına en fazla 62. Hükümet Programı'nda, vatandaş odaklılık ve sonuç odaklılık kavramlarına ise 61. ve 62. Hükümet Programlarında yer verildiği, vatandaş odaklılığın bir gereği olarak bu dönemlerde, kamuda rekabet, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışlarını da ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

7 Haziran 2015'te yapılan seçimlerin ardından Anayasa'da belirtilen 45 gün içinde hükümet kurulamamış ve seçimlerin yenilenmesine karar verilmiştir. Seçimlere kadar olan süre için geçici Bakanlar Kurulu kurulmuş ve 63. Hükümet için Türkiye Büyük Millet Meclisinde güven oylaması yapılmamıştır.

64 ve 65. Hükümet Programlarının her ikisinde de demokratikleşme ve kalkınma hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracak etkin ve sağlıklı bir yönetim modelini içeren yeni anayasa gerekliliği yer almaktadır (Başbakanlık, 2015:25; Meclis Haber, 2016).

Ayrıca, 64. Hükümet Programında, kamu yönetiminde iyi yönetişimin sürekli bir şekilde gelişmesine katkı vermek üzere “İyi Yönetişim İzleme ve Eşgüdüm Grubu” oluşturulacağı ve iyi yönetişim ilkelerinin uygulama etkinliğinin artırılacağı belirtilmektedir. Vatandaşlar adına yürütülen tüm işlerin şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir bir biçimde gerçekleşmesi temel ilke olarak kabul edilmiştir (Başbakanlık, 2015:33).

1992 yılında Rio Zirvesinde kabul edilen “Gündem 21 Eylem Planı”na yönelik uygulamalar Türkiye’de 1997 yılında başlamıştır. Yerel Gündem 21 programı çerçevesinde yürütülen çalışmalar kapsamında; kent yönetiminde tüm paydaşların söz sahibi olabileceği, ortak akıl ve ortak vizyonla kentin yönetilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu gereklilik üzerine Kent Konseylerinin Belediye Kanununun 76. Maddesi ile yasal statüye kavuşturulduğu görülmektedir. Kanunun ilgili maddesi kent konseyini “kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehricilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışır.” olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 2013).

2000’li yıllarda hükümet programlarında yönetsel alanın düzenlenmesini öngören kavramlara yer verilmesinin yanı sıra bu yeni kamu yönetimi yaklaşımı Türkiye gündemine Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), OECD, DB ve AB ortaklığıyla yapılan “AB Yolunda İyi Yönetişim” adlı bir toplantıyla girmiştir. Yönetişim kavramı ilk olarak Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş’in “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programında yer almış ve bu kavram 58. Hükümet’in Acil Eylem Planı’nda devlet reformunun adı olarak belirtilmiştir (Akçay, 2013:3). Devlet Planlama Teşkilatı 9. Kalkınma Planının “Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu” raporunda yönetişim kavramını; *"demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan hak ve özgürlüklerine önem veren, katılımcılığın, etkinlik ve etkililiğin, denetimin, yerinden yönetimin, açıklık, saydamlık ve hesap verebilirliğin, kalitenin, liyakatin ve etiğin hakim olduğu, sivil toplumu ön plana çıkararak ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinin önünü açan, bağımsız işleyen bir yargı düzenine sahip olan, teknolojiye uyumlu bir ekonomik ve siyasi düzendir."* şeklinde tanımlamaktadır (DPT, 2007a:5).

Diğer taraftan, Türk kamu yönetiminde yönetim ilkeleri arasında yer alan şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla yıllar içerisinde bazı yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu kanunlar 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun, 5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun ve 6360 Sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'dur (Akçay, 2013:34).

Ünlükaplan ve Canıkalp (2015:416-417) tarafından "Dünya Yönetişim Göstergeleri ile Türkiye'nin Yönetişim Kalitesinin Konumunun Belirlenmesi" üzerine yapılan çalışmada; Dünya Bankası tarafından 1996-2013 yılları arasında yönetim göstergeleri bakımından yapılan araştırmaların sonuçları ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma; Türkiye'nin tüm göstergeler içinde en çok problem yaşadığı göstergenin "siyasal istikrar ve şiddetsizlik" göstergesi ile "ifade özgürlüğü ve hesap verebilirlik" olduğunu göstermiştir. En olumlu gelişme gösteren göstergeler ise "hükümetin etkinliği ve düzenleyicilik kalitesi" göstergeleridir. "Hukukun üstünlüğü" ve "yolsuzluk kontrolü" göstergeleri ise negatiften pozitif doğru yavaş ama gittikçe artan bir ivme olarak yükselmektedir.

Diğer taraftan çalışmada; yönetim kalitesi açısından Türkiye'nin konumunun belirlenmesi amacıyla Dünya Bankası verilerinde yer alan 182 ülke için yapılan analiz sonucunda; ülkeler iyi yönetişime sahip ülkeler ve kötü yönetişime sahip ülkeler olmak üzere ikiye ayrılmış ve Türkiye, Meksika ile aynı kümede, kötü yönetişime sahip ülkeler arasında yer almıştır (Ünlükaplan ve Canıkalp, 2015:425).

1.2. Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim ve Yönetişime Geçiş Süreci

Başlangıçta devletin temel işlevinin, iç düzeni korumak, ulusal sınırları savunmak, adaleti temin etmek ve ulusal piyasaların işleyişini düzenlemek olduğu kabul edilmiştir. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yeni sorun alanlarının ortaya çıkması, devletin ekonomiden sosyal hayata, eğitimden sağlığa, ulaşımdan haberleşmeye, kalkınmadan kaynakların yeniden dağıtımına, sınıfsal çatışmaların giderilmesinden bölgeler arasındaki sektörlerin dengeli dağılımına kadar birçok konuda yeni görevler üstlenmesine neden olmuştur. Devletin farklılaşan ve artan görevleriyle birlikte, hiyerarşik olarak örgütlenen, rasyonel kurallarla yönetilen, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlar nitelikte alt örgütlerden

oluşan bir kamu yönetimi yapılanması ortaya çıkmıştır (Parlak, 2003:354-355) ve bu yapı “geleneksel kamu yönetimi” olarak ifade edilmiştir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı; toplumculuk, kamu yararı, toplumsal sorumluluk, geleneksel değerler, toplumsal sözleşme, politik hesap verebilirlik, temsil, dayanışma gibi değerleri temel almakta (Karcı, 2008: 60), siyasi açıdan tarafsızlık ve hizmetlerin doğrudan sunumuna odaklanmaktadır. Ayrıca, bu anlayış örgütsel merkezîyetçilik ve yukarıdan aşağıya işleyen denetim mekanizması doğrultusunda vatandaş katılımını sınırlandırma, kamu idarelerinin politika yapımından değil, etkin bir biçimde uygulanmasından sorumlu olması, kamu örgütlerinde verimlilik ve rasyoneliteyi en önemli değer olarak kabul etmesi gibi özellikleri bünyesinde barındırmaktadır (Sözen, 2005: 19-20 içinde Denhardt ve Denhardt, 2000). Ayrıca kamu yönetimi, ayrıntılı kurallara ve biçimselliğe dayalı olan, kurallara ve talimatlara göre işleyen ve kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi yapıları vasıtasıyla görev yapan bir yapıyı ifade etmektedir (Eryılmaz, 2001: 25).

20. yüzyılın sonlarına doğru özellikle 1973 petrol krizindeki dışsal şoklar, iç politika kararları ile birlikte ekonomik büyüme yavaşlamış, Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile birlikte “sosyal refah devleti” anlayışı sarsılmış ve küreselleşmenin etkisi ile kamu yönetimi alanında yeni talep ve ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca, küresel baskıların politik, ekonomik ve sosyal sistem üzerindeki etkisiyle de devletin rolü ve büyüklüğü sorgulanmaya başlanmıştır (Kurt ve Uğurlu, 2007: 81-82). 1980'lere gelindiğinde odaklanılan nokta “yapısal uyum” olmuştur. Bu kapsamda, yapısal uyum da şişirilmiş bürokrasilere, dengesiz bütçelere ve aşırı borçlanmaya yol açan daha önceki hükümet merkezli kalkınma politikalarının hatalarının düzeltilmesi olarak görülmüştür. Ancak, yapısal uyum ile çoğu zaman yoksul kesimde eşitsizlik oluşmuş ve bu eşitsizlik, temel ihtiyaçlar ile piyasa odaklı bakış açıları arasında gerilim yaratmıştır (Harris, 2000:3).

1970'lerdeki krizin ardından yükselen ve devleti, temelde, toplumun dışında ve üzerinde duran “nötr” bir yapılaşma olarak ele alan (Ataay, 2015: 22 içinde Clarke, 2004; Gülağ, 1993) neoliberal ideoloji krizin faturasını devlete çıkarmış ve krize karşı “küçük devlet, güçlü piyasa” formülasyonu önerilmiştir. (Güzelsarı, 2004: 2 içinde Perry ve Kraemer, 1983). Bu formülasyonun öngördüğü devlet, üstlendiği ekonomik ve toplumsal işlevlerinden geri çekilerek sadece düzeninin devamını sağlamakla görevlidir ve toplumsal

sınıflar karşısında “tarafsız” bir kurumlaşma olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataay, 2015: 22 içinde Clarke, 2004; Güllalp, 1993).

1980'lerde ve 1990'larda, birçok gelişmiş ülkede kamu sektörünün yönetiminde bir dönüşüm yaşanmıştır. Yönetim tarzındaki bu değişiklik kamu sektöründe yüzyılın çoğunda kamu yönetimine hakim olan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından kamu işletmeciliğine (ve yeni kamu işletmeciliğine) "paradigma kayması" olarak kabul edilmiştir. Yeni bir "paradigma" olarak yeni kamu işletmeciliği, hem geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına hem de kamu yönetimi disiplininin kendine özgü doğasına, kültürüne ve temel ilkelerine doğrudan bir meydan okuma niteliği taşımaktadır. Bozeman'ın (1993) ifadesiyle kamu yönetimi ile eş anlamlı ya da onun yerini alan bir yaklaşımla kullanılan “kamu işletmeciliği”, kamu sektörüne ilişkin önceki yaklaşımlardan farklıdır. 1980'lerde ve 1990'larda, kamu yöneticilerinin (normatif prosedürler), kamu politikalarının (politika oluşturma) ve özel sektör yönetiminin (strateji) farklı olumlu etkilerinden elde edilmiştir ve her bir yaklaşımın zayıf yönlerini de dikkate almıştır (Ömürgönülşen, 1997:518-519).

Osborne ve Gaebler (1992:19-20) devletin “ne” yapması gerektiği değil, “nasıl” çalışması gerektiğinden hareketle sorunların kaynağını “yanlış yönetime” dayandırarak, yeni kamu yönetimi anlayışının aşağıda yer alan on temel prensipten oluştuğunu ifade etmektedir.

- Hizmet sağlayıcılar arasında rekabet sağlamak,
- Kontrolü bürokrasiden topluma kaydırmak,
- Girdilerden çok çıktılar üzerinde yoğunlaşarak kurumların performansını ölçmek,
- Kurallar ve düzenlemelerden çok, amaçlar/misyonlar ile yönlendirmek,
- Hizmetten yararlananların müşteri olarak tanımlanması ve onlara tercih hakkı sunulması,
- Problemleri ortaya çıktıktan sonra çözmek yerine, ortaya çıkmalarını önlemek,
- Enerjiyi sadece para harcamak için değil, para kazanmak için de kullanmak,
- Otoriteyi merkezden uzaklaştırmak ve yönetimde katılımı sağlamak,
- Bürokratik mekanizmalar yerine, piyasa mekanizmaları kullanmak,

- Sadece kamu hizmetinin sunulmasına odaklanmak yerine, toplumun problemlerini çözmek için, tüm sektörleri harekete geçirmek.

Ayrıca, Osborne ve Gaebler'in (1993) yol ve yön gösteren devlet anlayışını "kürek çeken değil dümen tutan devlet" ifadesi göstermektedir. Bu anlayış, "siyasi karar alma" (dümen tutma) ile "hizmet sunumu" (kürek çekme) arasında bir ayrıma gidilerek, devletin hizmet sunum işlevlerini ve sistemlerini özel sektöre ya da üçüncü sektör denilen kuruluşlara devretmesini önerme şeklindedir (Güzelsarı, 2004: 10).

Yeni yönetim anlayışında, emirlerin ve hizmetlerin takibi, denetleme, yürütme gibi farklı anlamlara karşılık gelen "idare" kavramının yerini, hizmet etme, sonuçları kontrol etme ve sonuçlara ulaşmada kişisel sorumluluk alma gibi anlamları olan "yönetim" kavramının alması kamu işletmeciliğine doğru bir yönelişi ifade etmektedir. Bu dönüşümün özünü oluşturan yeni kamu yönetiminin temel ilkeleri ise etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, şeffaflık, performans yönetimi, hesap verebilirlik, vatandaş odaklılık, girişimci yapı, hizmetlerde kalite, yetki paylaşımı, çıktı ve sonuç odaklılık, risk almaya isteklilik, rekabet, katılım, kaynak kullanımında disiplin, politika oluşturma ve hizmet sunumunun birbirinden ayrılmasıdır (Lamba, 2015: 129-130 içinde Hughes, 2014; Eryılmaz, 2011; Kalimullah vd., 2012).

Peters ve Wright (1996), klasik ve yeni kamu yönetimi arasındaki değişimleri Tablo 1.3.'de yer alan altı başlık altında toplamaktadır (Arıkboğa, 2007:43).

Tablo 1.3. Klasik ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Değişim

Klasik Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Kamu yönetiminin kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi hakimdir.	Kamu ile özel sektör arasında karşılıklı bağımlılık ve tamamlayıcılık vurgusu yapılmaktadır.
Hiyerarşik/bürokratik örgütlenme modeli vardır	Yalın organizasyonlar, alt kademelerin yetkilendirilmesi, takım çalışması, toplam kalite yönetimi gibi yöntemler vardır.
Tekdüzelik ve merkezîyetçilik vardır	Yerinden yönetim, farklılaşma ve esneklik vardır
Üste doğru sorumluluk mevcuttur.	Vatandaş memnuniyeti ve performans denetimi ön plandadır.
Bireysel çabalardan ziyade memurun işgal ettiği pozisyon baz alınmaktadır.	Bireysel performans, başarıya ya da başarısızlığa önem veren insan kaynakları yönetimi ve ücret politikaları uygulanmaktadır.
Bürokratların siyasetçilerden kesin tarafsızlığını ve soyutlanmasını öngören model söz konusudur.	Siyasetçi-bürokrat etkileşimi söz konusudur

Kaynak: Arıkboğa, 2007:43'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Kamu yönetimi anlayışındaki bu değişimle birlikte; devletin, kamu faaliyet alanları ve kamusal istihdam küçültülerek, kamu hizmet sunumu özel sektöre bırakılmış; bilgi teknolojilerinde otomasyon gelişmiş ve devletin sektörler üzerindeki hukuki düzenleme, kısıtlama ve denetleme yetkisi sınırlandırılmıştır (Kurt ve Uğurlu, 2007:84 içinde Arap ve Yılmaz, 2006; Hood, 1991; Hammerschmid ve Meyer, 2005). Ancak, yeni kamu yönetiminin getirdiği asıl yenilik, kamu yönetimindeki etkinlik arayışına, klasik sistemin ötesinde farklı bir kulvardan kalkarak cevap araması ve uzun zamandır bilinen piyasa yöntemleri ile rekabetçi mekanizmaları bu kez kamu yönetimi için önermesidir (Arıkboğa, 2007:42 içinde Lane, 1997).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetiminde hedefi rekabetçilik olan, hizmet sunumunda kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeyen, kontrol mekanizması olarak devletin egemen gücü yerine piyasa mekanizmalarını kullanan bir anlayışı egemen kılmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı da yerini yönetim yaklaşımına devretmiştir. Vatandaş odaklı olan bu yaklaşım, toplumun yaşam kalitesini yükseltmeyi hedeflemiş ve sivil toplumu yönetsel süreçlere dahil eden; kamusal hizmetlerin sunumunda sivil toplumun aktif katılımını sağlayan; kontrol mekanizması olarak ağsal yapıları kullanan ve yönetsel süreç ile ilişkilerde temel mantığı siyaset olan bir anlayış olarak şekillenmiştir. Yönetsel süreçte

kamu yönetimden yönetişime geçiş süreci Tablo 1.4.'de verilmiştir (Öztoprak, 2011:14 içinde Bovaird ve Löffler, 2009).

Tablo 1.4. Kamu Yönetiminde Anlayış Değişimi

	YASA ODAKLI	HİZMET ODAKLI	VATANDAŞ ODAKLI
HEDEF	Yasal uygunluk	Rekabetçilik	Toplumun Yaşam Kalitesi
BAKIŞ AÇISI	Devletçi	Kamu/Özel Sektör Hizmet Sağlayıcılar	Sivil toplum
KONTROL MEKANİZMASI	Hiyerarşik	Piyasa	Ağsal Yapılar
MANTIK	Yasa		Siyaset

Kaynak: Öztoprak, 2011:14

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında vatandaşlık, vatandaşlara kamu hizmetlerinin eşit bir şekilde sunulması gibi değerlere öncelik verilmektedir. Oysa, yönetişimde, vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyeti üzerine odaklanılmakta, özellikle hizmet sunumunda kalitenin artırılmasına ve yeterli tercih alternatiflerinin sunulmasına büyük önem verilmektedir (Karakuş, 2010:47-48).

2. BÖLÜM

2. TURİZM VE YÖNETİŞİM

Uluslararası varlığı genişleyen turizm alanında, yönetim kavramı diğer ifadesiyle “turizm yönetişimi” güncelliği artan bir konudur. Bu bölümde, öncelikle “turizm yönetişimi” tanımı ve boyutları ele alınacaktır.

Günümüzde turizm için en önemli unsurlardan biri de turizmde sürdürülebilirlik ve bir destinasyonun kamu-özel ortaklık yapısı ile yönetilmesidir. Dolayısıyla turizm yönetişiminin sürdürülebilirlik ve destinasyon yönetimi ile ilişkisi de kaçınılmazdır. Bu nedenle bu bölümde bu ilişkiye de yer verilmiş ve dünya turizminde önemli bir paya sahip olan İspanya, Fransa, Birleşik Krallık ve İtalya'nın turizm yönetişimi ve finansal yapısı aktarılmıştır.

2.1. Turizm Yönetişimi

Turizm literatürüne baktığımızda yönetim teriminin, turizm politikası, politika belirleme, planlama ve destinasyon yönetimi terimlerine göre daha az kullanıldığı görölmektedir (Bramwell and Lane, 2011:411). Bununla birlikte, hem turizm aktörleri arasında hem de çeşitli toplantılarda bu olguyu inceleyen kişiler arasında yönetim kavramını kullanmak için artan bir eğilim gözlenmektedir (Fuentes, 2013:10). Ancak, Bramwell ve Rawding (1994), Bramwell ve Sharman (1999), Dredge (2006), Göymen (2000), Hall (2007), Pavlovich (2003), Selin ve Chavez (1995) ile Yüksel vd. (2005) çalışmalarında da göröldüğü gibi kavramın kullanımında kamu-özel sektör ortaklıkları, iş ortaklıkları ve ağlara odaklanılmaktadır (Erkuş-Öztürk, 2011:313).

Palmer tarafından turizm bağlamında yönetim “sistemin birbiriyle ilişkili bileşenleri arasındaki ilişkilerin düzenlendiği araçlar” olarak tanımlanmaktadır (Palmer, 1998:187). Bovaird ve Loffler'e göre yönetim, bireylerin ve kuruluşların refahlarını ve yaşam kalitelerini etkileyen kararlar üzerinde güç kullanma biçimlerini tanımlayan resmi ve gayri resmi kurallar, yapılar ve süreçler kümesidir (Bovaird ve Loffler, 2001:1). Moscardo ise turizm yönetişimini, demokratik ilkelere dayanan ve kamuoyunda alınan kararlarda verimliliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan, turizmde karar verme ve düzenlemeye yeni bir yaklaşım olarak ifade etmiştir (Moscardo, 2011b:68).

Ancak, yönetişimin turizmde rolünün tanınması, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (WTO)'nün (2008) turizmde yönetişimi ilk kez kavramsallaştırması ile olmuştur. Örgüt tarafından kavram, “*devletlerin farklı düzeylerde ve farklı kapasitelerde, destinasyonda yaşayan sivil toplum ve turizm sisteminin işleyişiyle bağlantılı iş sektörü ile karşılıklı etkileşim ve koordine çabalarıyla turizm destinasyonlarını yönetme süreci*” olarak tanımlanmıştır (Marafa vd., 2018:2).

Bazı endüstriler karmaşık bir karaktere sahiptir ve turizm bu şekilde tarif edilebilir. Bu, sektördeki şirketlerin çıkarlarının çok çeşitli olduğu anlamına gelir. Örneğin, havayolu şirketlerinin, tur operatörlerinin, büyük ve küçük otellerin ve yerelde turistlere hizmet sunan firmaların çıkarları oldukça farklıdır. Çıkar çeşitliliğini yönetme sorunu, turizm kentlerinde gelişen yönetim tarzını etkilemektedir. Williams ve Shaw (1998), diğer yönetim organlarının zayıflığı göz önüne alındığında, kamu otoritelerini turizmin önemli aktörleri olarak görmektedir (Erkuş-Öztürk, 2011:313).

Turizm üretimi, kamu sektörü ve özel sektör ile turizm destinasyonlarının sakinleri arasındaki işbirliği ilişkisine dayalıdır. Bu üretim yapısı içerisinde sorumluluklarda, özel sektör, kamu sektörü ve turizm destinasyonunda yaşayanlar arasında paylaşılmaktadır (Fuentes, 2013:12):

1. Özel Sektör: Ziyaretçiler tarafından tüketilen mal ve hizmetlerin ana üreticisi ve tedarikçisidirler. Üretken faaliyetin farklı alanlarından oluşan boyut ve kapsamının (yerel, bölgesel veya ulusal düzeydeki mikro, küçük, orta ve büyük işletmeler) bir fonksiyonu olarak belirlenen üretimden ticarete, taşımacılığa ve diğer çeşitli hizmetlere kadar geniş bir yelpazedeki ekonomik birimlerin çeşitliliğinden oluşmaktadır.

2. Kamu Sektörü: Temel rolü, turizmin bir ülkede veya bölgede nasıl geliştiğini etkileyen farklı faaliyet alanlarını; altyapı geliştirme, planlama, ulaştırma politikaları, mali konular, istihdam vb. işlevler bakımından incelemektir.

Özel sektörün turizme katılımı çoğunlukla karlı olmakla bağlantılıyken, kamu sektörü aşağıda yer alan ekonomik, politik, sosyal ve çevresel nedenlerle turizme dahil olmaktadır (Nohutçu, 2002:140-142).

i. Ekonomik Nedenler:

- Bir ülkede ödemeler dengesini geliştirmek,

- Döviz çekmek,
- Bölgesel (veya yerel) ekonomik kalkınmaya yardımcı olmak,
- Ekonomiyi çeşitlendirmek,
- Gelir seviyelerini artırmak,
- Vergiler yoluyla devlet gelirlerini artırmak,
- Yeni istihdam fırsatları yaratmak,

ii. Sosyal ve Kültürel Nedenler

- Ailelerin ve bireylerin refahını ve sağlığını sağlamak için 'sosyal turizm' ile ilgili sosyal hedeflere ulaşmak,
- Kültürel gelenekleri, kaynakları ve mirası korumak,
- Bir bölge ve halkı için daha büyük bir kültürel farkındalık yaratmak,
- Uluslararası anlayışı geliştirmek,

iii. Çevresel Nedenler

- Sürdürülebilir turizm gelişimi için çevre ve turizm kaynaklarının yönetimini üstlenmek,
- Turist çekmeye hizmet edecek doğal bir kaynak yaratmak,

iv. Politik Nedenler

- Bir hükümetin ziyaretçiler arasında politik kabulünü genişletmek için turizmin gelişmesini teşvik edecek politik hedefler ile ilerlemek,
- Turizm ile ilgili gelişim sürecini kontrol etmek,
- Kamu yararını ve azınlıkların çıkarlarını korumak,
- Siyasal ideolojiyi ilerletmektir.

Dünya Turizm Örgütü'nün (1996) "Kamu-Özel Sektör Ortaklığının Yeni Formlarına Doğru (Towards New Forms of Public-Private Sector Partnership)" çalışmasının önsözünde turizmin esas olarak özel girişim tarafından sürdürülmesine rağmen, hükümetlerin

geleneksel olarak gelişiminde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Devletin katılımı için bir dizi ayrıntılı açıklama geliştirilebilmekle birlikte ikiye indirgenebilir (Jeffries, 2001:102):

- Turizm üzerindeki spesifik etkileri göz önüne alındığında, vergi uygulamaları gibi mevcut veya önerilen genel mevzuat ve politikalar hükümetler tarafından belirlenmektedir.
- Mevzuat, politikalar, kurumlar ve programlar, merkezi odak olarak hükümet tarafından başlatılabilir ve desteklenebilir.

Ayrıca kamu sektörü, bir dizi aktör ve paydaş tarafından da karakterize edilmekle birlikte yatay ve dikey olarak iki boyutta gerçekleşmektedir (Fuentes, 2013:12):

i. Yatay olarak, genellikle birden fazla bakanlık, departman, birim, vb. aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu kurum ve kuruluşların her biri, turizm ile ilgili faaliyetlerde sorumluluklara sahip olabilirler (Fuentes, 2013:12). Bu alanlarda sorun, turizm politikasını bu örtüşen politika alanlarına dahil olan diğer bakanlıklarla ilişkilendirmektir. Bu politik karmaşıklık, turizmin öneminin daha fazla tanınmasıyla birlikte, yönetim düzenlemelerinde çeşitli düzeylerde hükümetin rollerinin sistematik bir değerlendirmesini sağlamıştır. Bazı ülkelerde (Fransa, Yunanistan, Macaristan, Meksika, Slovakya Cumhuriyeti, İspanya, Kamboçya ve Vietnam dahil) son zamanlarda yaşanan eğilim, çeşitli hükümet seviyelerinde turizm politikası ve planlaması ile ilgili organizasyonların rollerini tanımlayan yasal düzenlemelerin yapılması şeklindedir. Etkili turizm politikası, çevresel, sosyal ve ekonomik perspektiflerin entegrasyonunu ve dolayısıyla çeşitli bakanlıkların ve birimlerin merkezi hükümet düzeyinde birlikte çalışmasını gerektirir. Bu yatay politika entegrasyonu, politikaların aynı idari düzeyde kurumlar arası koordinasyonuna bağlıdır. Politika entegrasyonu, etkin ve entegre politika çözümleri geliştirme kapasitesi ile birlikte, ilgili tarafların hedeflerinin ortak anlayışla öncelikler, çıktılar ve yöntemler konusunda bir düzeyde anlaşmasını gerektirmektedir (Scott ve Marzano, 2015:185). Ayrıca, ulaştırma, çevre, eğitim ve öğretim, doğal ve kültürel mirasın yanı sıra ekonomi, iş geliştirme, güvenlik ve dış ilişkiler konusunda sorumluluğu bulunan bakanlıkların ve bölümlerinin de dahil olduğu “tüm devlet” yaklaşımını gerektirmektedir. Bu gereklilik daha geniş bir şekilde anlaşılmış ve çoğu ülkede artık turizmi kapsayan bakanlıklar arası komiteler veya organlar oluşturulmuştur (OECD, 2018:35).

ii. Dikey olarak, söz konusu bölgesel örgütlenme biçimine bağlı olarak belirli bir ülkede var olan farklı düzeylerde idari yapılar (yerel, bölgesel, il, ulusal, vb.) göz önünde bulundurularak gerçekleşmektedir (Fuentes, 2013:12). Dikey koordinasyon, idari yapılar arasında politika entegrasyonunu içerir. Dikey koordinasyonun bu kadar önemli olmasının nedenlerinden biri de, Fransa, İtalya, İspanya ve Brezilya'da da görüldüğü gibi pek çok hükümetin, turizm kararlarını merkezden uzaklaştırmasıdır. Devletin yerel düzeyde piyasaya, özel sektöre ve vatandaşlara yakın olma avantajı vardır. Böylece değişen piyasa koşullarını ve gelişmekte olan sorunları tanımlamak için genellikle daha iyi bir konuma sahip olunmaktadır. Ayrıca, adem-i merkeziyetçilik (decentralization) yerel yönetimlerin, özel sektörün daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak politika ve düzenlemeleri formüle etmek ve uygulamak için daha iyi bir konumda bulunmalarına da fırsat verir. OECD'ye göre, ortaklık ve ademi merkeziyetçilik yönetişimin iyileştirilmesi için iki araçtır (Scott ve Marzano,2015:185-186).

Kısaca, yönetişim ve turizmin sunulmasında koordinasyon sadece ulusal düzeyde yatay olarak değil, aynı zamanda merkezi hükümet ile ziyaretçileri alan bölgeler ve yerel destinasyonlar arasında dikey olarak gerçekleşmeli ve “yerinde (on the ground)” deneyimini yaratmaya yardım etmelidir. Pazarlama ve ürün geliştirme de dahil olmak üzere etkili destinasyon yönetiminin önemi, sürdürülebilir turizmi teşvik etmek için küresel stratejilerde giderek daha fazla vurgulanmıştır. Bu, hedefler dahilinde planlama ve eylemde bulunabilecek bölgesel ve yerel organların varlığını gerektirmektedir. Dolayısıyla, tüm çıkar gruplarının (yerel yönetim, özel sektör, yerel topluluklar ve diğer) temsil edilmesini mümkün kılan bir ortaklık yaklaşımına ihtiyaç vardır (OECD, 2018:35).

3. Turist Destinasyonlarında Yaşayanlar: Anahtar rol üstlenmelerinden dolayı turizm destinasyonlarında yaşayan halk, yıllardan beri birçok ülkede vurgulandığı üzere kendi bölgelerinin yönetimine ihtiyaca göre dâhil edilmektedir. Bununla birlikte ampirik araştırmalar göstermiştir ki, turizm endüstrisine halkın katılımı, bu destinasyonların yönetim ve planlanmalarına katkı sağlayan ve şekillendirilmelerine yardımcı olan geniş katılımlardan ziyade sadece doğrudan katılma şeklindedir (Fuentes, 2013:12 içinde Murphy, 1988, Hall, 1999).

Moscardo, yaptığı çalışma sonucunda, destinasyonda yaşayan bölge sakinlerinin destinasyonun turizm politikası ve planlama süreçlerinde sadece küçük bir rol oynadığını ve odaklanılan noktanın turistin ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuştur (Moscardo, 2011a:423).

Geleneksel planlama yaklaşımlarında turizm ile ilgili kararlar, dış çıkar grupları ve bunlar ile bağlantılı yerel seçkinler tarafından ilgi ve çıkarlarına göre düzenlenmekte, turizm merkezinin ve yerel toplumların sosyo-ekonomik koşulları dikkate alınmamaktadır. Karar mekanizması içerisinde yer almalarına karşın destinasyonda yaşayanlar, bu kararların olumsuz etkilerini omuzlarında hissetmişlerdir. Başka bir deyişle, yerel toplumlar turizm büyümesinin “öznesi” değil “nesnesi” olmuşlardır (Aslan, 2008:72 içinde Hall 1994; King vd. 2000; Mitchell ve Reid 2001; Scheyvens 2002; Timothy 2002; Sofield 2003; Tosun 2005; Timothy 2002; Sofield 2003; Liu ve Wall 2004; Mitchell ve Reid 2001).

Turizm sisteminin, birçok farklı kesim ve bileşenden oluşması, turizm sistemi içinde birçok paydaşın bulunmasına neden olmaktadır. Goeldner ve Ritchie'nin (2012) çalışmasına göre, bir turizm destinasyonunda dokuz tip turizm paydaşı bulunabilmektedir. Bu paydaşlar; destinasyonda ev sahipliği yapan yerel halk, yerel/bölgesel/ülkesel düzeyde kamu yönetimi, yerel/bölgesel/ülkesel düzeyde çevresel gruplar, günübirlikçi ziyaretçiler, uzak destinasyonlardan gelen turistler, turizm endüstrisinin alt sektörlerinin temsilcileri, destinasyon yönetim örgütleri, kültürel miras grupları, sosyal/sağlık/eğitim grupları şeklinde sıralanabilir. Turizm sistemi içinde yer alan paydaş gruplarının her birinin, faaliyet gösterdikleri destinasyondaki turizm endüstrisinden beklentileri ve turizm endüstrisine bakışları birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin, turizm endüstrisinin alt sektörlerinde yer alan paydaş grupları, destinasyona gelen turist sayısı arttıkça işletmelerine gelen turist/ziyaretçi sayısı artacağından, turizme karşı olumlu tutum sergileyebilmektedirler. Oysa, destinasyondaki çevreci örgütler, destinasyona gelen turist/ziyaretçi sayısının artması ile doğal çevre üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkabileceğinden, turizm endüstrisine yönelik olumsuz tutum içinde olabilmektedirler (Harman, 2014:347).

Bu paydaşlar arasında yer alan çevresel ve sosyal sivil toplum kuruluşlarının, turizm sektöründe işbirliğine dahil edilmesi ve turizm gelişimiyle ilgili sorunların çözümüne katılmaları önemlidir. Turizm endüstrisinin sürdürülebilir bir gelişimi ancak tüm yerel sakinlerin katılımıyla sağlanabilir. Bu bağlamda, sivil toplum kuruluşları sektöre baskı yapmak ve toplumsal kalkınmaya yerel katılımları kolaylaştırmak için önemli bir role sahiptir (United Nations Department of Economic and Social Affairs [UNDESA], 1999:4).

Hall, turizm yönetim süreçlerinin çeşitli mekanizmalar içerdiğini belirterek, aktörler ve yönetim biçimleri arasındaki farklı ilişkiler ile karakterize edilen bir yönetim tiyolojileri çerçevesi önermiştir. Bu bağlamda, yönetim tiyolojisi yönetim biçimleri ve

aktörler açısından incelenmektedir. Kamu ve özel sektör aktörleri tarafından benimsenen hiyerarşik ya da hiyerarşik olmayan bir yönetim türüne göre; hiyerarşiler, pazarlar, ağlar ve topluluklar olmak üzere dört tür yönetim tipolojisi bulunmaktadır. (Şekil 2.1.) Ağlar ve topluluklar hiyerarşik olmayan yönetim biçimleri olarak tanımlanır. Birincisi, kamu ve özel aktörler tarafından ve ikincisi sadece özel aktörler tarafından entegre edilmiştir. Pazarlar, özel aktörlerin üstün olduğu hiyerarşik bir yönetim biçimini temsil ederken, ulus, devlet ve uluslararası kurumlar kamu aktörlerinin merkezi bir rol oynadığı hiyerarşilerdir (Hall, 2011a:443). Yönetişimin OECD gibi uluslararası üstü örgüt modeli, hükümetlerin turizm yönetiminde merkezi bir rol oynadığı kategoriye girmektedir (Scott ve Marzano,2015:182).

	Aktörler	
	Kamu Aktörleri	Özel Aktörler
Hiyerarşik	HİYERARŞİLER Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar	PAZARLAR Pazar ve kamu araçlarının pazarlanması ve özelleştirilmesi
Yönetim Biçimleri	AĞLAR Kamu-özel ortaklıkları	TOPLULUKLAR Kamu-özel ortaklık toplulukları
Hiyerarşik olmayan		

Kaynak: Hall, 2011a: 443

Şekil 2.1. Yönetişim Tipolojisinin Çerçevesi

Turizm yönetişimi; resmî kamu kurum ve kuruluşları ile aktör ağlarının hiyerarşik katmanlarını içermektedir. Bu nedenle yönetişim, turizm karar alma süreçlerinde hükümet, piyasa ve sivil toplum dayanışması ve yardımlaşmasıyla farklı birçok aktörün katılımı ilkesiyle demokratik süreçlere katılmasını, aitlik olgusunun geniş ölçüde güçlenmesini ve sürdürülebilir kalkınmayı olanaklı hale getirmektedir (Aliu ve Aliu, 2016:348). Ancak, katılımın sağlanabilmesi için, vatandaşların karar verme sürecine dahil edildiği açık ve şeffaf bir devlet, devlet ile vatandaş arasında tutarlı ve sürekli bir bilgi akımı ve katılım mekanizmaları konusunda vatandaşları bilgilendirecek etkin yolların varlığı gereklidir (Kösekahya, 2003:3 içinde De Asis ve Acuna-Alfaro, 2001). Belirtilen unsurları içeren katılımın artırılması ve destinasyonda yaşayanların uygulanan turizm politikalarını benimsemesi, kamu turizm idareleri, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların karar verme sürecinde birlikte hareket etmesiyle gerçekleşebilir.

Turizmde yönetişim, teoride ve pratikte aşağıdaki hususları dikkate alan bir yaklaşım olarak kabul edilebilir (Fuentes, 2013:13).

i. Turizmin kalkınmaya katkısının artırılması için her seviyede (ulusal, yerel, uluslar üstü) turizm üretimine müdahale eden kamu-özel sektör ve sosyal aktörler organize edilmeli, bir bütün olarak topluma faydalı genel hedefler tanımlanmalı ve sürdürmek için işbirliği yapmaları sağlanmalıdır. Bu sayede turizm faaliyetinin yarattığı olumsuz etkiyi azaltmak gerekmektedir.

ii. Hükümetler arası ve yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin yanı sıra, hükümet ve turizm üretim araçları arasındaki ilişkiler, hükümetin bir turizm paydaşı olarak oynadığı rolün daha iyi anlaşılması için bir çerçeve sunmaktadır. Her ne kadar hükümet tek ya da ana bir role sahip olmasa da, turizmin kalkınmaya katkısının artırılmasında önemli bir role sahiptir. Hükümet, turizmde olası ve arzu edilen bir gelecek inşası için açık ve ortak bir vizyonla hareket etmelidir. Ayrıca, işlevlerine bağlı olarak turizm üretiminde değer yaratmaya ve sürdürülmesine yardımcı olacak hizmetleri üstlenmeli, teşvik etmeli ve etkin bir şekilde üretebilecek kapasiteyle, gerekli koşulları ve gereksinimleri belirlemelidir. Wearing ve Neil (2009)'e göre, sadece hükümetler ve kamu otoriteleri, sürdürülebilir kalkınmanın bütünsel hedefleri ve turizmin çok disiplinli doğası nedeniyle, sürdürülebilir turizm politikasındaki çabaları hem ulusal hem de yerel düzeyde koordine edebilir (Bramwell, 2011:462).

iii. Ulusal ya da yerel düzeydeki Kamu Turizm İdareleri (KTİ), temel bir rol oynamaktadır ve liderliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Birçok durumda böyle bir liderliğin yokluğu;

- Turizmde üretimi etkileyen kamu sorunlarının tartışılmasını,
- Sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını,
- Koordine etme kapasitesine sahip kamu politikası ağlarının merkezi rol üstlenmelerini zorlaştırmaktadır.

Provan ve Kenis'e (2007) göre destinasyona yönelik ağlar belirli bir amaç doğrultusunda kurulmakta, bilinçli çabaların sonucu olarak gelişmekte ve belirli sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, Provan ve Kenis, ağ yapısı veya yönetişimin üç biçimini tanımlamaktadır (Beaumont ve Dredge, 2010:11).

i. Lider örgütler tarafından yönetilen ağlar: Merkezi bir koordinasyon rolü üstlenen, işbirliğini kolaylaştıran ve sağlayan, genellikle aynı destek ve liderliğe katkıda bulunan

ağlardır. Güç genellikle merkezleştirilmiştir. İletişim ve karar verme yukarıdan aşağıya olabilir. Konsey tarafından kurulan ve yönetilen bir ağ bu öncü kuruluş yönetim düzenlemesinin bir örneğidir.

ii. Katılımcıların yönettiği ağlar: Üyelerinin kendi başlarına bireysel paydaşların erişiminin dışında olacak hedeflere ulaşmak için işbirliği yaptıkları ağlardır. Katılımcı yönetilen ağ ilişkileri genellikle merkezsizleşir, daha az resmidir ve üyelerinde var olan sosyal ve beşeri sermayeye bağımlıdır.

iii. Ağ idari örgütleri: Yönetişim faaliyetlerini yürütmek için ayrı bir idari varlığın kurulduğu ağlardır. Yerel destinasyon örgütleri gibi idari birim, iletişim, koordinasyon ve karar alma için merkezi bir odak noktası olarak faaliyet göstermektedirler.

Turizm politikası ve eylemleriyle ilgili hükümet ve diğer paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliği ortamını sağlayacak yapıların kurulması zorunludur. Bunun için yapılar artık yaygın olarak kurulmaktadır. Bazı ülkelerde bu yapılar, sektör ve diğer temsilciler bakanlıklar arası gruplara dahil edilerek gerçekleştirilmekte, bazı ülkelerde ise turizm danışma organları veya genel turizm konseyleri şeklinde kurulmaktadır. Ayrıca, özel turizm stratejilerini uygulamak veya temel konuları ele almak için Avustralya, Avusturya, İzlanda ve Rusya Federasyonu gibi ülkelerde koordinasyonu sağlama noktasında çalışma grupları oluşturulmuştur. Meslek birlikleri ve ticaret odaları da bu yapılar içinde kilit rol oynamaktadır (OECD, 2018:35).

Fuentes, Dünya Turizm Örgütü tarafından yayınlanan “Turizm Sektörü İçin Yönetişim ve Ölçümü” çalışmasıyla turizm yönetişiminin kapsamlı bir tanımını yapmıştır. Fuentes’e göre turizm yönetişimi, “*etkin, şeffaf ve hesap verebilmeye açık, koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma biçimleri vasıtası ile yönetimin farklı düzeylerindeki turizm sektörlerini etkin biçimde yönlendirmeyi amaçlayan; karşılıklı bağımlılıkların ve paylaşılan sorumlulukların tanınmasına dayanan anlaşmalar yoluyla çözümler ve fırsatlar geliştirmek amacı ile sektörde yer alan paydaşların ortak hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan; ölçülebilir bir yönetim (hükümet) uygulamasıdır.*” (Fuentes, 2013:14). Turizm yönetişiminin Kooiman (2003), Hall (2011), Fukuyama (2013)’nın yönetişim tanımlarına paralel olarak bir kamu yönetimi eylemi olarak ele alındığı görülmektedir.

Bu noktada özellikle koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda Fuentes’in tanımına paralel olarak bu kelimelere karşılık gelen

ifadeler için kullandığı tanımlamalara başvurulmuştur. Tezde coordination, collaboration ve cooperation kelimeleri, her ne kadar Türkçe karşılıkları benzer anlamlarda ve birbiri yerine kullanılmakla birlikte koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olarak ifade edilmiştir. Söz konusu tanımlamalar şu şekildedir (Fuentes, 2013:34).

Koordinasyon (coordination): Stratejik amaçlara ulaşmak için kapsamlı politikaların geliştirilmesine yardımcı olan kamu politikalarına tutarlılık kazandırmayı amaçlayan süreçtir.

İşbirliği (collaboration): Kamu-özel işbirliği, hükümetin amaçları, projenin niteliği, finansmanın mevcudiyeti ve özel sektörün gerçekleştirebileceği faaliyetler gibi faktörlere bağlı olarak farklı biçimlerde olabilir.

Dayanışma (cooperation): Farklı kamu idarelerinin ve üçüncü şahısların faaliyetlerinin ortak bir proje ya da amaç arayışı içinde birleşebileceği alanların aranmasına eşit olarak katılmak amacıyla kurulan ilişkiler için çerçeveyi tanımlamaktadır.

Fuentes, turizm yönetişimi tanımının, turizm sektöründe yeni bir yönetim biçimine doğru bir değişimi, planlamayı, üstlenmeyi ve koordine etmeyi sağlayan unsurların tanımlanmasına, analiz edilmesine ve değerlendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla önerildiğini ifade etmiştir. Bu şekilde tanımlanan yönetişimin birbiriyle ilişkili iki boyutu bulunmaktadır (Fuentes, 2013:14-15).

1- Devletin (Hükümet) Yönlendirici Kapasitesi: Toprak genişliğine bakılmaksızın, kurumsal güç ve kaynaklar, karşılıklı bağımlılıkları ve paylaşılmış sorumlulukları tanıyan anlaşmalara dayalı ağların aktörleriyle hesap verebilir şekilde koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulama şeffaflığının sağlanması ile belirlenir.

2- Devletin (Hükümet) Yönlendirici Etkinliği: Kurumsal yetkilerin ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasından elde edilen yönetim boyutlarından biridir. Karşılıklı olarak genel çıkarlar bazında yararlı çözümler ve fırsatlara saygı göstererek hedefleri tanımlamak ve gerçekleştirmek için esas olan, ortak sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlikle karakterize edilen, koordinasyon, iş birliği ve/veya dayanışma için kurumsal güçlerin ve kaynakların etkin kullanımı ile oluşturulur.

Ancak, bir devletin koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma için yetkilendirildiği ve/veya kurumsal kaynaklara sahip olduğu için yönetişimin basit bir şekilde oluştuğu göz önüne alınmamaktadır. Bunlar, yönetişimin varlığı için gerekli ancak yeterli koşul değildir. Her durumda, bir devletin koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışmayı uygulaması için istekli olmasına ve kabiliyetine vurgu yapılmaktadır (Fuentes, 2013:15). Ülkelerin anayasal ve idari yapıları da, turizm gelişiminde uygulanabilir olan yeterliliklerin yerini ve dağılımını etkileyecektir. Devletin turizmdeki genel rolünü belirlemek için, hükümet birimlerinin turizmle ilgili yapılarını ve ilan ettiği işlevleri anlamak gerekmektedir (Marafa, 2018:3 içinde Dredge, 2006; Dredge & Jamal, 2015; Kunst, 2011).

Dünya Bankasının “Değişen Dünya’da Devlet” (The State in a Chancing World) raporuna göre; devletin kapasitesi, işlevlerini verimli bir şekilde üstlenme ve geliştirme yeteneği olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca rapora göre, sürdürülebilir kalkınmayı sağlayabilmek için, devletin kapasitesi ve etkinliği artırılmalıdır. Bu doğrultuda devletin, her ülkenin kalkınmasında daha güvenilir ve etkili bir ortak olması için iki strateji ortaya konulmaktadır (World Bank, 1997:3-4).

i. Devletin Rolünü Kapasitesiyle Eşleştirmek

Çoğu devletin, yetersiz kaynak ve kapasite ile çok fazla şey yapmaya çalıştığı ve çoğu zaman daha fazla zarara neden olduğu noktasından hareketle, devletlerin ilk işinin temel görevlerinin belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Aşağıda yer alan beş temel görevin her devletin misyonunun özünde yer alması gerektiği ve bunlar olmadan, sürdürülebilir, paylaşılan ve yoksulluğu azaltan kalkınmanın olanaksız olduğu belirtilmiştir (World Bank, 1997:2).

- Bir hukuk temelini oluşturulması,
- Makro ekonomik istikrar da dahil olmak üzere, dağılmayan, istikrarlı bir politika ortamının sürdürülmesi,
- Temel sosyal hizmetlere ve altyapıya yatırım yapılması,
- Savunmasız kişilerin korunması,
- Çevrenin korunması.

Hedeflenen devlet anlayışında her devletin vazgeçilmez nitelikteki temel işlevlerinin var olduğu kabul edilse de bu işlevlerin sadece devlet tarafından yerine getirilmesi anlamı taşımamaktadır. Dünya Bankası'nın (1997) yeni devlet anlayışı öncelikli olarak düzenleyici reform yapılması gerekliliğine işaret etmektedir (Bayramoğlu, 2014:56).

ii. Kamu Kurumlarını Yeniden Canlandırarak Devlet Kapasitesini Yükseltmek

Bu strateji, etkili kuralların ve kısıtlamaların tasarlanması, keyfi devlet eylemlerinin kontrol edilmesi ve yerleşik yolsuzlukla mücadele edilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, devlet kurumlarının daha etkin bir şekilde rekabet etmesi, verimliliklerinin ve performanslarının artırılması demektir. Böylece devlet, insan ihtiyaçlarına daha duyarlı hale getirilecek, bunun içinde daha geniş katılım ve yerinden yönetim vasıtasıyla halka daha yakın olması sağlanacaktır (World Bank, 1997:3).

Dünya Bankası'na (1997) göre, devlet etkin çalışan bir aygıt olarak yeniden yapılandırılmalıdır. "Etkin" kavramı ise küresel ekonominin gereklerine hızla cevap verebilecek, teknolojiye hızla uyum sağlayabilecek, verimli ve düşük maliyetle sonuç elde eden anlamındadır. Bu yönelim "devletin yeniden güçlendirilmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Mülkiyet hakları, eğitim, sağlık gibi temel kamu hizmetlerini gerçekleştiremeyen bir devlet yapısının, büyük ekonomik krizleri tetikleyeceği ve dolayısıyla piyasa ekonomisinin işleyişinin de tehlikeye gireceği varsayımı, devlet anlayışında gerçekleşen bu düzeltmenin temel gerekçesidir (Bayramoğlu, 2014:53-55). Dünya Turizm Örgütü'nün turizm yönetişiminin sağlanması için devletin yönlendirici kapasiteye sahip olması ve bu kapasiteyi etkin şekilde kullanmasına yönelik yaklaşımı ile Dünya Bankasının devletin her ülkenin kalkınmasında daha güvenilir ve etkili bir ortak olması için ortaya koyduğu stratejilerin paralellik gösterdiği söylenebilir.

Yönetişimin etkin olmasında rol oynayan faktörler, yapılan düzenlemelerin etkilerinin değerlendirilmesi, vatandaşa hizmet sunumunda nasıl bir yol izlendiği, kamu yararının ve uzun dönem vizyonunun korunması ile kamu hedeflerine ulaşmada vatandaşın üstlendiği misyonlardır. Vatandaşların değişen ve çeşitlenen tercihleri, farklı kişi ya da gruplara farklı nitelikte hizmet sunmayı gerektirecek kısaca, "farklı ölçülere aynı beden" yaklaşımı (Yılmaz, 2001) gerçekliğini yitirecektir. Böylece vatandaşlar arasında eşitlik sağlanacak, iletişimin şeffaf bir ortamda gerçekleşmesi ve yapılan düzenlemelerin etkilerinin değerlendirilerek hukukun üstünlüğünün gözetilmesi yönetişimi etkin kılacaktır.

Yönetişimin etkin olmasında diğer faktör, ülkelerin gelişmişlik düzeyidir. Gelişmiş ülkelerde ön plana çıkan husus, kaynak kullanımlarında etkinliği gözeten güçlü politikalar yani, “vizyon” a sahip olunmasıdır. Kurumların kapasitesi ve etkinlik düzeyi, sahip olunan vizyona ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Bu düzey, hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı öngören stratejilerin tespitinde, politika karar süreçleri ile bütçe ilişkisinin güçlendirilmesinde ve mali yönetimin işleyişinin iyileştirilmesinde belirleyici özelliğe sahiptir (Soylu, 2003:78-91).

Diğer taraftan, turizmde devletin kapasitesini kullanmasını sağlayan yönlendirici ilkeler özellikle turizm sektörüyle ilgili yaklaşımlara dayanmalıdır (Fuentes, 2013:15).

Birinci yaklaşım yapısal ve kurumsal reformlarla, özerk kamu ve özel sektör birimlerine, işletmelere ve sivilere karar alımlarının devredilmesiyle ilgilidir. Bu tür bir devir, 1980'lerden bu yana birçok ülke tarafından kamu yönetiminin etkinliğini artırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, yeniden yapılanma ve kamu idarelerinin modernize edilmesi süreçlerinin önemli bir parçası olmuştur.

İkinci yaklaşım, belirli kamu hizmetlerinin sağlanması için devlet ve diğer kurumlar (kamu ve özel, sivil toplum ve / veya sosyal sektör) arasındaki örgütlenme biçimlerinin gelişmesi ile ilgilidir. Kamu idarelerinin hiçbiri, büyük, gelişmiş veya finanse edilmiş olsalar da küreselleşmenin zorluklarıyla başa çıkma kapasitelerine sahip değildir. Kamu idarelerinin bugün kamu hizmetlerini, vatandaşların ihtiyaç duyduğu yeterlilik ve kalitede ekonomik bir şekilde sürdürülebilir bir yolla sunmalarını sağlayan bir performans seviyesine ulaşması gerekmektedir. Bunun içinde hem kamu kurumları hem de özel kuruluşlar, kâr amacı güden ya da gütmeyen kuruluşlar ve vatandaşlar ile ortak yönetim mekanizmaları benimsenmeli ya da derinleştirilmelidir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü ve OECD gibi kuruluşlar tarafından devletin değişen rolü ve evrimleşen vurgu noktalarını göstermek için genellikle aşamalardan bahsedilmektedir. Devlet bu aşamalar boyunca öncelikle geliştirici/tanıttıcı hareket etmiş, harekete geçirici destek ve teşvikler sunmuş, hem alıcıyı hem de ülkenin uluslararası rekabetteki konumunu korumak amacıyla müdahalede bulunmuştur. Geline noktada devlet, giderek daha fazla sorumluluğu sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşarak bir “koordinatör” olarak hareket etmeye başlamıştır (Göymen, 2010:43).

Turizm sektöründe yönetişime ilişkin olarak özellikle kullanılması gereken iki aracın kamu-özel ortaklıkları ile turizm gözlemleri olduğu söylenebilir (Fuentes, 2013:15-17).

1. Kamu-Özel Ortaklıkları: Özellikle kamu ve özel sektör etkileşiminin turizm tüketim malları ve hizmetlerinin üretimi için temel ve vazgeçilmez olduğu turizm gibi bir sektörde, kamu yönetiminde değişiklikler oluşturan araçlar olarak anlaşılmaktadır. Kamu-özel ortaklık ilişkileri, farklı kamu idareleri arasında, hatta kendi aralarında ve üçüncü taraflar arasında, ortak bir amaç arayışında etkileşimi kolaylaştırmak için ortaya çıkan işbirliği mekanizmalarının bir sonucu olarak büyüme eğilimindedir.

Ancak, işbirlikçi yapıların oluşturulma aşamasında bile zorluklarla karşılaşabilmektedir. Örnek olarak sunulabilecek Yüksel, Bramwell ve Yüksel 'in (1999) çalışmasına göre Pamukkale gibi dünya miras alanının korunması ve geliştirilmesinde, planlamanın destinasyonun paydaşları tarafından yapılması sürecinde engeller yaşanmıştır. Bunun nedeni Türkiye'deki aşırı merkezizetçi gelenek ve bununla birlikte çoğulcu ve katılımcı bir kültürün görece eksikliğidir (Göymen, 2010:42).

Kamu-özel işbirliğinin farklı biçimleri vardır. En yaygın olanı, dış kaynak kullanımının yanı sıra, bir kamu kuruluşuyla işbirliğini gerektiren dış sözleşmedir. Basit anlamıyla “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanan (Özdoğan, 2017:53) dış kaynak kullanımı kamu yönetiminde, özellikle yerel düzeyde yaygınlaşmaktadır (Fuentes, 2013:16).

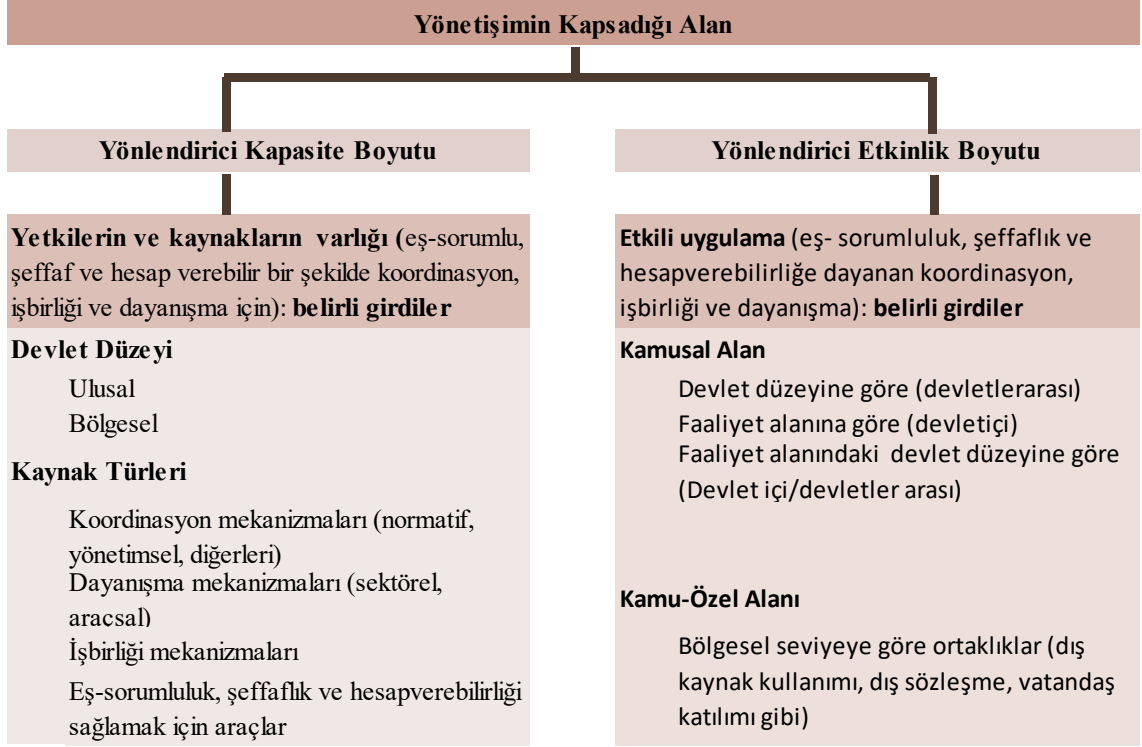
Kamu sektörü dış kaynak kullanımı, kamu hizmeti vermekle yükümlü olan ülke, bölge yerel yönetimler ve bunlara bağlı kamu hizmeti sağlayan resmi kuruluşların, yasal nedenler, maliyet tasarrufu, yönetim olanakları, uzmanlaşma eksikliği ve kaynakların sınırlı olması gibi nedenlerle hizmetlerin bazılarının ya da bir kısmının uzman işletmelere veya kuruluşlara devredilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdoğan, 2017:59 içinde Prowle, 1999). Olías de Lima'ya (2011) göre, dış kaynak kullanımında kamu idaresi hizmetin mülkiyetini veya ünvanını kaybetmemekte ve bunu uygun gördüğü her durumda yeniden kurgulayabilmektedir. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, teknolojilerin ve özel sektörün yenilik yapma kapasitesi ile daha fazla uzmanlık ve faaliyete izin vererek, kamu idaresinin verimliliğini artıran ürünlerin ve hizmetlerin kalitesine katkıda bulunmasından kaynaklanmaktadır. (Fuentes, 2013:15-17).

2. Turizm Gözlemevi: Turizm sektöründe yönetişime ilişkin yararlı ve tamamlayıcı araçlardan biri de turizm idareleri tarafından çoğunlukla oluşturulan ve yönetilen turizm gözlemevidir. Diğer taraftan üniversiteler tarafından oluşturulan, iş örgütleri tarafından güçlü bir şekilde desteklenen veya belli bir iş planı olan gözlemevlerine ilişkin örnekler de bulunmaktadır. Turizm gözlemevlerinin hem bileşimleri hem de işlevleri homojen olmaktan uzaktır, ancak aşağıda belirtilen önemli ortak özellikleri bulunmaktadır (Fuentes, 2013:17).

- Çalışmalarını yürüttükleri bölge birimlerinde turizmin önemini tanımak için oluşturulmuş olmaları,
- Temel amaçları doğrultusunda genellikle sektördeki farklı birimler için yararlı bilgiler sağlamaları,
- Eğilimleri tespit etmek ve turizm faaliyetini etkileyebilecek durumları bildirmede bu birimler arasındaki toplantılar için bir platform görevi görmeleri,
- Kamu politikalarının tasarımında ve değerlendirilmesinin desteklenmesinde bir potansiyel oluşturmaları.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü, 1990'ların başından beri etkin turizm politikalarının planlanmasında ve destinasyon yönetiminde gerekli bir araç olarak sürdürülebilir turizm göstergelerinin kullanılmasını teşvik etmektedir. Bu çerçevede 2004 yılında kurulan "Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü Gözlemevleri Ağı" destinasyon bazında kaynak kullanımının daha iyi anlaşılması ve sorumlu yönetimin geliştirilmesi için turizmin düzenli izlenmesini taahhüt eden destinasyonları kapsamaktadır (United Nations Development Programme (UNDP) Türkiye, 2016).

Turizm sektöründe yönetişimin kapsadığı alan, kamu idaresinin yönlendirici kapasitesinin ve etkinliğinin boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Yönetişimin işgal ettiği alanın tanımlanabilmesi ve açıklanabilmesinde önemli olan bu boyutlar, kendine özgü olan ve öneminin dikkate alınması gereken kendi kaynak grubunu (yetkinlik türleri, kaynaklar, aktörler, uygulama alanları vb.) gerektirmektedir. Turizm sektöründe yönetişimin temel yapısı Şekil 2.2 ile temsil edilebilir (Fuentes, 2013:18).



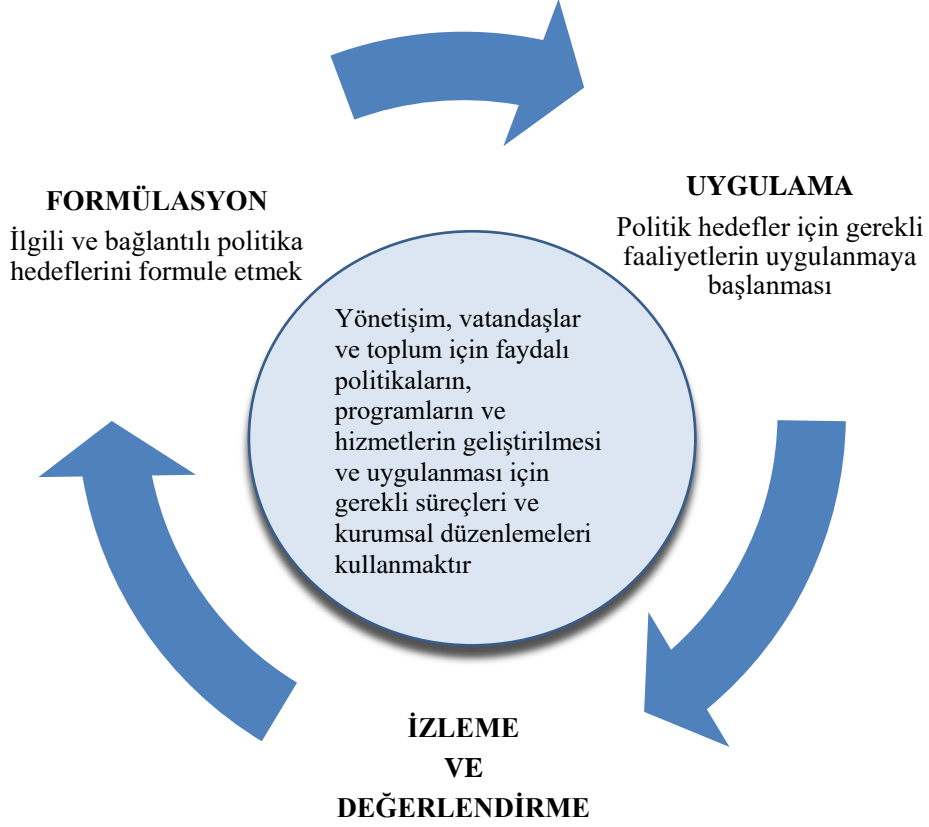
Kaynak: Fuentes, 2013:18

Şekil 2.2. Turizm Sektöründe Yönetişimin Temel Yapısı

Fuentes (2013:18) tarafından önerilen turizm yönetişimi tanımına göre, yönetimden sorumlu kamu idarelerinin, aşağıda yer alan hususlarla sektörü etkin bir şekilde yönetmesi durumunda yönetim gerçekleşmektedir.

- Farklı yerel birimlerdeki devlet ve devlet dışı aktörlerinin koordinasyonu için açık yetkilere sahip olmak, işbirliği yapmak, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde koordinasyon ve işbirliği için düzenleyici mekanizmaları ve araçları (kurumsal kaynaklar) elinde bulundurmaktır (yönlendirici kapasite boyutu).
- Bu aktörlerle işbirliği yapmak ve ayrıca, toplu ilgi hedefleri oluşturmak, çözümler ve fırsatlar sağlamak için devlet ve devlet dışı aktörlerin farklı yerel birimlerine katılımını koordine etmek (yönlendirici etkinlik boyutu).

Kamu yönetişimi, hükümetlerin vatandaşların ve toplumun yararına yönelik politikalar, programlar ve hizmetler geliştirmek, uygulamak ve sunmak için süreçleri ve kurumsal düzenlemeleri nasıl kullandıklarıdır. Hükümetlerin yönetişimi kullanmadaki amaçları, politika döngüsünü (policy cycle) yönlendirmektir (OECD, 2014:33). Hükümetlerin politika döngüsünün turizm açısından da benzerlik gösterdiği düşüncesiyle Şekil 2.3 verilmiştir.



Kaynak: OECD, 2014:33

Şekil 2.3. Politika Döngüsünün İşleyişi

Bramwell (2011) turizm yönetişiminin, turizm paydaşları arasında sosyal hareketin düzenlenmesi ve harekete geçirilmesi yoluyla toplumsal düzen üretme süreçleri olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, bir turizm sisteminin yönetişimi için kurumsal düzenlemelerin, devletin turizm politikası arenasında nasıl hareket edeceğini belirlemek için nasıl kavramsallaştırıldığı ve dolayısıyla politik amaçlara ulaşmak için kullanılan araç ve göstergelerin nasıl seçildiğinin anlaşılması önemlidir (Scott ve Marzano, 2015:182).

Yönetişimin ne derecede gerçekleştiğinin ölçülmesine ilişkin pek çok uluslararası kuruluş tarafından çalışmalar yürütülmekte ve göstergeler belirlenmektedir. Birleşmiş Milletler, yönetişimin ne derece iyi olduğunun ölçülmesinin iki nedenle önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Birincisi; donör kurumlar ve yenilikçiler, gelecekteki kalkınma projelerini belirlerken ve politikaların etkilerini değerlendirirken söz konusu göstergeleri dikkate almaktadır. İkincisi ise, yönetişimin düzeyinin yatırım ortamını belirlemesidir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Organik Tarım Programı (UNDP-GAP) (2001) ise

yönetişim göstergelerinin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğini tarif etmektedir. Bu ölçütlere göre yönetim göstergeleri (Yılmaz, 2016:70-71);

- i. Ölçmek istediklerini ölçebilecek **geçerlilikte**,
- ii. Kullanıcılar tarafından anlaşılabilir ölçüde **açık**,
- iii. İstenen değişimler ve belirli gruplar (zarar görebilir veya marjinal topluluklar) konusunda **hassas**,
- iv. İstenen performansa erişmede **motive edici**,
- v. Elde edilebilirlik, kesinlik ve maddi olarak erişilebilirlik anlamında **kullanışlı**,
- vi. Etkilenenlerin gözünden bakıldığında yasal olarak **sahiplenilen**,
- vii. Yönetişimin herhangi bir özelliğini ölçebilmek için bir göstergeye yetecek şekilde **dengeli**,
- viii. Gelişme hakkında göstergesi inceleyen herkesi aynı sonuca ulaştıracak şekilde **tarafsız olmalıdır**.

Turizm sektörünün performansını ve etkilerini ölçmeye duyulan ihtiyaç, sektörün son 15 yıldır sürdürülebilirlik göstergesine dayalı örnek olay incelemelerine odaklanmasını sağlamış, birçok uluslararası kuruluşta sürdürülebilir turizmi ölçmek için göstergeler geliştirmiştir. UNWTO, on yılı aşkın süredir sürdürülebilir turizm göstergeleri alanında araştırma ve kapasite geliştirme faaliyetleri yürütmektedir. Uluslararası kuruluşların bu konusundaki bazı çalışmaları şunlardır (Fernandez-Tabales vd., 2017:1278 içinde UNWTO, 1996, 2004; EUROSTAT, 2006; UNCEC, 2013; GSTC, 2013):

- ✓ **Sürdürülebilir Turizm Gelişimi El Kitabı**; Avrupa Birliği ülkelerinde ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde kullanım için temel göstergelerden biridir.
- ✓ **Avrupa Turizm Göstergesi Sistemi**; hedeflerin sürdürülebilir yönetimini geliştirmek ve sürdürülebilirlik yönetimi süreçlerinin ölçülmesini ve kontrolünü kolaylaştırmak için tasarlanmıştır.
- ✓ **Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi Kriterleri**; sürdürülebilir destinasyonlar hakkında ortak bir anlayışa ulaşmak için oluşturulmuştur.

Yönetişimin sektörün farklı bileşenlerini içeren ve paydaşların ortak çıkarları noktasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket edilmesini gerektiren yapısı sürdürülebilir turizm gibi turizm yönetişimin ölçülmesi konusunda da göstergeler belirlenmesine yönelik çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Turizmde yönetişimin ne düzeyde gerçekleştiğinin ölçülmesine ve ölçümde esas alınacak göstergelere ilişkin UNWTO tarafından yayımlanan Fuentes'in "Turizm Sektörü İçin Yönetişim ve Ölçümü" çalışması yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Çalışmada, turizm sektöründeki yönetişim tarafından kullanılan alanı ölçmeyi mümkün kılan gözlemlenebilir gerçekler, devletin yönlendirici kapasite ve etkinlik boyutu çerçevesinde ele alınmıştır. Öncelikle yönetişimin kapsadığı alanı ölçebilmek için beş gözlem alanı belirlenmiştir (Fuentes, 2013:18-19).

i. Devletin sektörel ve bölgesel yapılarında kamusal koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın uygulanması için yasal/normatif araçlar,

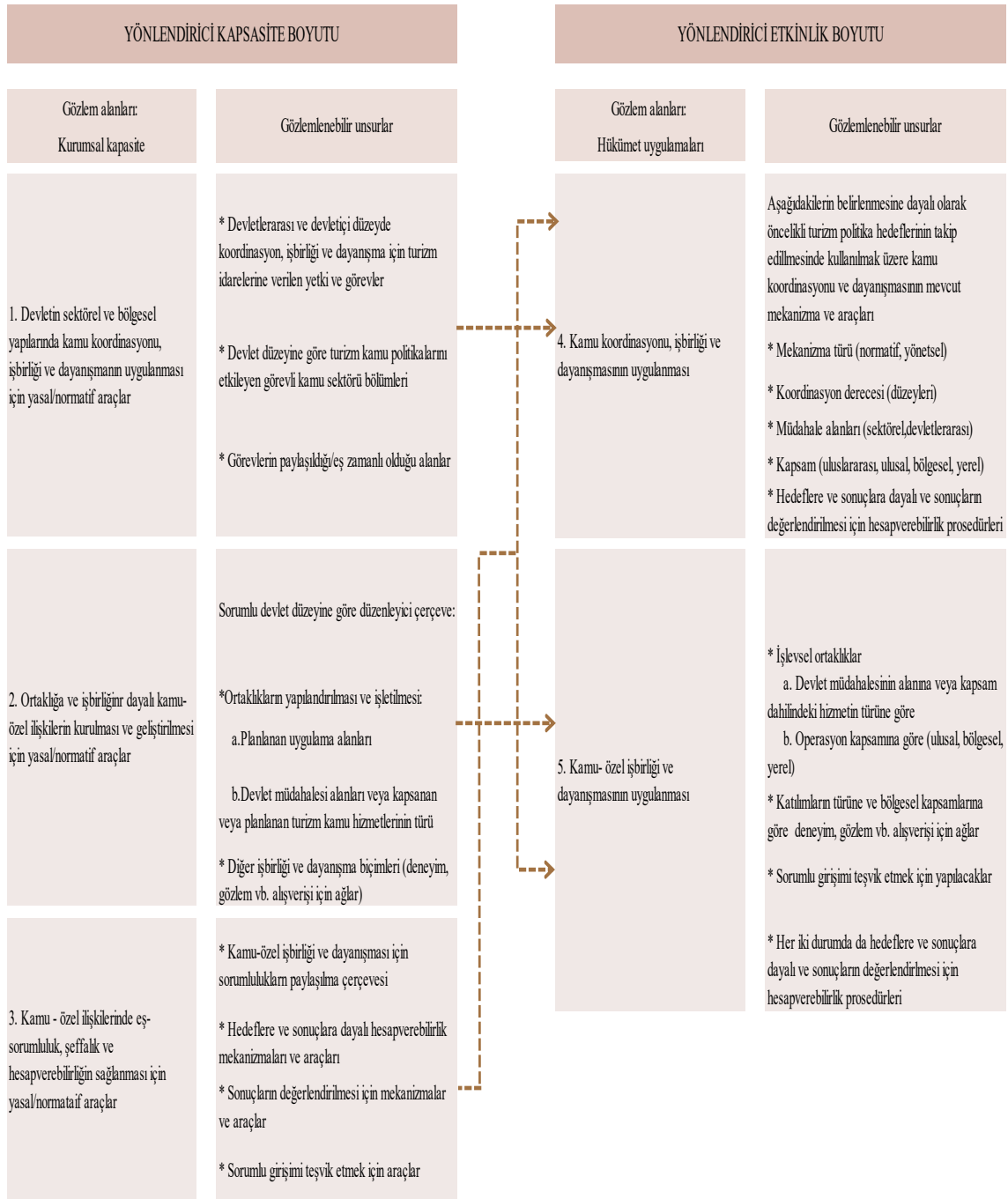
ii. Kamu-özel işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif araçlar,

iii. Kamusal ve özel ilişkilerde eş sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlaması için yasal/normatif araçlar,

iv. Kamusal koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın kullanımı,

v. Kamu-özel işbirliği ve dayanışma kullanımı.

Yukarıda belirtilen gözlem alanlarından ilk üçü, ölçülebilir mevcut kurumsal kapasiteleri tanımlamaktadır. Son iki maddeyi oluşturan kamusal koordinasyon ve işbirliği kullanımı ile kamu-özel işbirliği kullanımı ise mevcut kurumsal kapasitenin, yeni yapıların oluşumunu ve geliştirilmesini teşvik eden hükümet uygulamalarına dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu dönüşüm kurumsal kaynakların etkinliğini artırmaya yöneliktir. Şekil 2.4'te görüldüğü gibi, farklı alanlar arasında doğrudan bir iletişim söz konusudur (Fuentes, 2013:19).



Kaynak: Fuentes, 2013:20

Şekil 2.4. Turizm Sektöründe Yönetişimin Ölçülmesi İçin Gözlemlere Temel Yaklaşım

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, kamu-özel sektör işbirliğine dayalı ilişkiler sürecinde, güvenilirliğin (Beaumont ve Dredge, 2010:19) koordinasyonun, işbirliğinin ve dayanışmanın sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Fuentes, 2013:19). İyi yönetim, ağa dahil olan aktörlerin ve grupların beklentilerine, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, katılım, iletişim, bilgi paylaşımı ve eşitlik gibi konulardaki tutumlarına bağlıdır (Beaumont ve Dredge, 2010:9).

Genel anlamda hesap verebilirlik, hesap verebilir olmanın, sorumlu olmanın ya da sorumluluk almanın bir niteliği ya da durumu olarak tarif edilebilir (Behn, 2003:4). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) (2008:4), hesap verebilirlik sisteminin temelini oluşturacak şekilde hesap verebilirliği, görevlerin kabul edilen kural ve standartlara uygun olarak yapıldığını gösterme ve zorunlu roller ve/veya planlar karşısında performans sonuçlarını adil ve doğru bir biçimde rapor etme yükümlülüğü olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'na göre, hesap verebilirliğin çerçevesi, örgütün tüm alanlarındaki performansı izlemek, analiz etmek ve iyileştirmek için örgütün genelinde süreçler olarak tanımlanmakta ve altı yol gösterici ilkeye, belirlenen unsurlara, izleme mekanizmalarına ve hesap verebilirlikle ilgili tanımlamalara dayanmaktadır (UNDP, 2008:6). Hesap verebilirlik politikaları, süreçleri ve araçlarını uygulamak için temel oluşturan altı yol gösterici temel ilke aşağıda yer almaktadır (UNDP, 2008:7).

i. Farklı sorumluluklar nedeniyle karşılıklı hesap verebilirlik ve örgütsel sorumluluklar açık olmalıdır.

ii. Kurumsal hedefler ve hesap verebilirlik arasında uyum olmalıdır.

iii. Yetkiler ve sorumluluklar, açıkça tanımlanmış, resmi bir şekil verilmiş ve tutarlı olmalıdır.

iv. Karar vermede mevcut seçeneklerin risk ve maliyet- faydaları değerlendirilmeli, riskler tanımlanmalı ve yönetilmelidir.

v. Güvenilir ve doğrulanabilir performans izleme ve raporlama olmalıdır.

vi. Yetkinin yöneticiler tarafından kullanılmasında en yüksek kişisel dürüstlük davranışlarına (kendini ifade etme ve etik davranış) göre hareket edilmelidir.

Hesap verebilirlik, Richard Mulgan'ın "Yeni Yönetişim Modelinde Hesap Verebilirlik" çalışmasında, kamu sektörü, kar amaçlı özel sektör ve kar amacı gütmeyen özel kuruluşlar bağlamında ele alınmıştır. Kamu sektörünün hesap verebilirliğinde, tüm birimler ve kamu görevlileri nihai faaliyetlerinin ve kararlarının yanı sıra bu faaliyetlerin gerçekleştirilme ve kararların alınma süreçlerini de içeren performansların tüm unsurlarına ilişkin olarak kamuoyuna karşı hesap verebilir olmalıdır. Özel sektör açısından

değerlendirildiğinde hesap verebilirliğin, ticari şirketlerin kar-zarar tablolarının göreceli olarak kamuoyuna açık olması ve borsada işlem görenlerin günlük olarak izlenebilmesi nedeniyle daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Ancak şirket yöneticilerinin ve yönetim kurullarının hissedarlarına cevap verme gerekliliği ve hissedarların şirket ile ilgili karar alma hakları sınırlıdır. Sonuç olarak, kamu sektörü, özel sektöre kıyasla hedefler açısından daha az hesap verebilir; süreç açısından ise daha fazla hesap verebilirdir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ise daha az kapsamlı dış düzenlemelere ve daha az etkin izlemeye sahip olduğundan kamu ve özel sektöre göre daha az hesap verebilir nitelik taşımaktadır (Samsun, 2003: 28-29).

Diğer taraftan, şeffaflık ile hesap verebilirlik arasında tamamlayıcılık vardır ve şeffaflık olmaksızın örgütleri hesap verebilir kılmak olası görülmemektedir. UNDP'ye (2008:5) göre şeffaflık, mevcut koşullarla ilgili güvenilir bilginin bir örgütün faaliyetleriyle ilgili karar ve eylemlerin erişebilir, görünür ve anlaşılır hale getirildiği bir süreci ifade etmektedir. OECD'ye göre şeffaflık, devletin eylemlerinin ve kararlarının net olarak tanımlanmış ve kararlaştırılmış hedeflerle tutarlılığını ve istekliliğini göstermekte, aynı zamanda ortaklık ve diğer yollarla devlet dışı aktörler ile çalışma yeteneği ve istekliliği anlamına gelmektedir. Bu da, hükümetin politikaları uygulama öncesinde, sırasında ve sonrasında politikaların hedefleri, maliyetleri ve faydaları hakkında güvenilir bilgiler üretmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda, halkın çıkarlarını korumak için dürüstlikle bütünleşmiş bir politika oluşturma süreci sağlanmalıdır (OECD, 2014:35).

Pulido-Fernandez ve Pulido-Fernandez'e (2018:741) göre, yönetişimin uygulanmasını, tüm iyi yönetim ilkelerini inceleyen uygun bir gösterge sistemi aracılığıyla ölçmek mümkündür. Kısa vadeli çıkarlardan önce uzun vadeli stratejik amaçlara odaklanmanın esas olduğu (Çetin vd., 2017:327) turizm destinasyon yönetiminde yönetişimin turizm destinasyonunun yönetimi üzerindeki etkileri ve faydaları gözlemlenebilir. Bu nedenle, bu sürecin nasıl yürütüldüğüne ve uygulanmasını güçlendirmeye yönelik kilit noktalara dair bilgi veren bir dizi gösterge oluşturulmuştur. Ayrıca bu göstergeler gelecekteki eylemlerin oluşturulması için bilgi sağlar. Bununla birlikte, gösterge sistemi, uygulanacağı bölgeye uyarlanmalı ve göstergelerin seçimi, destinasyonun spesifik özelliklerini ve belirlenen hedefleri dikkate alarak, söz konusu destinasyonların tüm aktörlerinin katılımıyla yapılmalıdır. Önerilen göstergelerin uygulanmasının, uygulama için mevcut veri eksikliğinden ve hatta hesaplama sürecinde

homojen olmamadan kaynaklanan belirli sınırlamalara yol açması mümkündür. Bununla birlikte, bu göstergelerin uygulanması, ortak sorumluluklar, bütün paydaşların görüş birliği ve müzakere edilmesi varsayımıyla gerçekleştirilirse bu tür kısıtlamalar aşılabılır.

Diğer taraftan, turizm sektöründe yönetişimin yerel düzeyde ve daha spesifik olarak bölgesel düzeyde (ulusal düzeyde olmaktan ziyade, turizm sektörü hakkında daha fazla bilginin mevcut olduğu ve yönetişimin kendisinin oldukça iyi belgelenmiş olduğunun varsayıldığı düzeyde) ölçmek yararlı olacaktır (Fuentes, 2013:22). Bölgesel yönetişim, bir destinasyonun başarısına katkıda bulunarak, eşitlik ve sosyal ilerlemeye yönelik ve çevresel açıdan sürdürülebilir olan, ekonomik olarak kârlı ve rekabetçi bir destinasyonun yaratılması olarak ifade edilebilir. Ayrıca, iki nedenden ötürü turistik alanların sorunlarının üstesinden gelmek için son derece yararlı bir kavram ve uygulama dizisi olarak görülmektedir. (Fernandez-Tabales vd., 2017:1277).

- ✓ Destinasyon kalitesinin çeşitli yönlerini (iş, kurumsal, sosyal ve bölgesel) bütünleştirebilme yeteneği,
- ✓ Destinasyon yönetiminde yerel nüfusu ve paydaşları içeren katılımcı metodolojisi.

Fuentes'e (2013:22)'e göre yönetişimi bölgesel düzeyde ölçmenin faydaları şunlardır:

1. Turizm ülke genelinde eşit olmayan bir şekilde yoğunlaştığı için bu faaliyetin bölge düzeyinde daha iyi anlaşılmasının özellikle iç turizmle ilgili olarak ulusal politikaların daha verimli bir şekilde planlanmasının teşvik edilmesinde son derece yararlı olacağı kesinlikle bilinmektedir. Bu nedenle, turizmi yerel seviyede, temel turistik destinasyonlarda ölçmek ve analiz etmek yararlıdır.

2. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün "Bölgesel Turizm Bilgi Sistemleri" nin oluşturulmasına yönelik projelere destek vermesidir.

Turizm yönetişiminin ölçülmesi için önerilen göstergelerin, turizm sektöründe yönetişimin gerçekleşme derecesinin kantitatif (nicel) olarak ortaya koyulmasını sağlayacağını belirtmiştir. Tablo 2.1. göstergelerin geliştirilmesi için mevcut durumun hedeflere ve beklenen sonuçlara göre bir temel oluşturması amacıyla verilmiştir. Böylece mevcut durum analiz edilmektedir (Fuentes, 2013:22).

Tablo 2.1.de görüldüğü üzere, kamu turizm idarelerinin kurumsal yetki ve kaynaklara sahip olması bu idarelerin turizm sektöründeki yönlendirici kapasitesinin artırılmasını sağlayacaktır. Bu kaynaklara sahip olunabilmesini sağlayacak yasal düzenlemelerin öncelikle hayata geçirilmesi bir gerekliliktir. Diğer taraftan, kurumsal yetki ve kaynaklara sahip olmanın yanı sıra özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kamu turizm idareleri turizm paydaşlarının koordinasyon, işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket etmesini sağlamalıdır. Bu husus, Kamu Turizm İdarelerinin etkinliğinin artırılmasının temel koşulu olarak görülmektedir.

Tablo 2.1. Belirlenen Hedefler İçin Temel Durum

ÖLÇÜLECEK HEDEFLER	Yönetişimin kapsadığı alan Yönlendirici kapasite boyutu	Yönetişimin kapsadığı alan Yönlendirici etkililik boyutu
HER BİR HEDEF İÇİN ÖLÇÜLECEK GÖSTERGELER	Kurumsal yetkilerin ve kaynakların verilmesi: a. Kamu Turizm İdareleri (KTİ'ler) arasında koordinasyon, iş birliği ve dayanışma b. Müşterek ve işbirlikçi kamu-özel sektör ilişkilerin kurulması c. Eş sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik güvencesi	Yetkilerin kullanılması, eş sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularına bağlı kurumsal kaynakların seferber d. Kamu Turizm idareleri (KTİ) ve diğer kamu sektörü aktörleri ve devlet ağlarının farklı düzeylerinde koordinasyon, iş birliği ve dayanışma e. Kamu idarelerinin diğer sivil toplum aktörleri ve aktörler ağı ile iş birliği ve dayanışması
BEKLENEN SONUÇ (KRİTİK FAKTÖR)	Kamu Turizm İdarelerinin yönlendirici kapasitesinin artırılması	Kamu Turizm İdarelerinin yönlendirici etkililiğinin artırılması.

Kaynak: Fuentes, 2013:22

Ayrıca, Fuentes (2013:22) yerel düzeyde turizmde yönetişimi ölçmek amacıyla Tablo 2.2.'de yer alan "Bölgesel Düzeyde Yönetişim Göstergeleri" ni bir örnek olarak vermiştir. Tablo 2.2.'de yer alan ilk üç gösterge Tablo 2.1.'deki (a) (b) ve (c) maddelerindeki ölçülecek yönlendirici kapasitelerin her biri ile ilgilidir. Tablo 2.2.'deki 4 ve 5 numaralı göstergeler Tablo 2.1.'deki (d) maddesine, 6 ve 7 numaralı göstergeler (e) maddesine karşılık gelmektedir. Bölgesel yönetişim göstergelerinin yönetişimin kapsadığı alandaki her bir boyut ve ilgili hedefleri ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

Turizmde yönetişim göstergelerinin ölçülmesi, turizm stratejilerinin uygulanmasına yönelik performans düzeyini ortaya koyabilecektir. Böylece performans düzeyinin

belirlenen hedeflerin gerisinde kalması durumunda, nedenlerinin analiz edilmesi olanağı doğacak ve mevcut turizm stratejilerinin yeniden ele alınabilmesi sağlanabilecektir.

Tablo 2.2. Bölgesel Düzeyde Yönetişim Göstergeleri

Ölçülen Boyut	Beklenen sonuç	İsim	Tanım	Hesaplama Yöntemi	Ölçüm Birimi	Sıklık	Hedefler
Yönlendirici kapasite	Kamu Turizm İdaresinin (KTİ) yönlendirici kapasitesinde artış	1. Kamu koordinasyon, iş birliği ve dayanışması için KTİ'nin kurumsal kapasitesi	Bu gösterge bölgesel düzeyde, KTİ'nin toplam sayısı dışında, kamu koordinasyonu, işbirliği ve dayanışma çalışmaları için ne kadar yüzdenin yetkin olduğunu gösterecektir. Temel ölçüm, ölçüm başlangıcındaki ilgili tüm KTİ'lerini kapsar	(Bölgesel düzeyde toplam KTİ sayısı dışında yetkin kabul edilen KTİ sayısı) x 100	Yüzde	Üç yılda bir	Yıllık %20 artış
		2. Kamu-özel sektör işbirliği için kurumsal KTİ kapasitesi	Bu gösterge, yerel düzeyde KTİ toplam sayısı dışında, kamu-özel sektör işbirliği için yetkin olarak kabul edilen yüzdeyi gösterecektir. Temel ölçüm, ölçüm başlangıcındaki ilgili tüm KTİ'leri kapsar	(Bölgesel düzeyde toplam KTİ sayısı dışında ilgili KTİ sayısı) x 100	Yüzde	İki yılda bir	Yıllık %30 artış
		3. KTİ'lerin şeffaflık için kurumsal kapasitesi	Toplam KTİ sayısının dışında, bu gösterge kamuya açık bilgilere erişim hakkının düzenlenmesine ilişkin normlara ve prosedürlere dayalı yüzdeyi gösterecektir	(Kamu bilgilerine erişim konusunda norm ve usullere sahip KTİ sayıları / ülkedeki KTİ sayısı) x 100	Yüzde	Yıllık	Yıllık %100 artış
Yönlendirici Etkinliği	KTİ'nin yönlendirici etkinliğinde artış	4. Turizm yönetiminde eş sorumluluk derecesi	Bu gösterge, KTİ'lerin yüzde kaçının turizm yönetimine özgü alanlarda hizmet sunumunda kamu-özel işbirliği için araçlara sahip olduğunu gösterecektir.	(Kamu - özel sektör işbirliği araçları ile KTİ sayıları / ülkedeki KTİ sayısı) x 100	Yüzde	İki yılda bir	Yıllık %30 artış
		5. Kamu-özel işbirliğinde şeffaflık ve hesap verebilirlik derecesi	Turizme ilişkin mevcut kamu-özel işbirliği çerçevelerinin toplamı arasından, bu gösterge halka açık bilgilerin yüzde kaç olduğunu; tanıtım, kapsama, doğrulanabilirlik ve sorumluluk açısından iki parametreye tabi olacağını gösterecektir.	(Şeffaflık ve hesap verebilirlik ile karakterize turizm ortaklıkları sayısı / turizm ortaklıkları toplam sayısı) x 100	Yüzde	Yıllık	Yıllık %100 artış
		6. Turizmle ilgili kararlarda sivil toplum kuruluşlarının katılım derecesi	KTİ'lerin toplam sayısının dışında, bu gösterge, karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayan sivil toplum aktörleri ağlarıyla birlikte hangi oranlarda işbirliği çerçevesi oluşturulduğunu gösterecektir	(Aktör ağları ile işbirliği veya dayanışma çerçeveleri olan KTİ sayısı / toplam KTİ sayısı) x 100	Yüzde	Yıllık	Yıllık %100 artış
		7. KTİ yönlendirici etkinlik endeksi	Tüm göstergelerde yönlendirici etkinlik ortalama beş göstergeye göre ağırlıklandırılmıştır. Kamu-özel sektör işbirliği; kamu sektörler arası koordinasyon; iş ve sosyal sektör kalkınma için ortak katılım; şeffaflık için parametrelere uyum		Ortalama	Yıllık	100

Kaynak: Fuentes, 2013:23

Ancak, turizm sektörü etkili bir yönetişime engel olan zorluklarla da karşı karşıyadır. Öncelikle turizm çeşitli politika alanlarını içermektedir ve turizmi etkileyen kararlar çoğu zamanda yarattığı sonuçlar dikkate alınmaksızın turizm dışındaki politika alanlarında yapılmaktadır. Özellikle sürdürülebilir turizm yönetişimi için karşı karşıya kalınan bu

zorluklar koordineli bir yaklaşımın sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Turizmin farklı çıkar ve önceliklere sahip farklı sektörlerden farklı aktörleri içermesi işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu aktörler, enerji, planlama, eşitlik ve çevre koruma gibi farklı çıkarları temsil edebilir (Bramwell, 2011:461). Ayrıca, devletin turizm ve çevre koruma konusundaki önceliklerini nasıl düzenlediğine ilişkin sosyal gruplar arasında bu tür gerilimler ve çatışmalar olabilir. Dolayısıyla, acil ekonomik getiri kazandırma konusundaki yoğun ticari baskılar, turizm sektörünün genellikle çevreyi korumayı amaçlayan hükümet müdahalelerine karşı çıktığı anlamına gelmektedir. Daha güçlü gruplar daha fazla kazanç elde etmek için turizmin çevresel etkileri ile ilgili politikalarını etkilemeye çalışabilirler. Bu politik bağlamda, turizmle ilgili yönetim, farklı aktörlerin kendi özel çıkarlarına sahip olduğu, belirli görüşleri destekleyebileceği ve politika sürecinde farklı derecelerde etkiye sahip olduğu çok aktörlü bir alan olarak görülmelidir (Bramwell, 2011:466).

2.2. Destinasyon Yönetimi ve Yönetişim

Dünya’da yaşanan gelişmeler daha fazla ülke ve destinasyonun aynı talep ve küresel bütçe için rekabet edeceğini ve bunun da dünya çapında rekabetin keskinleşmesine neden olacağını ortaya koymaktadır. Bu durumun yaratacağı zorluklara karşı çoğu ülkenin kamu yetkilileri, hedeflerini, önceliklerini, kurumlarını ve uygulama araçlarını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Bu aynı zamanda farklı disiplinler arası bir çalışma alanı yaratmış ve yönetim cephesinde, ulusal turizm idareleri ile bakanlıklar, özellikle ulaşım, istihdam, çevre, kültür ve sanayi alanlarında stratejilerine daha fazla koordinasyon getirmek zorunda kalmışlardır. Bölgesel ve yerel yetkililerle olan işbirliği de güçlenmiş ve bazı ülkeler bölgesel ve yerel politika girişimlerini ortaya koymak için tüm paydaşları bir araya getiren komiteler kurmaya başlamışlardır (Göymen, 2000:1026 içinde Keller ve Smeral 1997; Smeral 1996; WTO 1994; OECD, 1996).

Bir turizm destinasyonunun karmaşık olarak tasvir edilmesi oldukça yaygındır. Ortak bir fikir birliği mevcut olmamakla birlikte birbirine bağımlı bir şekilde etkileşime giren çok sayıda unsuru içeren karmaşık bir sistem olarak tanımlanabilir (Baggio ve diğerleri, 2010:52). Destinasyonda, etkileşime giren kamu sektörü ve özel kuruluşlar destinasyonun kaynaklarına bağımlıdır (Zhang, 2011:218). Candela ve Figini’nin (2012) tanımına göre turizm destinasyonu, “turistin karmaşık gereksinimlerini karşılamak için en az bir bütün turizm ürünü sağlayan bir bölgesel sistemdir” (Pulido-Fernandez and Pulido-

Fernandez, 2018:696). Destinasyon bölgeleri, belediyeler veya bölge hükümetleri gibi politik organlara da sahiptirler. Böylelikle, Charreaux (2004) tarafından belirttiği gibi, şirketler için geçerli olan kurumsal yönetişimin sadece mikro kuramları değil, aynı zamanda ulusal sistemler için geçerli olan yönetim kuramları da turizm destinasyonlarına uygulanabilir. Beritelli vd. kurumsal yönetim teorilerini sentezleyerek turizm destinasyonları ile ilgili aşağıdaki sonuçlara varmıştır (Beritelli vd, 2007:96-97):

i. Bir topluluk bağlamında destinasyon yönetimi, etkileşimsel ve kişisel ilişkilerden oluşur. Oysa, kurumsal model hiyerarşik ilişkiler ile ilgilidir ve ikili perspektifi vurgulamaktadır.

ii. Toplum tipi destinasyonlar için gelişme süreci, resmi olmayan bağlantılar, bilgi ve güven içerir.

Aynı zamanda, turizm faaliyetinde yer alan tüm birimler arasında etkileşimin olduğu bir bölge olan destinasyon, Pulido-Fernandez'e göre, "birden fazla (kamu ve özel), birbirine bağlı (tarafardan birinin eylemi diğer aktörler üzerinde etki yaratır) aktörlerin açık bir sistemi" dir. Bu, işbirliğini ve paylaşılan sorumluluğun kabulünü teşvik eden bir düzenleme ve teşvikler çerçevesi gerektirir ve bu doğrudan yönetim kavramı ile ilgilidir (Pulido-Fernandez ve Pulido-Fernandez, 2018:696 içinde Pulido-Fernandez, 2010). Jamal ve Getz'de destinasyon bölgesini benzer şekilde bir paydaşın eylemlerinin topluluktaki diğer aktörleri etkilediği, birbirine bağlı, çok paydaşlı bir "açık sistem" olarak ifade etmektedir (Jamal ve Getz, 1995: 193).

Destinasyon yönetişimi, örgütlerin ve bireylerin tamamını bir araya getirecek politikalar ve stratejileri geliştirecek kurallar ve mekanizmalar anlamına gelmektedir (Zhang, 2011:218). Turizm destinasyon yönetişimi için temel öncelik, işbirliği, planlama ve örgütsel faaliyetler aracılığıyla, bu ortak etkileşimlerin etkinliğinin bireysel paydaşların menfaatine yükseltilebilir olmasıdır. Yönetişim, birden fazla paydaş arasındaki ilişkileri ve birbirleriyle nasıl etkileşim kurduğunu ifade eden bir kavramdır. Paydaşlarının etkileşimleri için kuralların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi gereklidir (Baggio ve diğerleri, 2010:51). Yerel toplulukların piyasa ile bütünleştiği katılımcı yönetim şekli daha fazla iletişim, sorumluluk, dayanışma sağlamakta ve daha iyi bir destinasyon yönetişimi perspektifi sunmaktadır (Aliu ve Aliu, 2016:348). Turizm planlaması ve destinasyon yönetiminde paydaşların işbirliği içerisinde hareket etmesi, etki alanındaki çatışmaların

azaltılmasına ve sürdürülebilir turizm gelişimi olasılığını artırmaya yardımcı olacaktır. Jamal ve Getz, planlamada işbirliğinin sağlanması için 6 önerme sunmuştur. Bu önermeler (Jamal ve Getz, 1995: 195-199):

i. Toplum temelli turizm planlaması için işbirliği, alanın planlanması ve yönetilmesinde karşılıklı bağımlılığın tanınmasını gerektirecektir.

ii. İşbirliği, süreçten elde edilecek bireysel ve/veya karşılıklı faydaların tanınmasını gerektirecektir.

iii. İşbirliği, alınan kararların uygulanacağına dair bir algı gerektirecektir.

iv. Turizm destinasyon planlaması için işbirliği, kilit paydaş grupları kapsamına bağlı olacaktır.

v. Toplum temelli turizm işbirliğini başlatmak ve kolaylaştırmak için bir lider gereklidir. Lider, yasal çerçeveye, uzmanlığa, kaynaklara ve otoriteye sahip olmalıdır. Aynı zamanda, bir devlet kurumundan bir endüstri firması veya ticaret odası gibi bir gruptan ve yerel turizm örgütünden elde edilebilir.

vi. Destinasyon stratejik turizm planlamasında etkili bir işbirliği sürecini, turizmin gelişimi ve büyümesi ile ilgili vizyon oluşturulmasını; turizm amaç ve hedeflerinin ortak formülasyonunu; katılımcı bir örgütün kurulması yoluyla gelişimin kendini düzenlemesini gerektirir.

Butler'in (1980) "Turistik Alan Yaşam Döngüsü Modeli", bir destinasyonun gelişim aşamasını yorumlamak ve potansiyel geleceğine ilişkin senaryoları incelemek için yararlı bir organizasyon çerçevesi olarak kabul edilmektedir. Bu model ile bir destinasyonun evriminde destinasyonu durgunluk noktasına götüren aşamalar dizisi önerilmektedir (Faulkner, 2002:476). Butler'ın ortaya koyduğu destinasyon yaşam döngüsü modeli açısından, bir destinasyonun yenilenmesini veya durgunluğa uğrayacağını belirleyen yönetim sistemidir. Destinasyon ağının özelliklerini ve bunların nasıl değiştiğini belirleyerek, sistemi daha verimli hale getirmek veya daha sağlam yapmak mümkündür (Baggio ve diğerleri, 2010:52).

Devletin faaliyetleri ve fonksiyonları, çoklu destinasyon yönetimi, bölgesel ve mekansal ölçeklere (ulus aşırı, ulusal, bölgesel, yerel vb. gibi) göre farklılık

gösterebilmektedir. Ayrıca, devletin yetkilerini, politik önceliklerini veya faaliyetlerini merkezi yönetimden bölgesel ya da yerel yönetimlere doğru aktarımının gerçekleştiği görülmektedir. Devletin farklı mekansal ölçeklerde yetki aktarımı ve inovatif yönetişime geçiş “devletin yeniden ölçeklendirilmesi” (state re-scaling) olarak tanımlanmakta ve farklı kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında politik kontrolün sağlanması ile ilişkilendirilmektedir (Aliu ve Aliu, 2016:349).

Yüksel vd. (2005) tarafından yapılan çalışma, devlet yetkilerinin aktarılması veya yeniden ölçeklendirilmesinin turizm ve sürdürülebilir kalkınma için nasıl bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Türkiye’de yerel yönetimin göreceli zayıflığı göz önünde bulundurularak, ulusal kalkınmaya yardımcı olmak ve turizmde hızlı büyümeyi sağlamak amacıyla merkezi hükümeti turizm destinasyonlarını geliştirirken bazı kurumsal düzenlemeleri denemeye teşvik etmiştir. Turizm Bakanlığı Belek Turizm Merkezinin alt yapı işlevlerini merkezi hükümetten bir şirkete özelleştirmiş ve kurumsal düzenlemeler sonucunda, turizm merkezindeki turizm yatırımcılarının kurduğu Belek Turizm Yatırımcıları Birliği (BETUYAB) altyapı maliyetlerinin 1/3’ünü, Turizm Bakanlığı 2/3’ünü karşılamıştır. Daha önceden sadece merkezi hükümet tarafından karşılanan bu işlevlerin yerel bir şirkete yeniden ölçeklenmesi, ticari fon verenlerin çoğu İstanbul ve Ankara’da bulunduğundan Belek’e ılımlı bir güç transferi gerektirmiştir. BETUYAB ve Turizm Bakanlığı’nın yaklaşımları, tesisin gelişimini ve sürdürülebilirliği etkilemiştir. Ancak bütün bu gelişmelerin Belek bölgesinde yaşayan yerel halkın bazı olumsuzlar yaşanmasına da engel olamamıştır (Bramwell, 2011:471-472).

Turistik destinasyonların özellikleri, ortak hedeflerin yerine getirilmesinde yönetimler arası koordinasyonu ve sosyo-ekonomik aktörlerin katılımını garanti eden yeni destinasyon planlama ve yönetim perspektiflerinin bulunmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, kıyıda turizm alanlarının yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle son zamanlarda daha şiddetli hale gelmiştir (Fernandez-Tabales vd., 2017:1276). Hükümetlerin çoğunlukla turizmin yönetimi için iki organizasyonları vardır. Birincisi, nihai olarak politika ve yönetişimi geliştirme konularından sorumlu, ekonomik kalkınma ya da çevre gelişimini kapsamına alan ve diğer bakanlıklarla bir ara yüz görevi gören bakanlık veya birimdir. İkincisi ise, genellikle Destinasyon Yönetim Örgütü (DMO) adı verilen ve genelde kamu-özel ortaklığı şeklinde oluşan, sektörle ara yüzü yönetme, pazarlama ve tanıtım odaklı bir organizasyondur. DMO genellikle sorumlu Bakanlık veya Bakanlığın bir birimi tarafından

finanse edilmektedir. Bölgesel bir DMO, alt bölgede veya yerelde DMO kurabilir (Scott ve Marzano,2015:188). Dolayısıyla, destinasyon yönetim örgütleri, planlama ve kararların paydaş işbirliğine ve sayısız uzlaşmaya dayandığı pazarlama araçları ve politika alanları olarak algılanmaktadır. Avrupa destinasyonları genellikle bu kategoridedir (Flagestad ve Hope, 2001:452 içinde Bieger, 1996).

DMO'lar, ulusal düzeyde etkili bir yönetişimin önemli bir bileşenidir. Ayrıca politika ve kapasite geliştirmede paydaşları ile iletişim için bir odak oluşturmaktadır. DMO gibi yerel yönetim yapılarının uygulanması daha büyük turist ziyaretçi hacimleri olan daha büyük ülkeler için iyi bir uygulama gibi görünmektedir (Scott ve Marzano, 2015:191).

Kaspar (1995), politik ve yapısal nedenlerden dolayı DMO'ların esas olarak işbirliğini ve destinasyon içerisinde mümkün olan en geniş kapsamlı uyumlaştırmayı teşvik etmekle ilgilendiğini öne sürmektedir. Heath ve Wall (1992), destinasyonun yönetimi konusunda görevlerinin, paydaşların çıkarlarını temsil eden strateji oluşturma, destinasyonun pazarlanması ve bazı faaliyetlerin koordinasyonu olduğunu belirtmiştir (Flagestad ve Hope 2001:452). UNWTO (2004:3), Destinasyon Yönetim Örgütlerini, destinasyonun yönetimi ve pazarlamasından sorumlu örgütler olarak tanımlamakta ve genellikle aşağıdaki kategorilerden birine girdiğini belirtmektedir:

i. Ulusal düzeyde turizmin yönetim ve pazarlamasından sorumlu Ulusal Turizm Otoriteleri ve Örgütleri,

ii. Amaca yönelik olarak tanımlanan bir coğrafi bölgede turizmin yönetimi ve/veya pazarlanmasından sorumlu bölge, il veya eyalet Destinasyon Yönetim Örgütleri.

iii. Küçük bir coğrafi bölgenin veya kasabaların pazarlanmasından sorumlu yerel destinasyon yönetim örgütleri

Destinasyon yönetim örgüt yapısı içerisinde kamu ve özel sektörün hangi oranda yer alacağı oldukça önemli bir konudur. Kamunun örgüt yapısında egemenliği, sonuç odaklılığın sınırlı kalmasının yanı sıra karar alma ve uygulamada gecikmelere neden olurken, özel sektörün egemenliği uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinden uzak bir anlayışın hakim olmasına ve kamuya kıyasla finansman açısından sorunlara yol açabilmektedir. Dolayısıyla destinasyonların başlangıç aşamasında, özel sektörün bilgi ve finansman açısından zayıflığı nedeniyle kamu sektörüne örgüt yapısı içerisinde daha fazla

yer verilebilir (Çetin vd., 2017:325 içinde UNWTO, 2007). Ayrıca, Flagestad ve Hope, destinasyonların ortaklık modelinin örgütsel çerçevesinin, adem-i merkeziyetçi (desantralizasyon) bir şekilde çalışan ve destinasyonda herhangi bir baskın idari güce veya baskın mülkiyete sahip olmayan uzman bireysel bağımsız birimlerden oluştuğunu öne sürmektedir (Flagestad ve Hope, 2001:452). Adem-i merkeziyet, klasik anlamda “Merkezi idareden yerel yönetimlere doğru yetki, görev ve kaynak aktarımı” olarak; modern anlamda ise “Merkezi idarenin elindeki planlama, karar verme ve kamu gelirlerini toplama gibi işlevlerin bir kısmını taşra kuruluşlarına, yerel yönetimlere, yarı özerk kamu kurumlarına, meslek kuruluşlarına ve idarenin dışındaki gönüllü örgütlere (dernek ve vakıf) aktarılması” olarak tanımlanmaktadır (Sözen, 2005:79 içinde Eryılmaz, 2002).

Yerel yönetimleri güçlendirmek merkezi yönetimin etkisinin azaltılması anlamına gelmemektedir. Yerel yönetimleri yönlendirme ve misyon belirlemede merkezi yönetim önemli işlevlere sahiptir ve bu başlı başına bir güç unsurudur. Ayrıca yerel yönetimlerin üstesinden gelemeyeceği pek çok alan (sağlık, güvenlik vb. gibi) merkezi yönetim tarafından üstlenilmek zorundadır (Al, 2002:193).

Mevzuat, ulusal politika ve programlar ile yerel yönetim ve DMO'ların işlevleri ve faaliyetleri arasındaki ilişki özel bir öneme sahiptir. Pek çok ülkede, turizm yetkileri bölgelere veya eyaletlere devredilmişken; kalite denetimi, kontrolü ve düzenlemelerin uygulanması gibi faaliyetler genellikle Turizm Bakanlığının veya ulusal turizm idaresinin bölgesel veya yerel ofisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, bu işlevlerin bazıları, ulusal turizm idareleri ve diğer ulusal kurumlarla irtibat ve anlaşmayla yerel kuruluşlar tarafından yerine getirilebilir. Kolombiya'da ulusal bakanlık, üç yıllık bir süre boyunca ortak çalışmalar için öncelikleri belirleyen “Rekabet Edebilirlik Anlaşmaları”yla bölgesel ve yerel makamlarla turizm planlamasını koordine etmektedir. Fransa'da “destinasyon sözleşmeleri”, belirli bir bölgedeki kamu ve özel paydaşları ilham verici temalar etrafında toplayacak şekilde tasarlanmıştır. Birçok ülkede, işlevlerini yerine getirmeleri için bölgesel ve yerel turizm örgütlerine danışmanlık, destek ve sıklıkla finansman sağlanmaktadır (OECD, 2018:37).

DMO'nun faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayan finansmanı çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Kamu fonlarının devlet tahsisi, özel turizm vergileri veya otel / oda vergileri, kullanıcı ücretleri, kumar ve piyangolardan tahsisler, turizm organizasyonları tarafından ödenen üyelik ücretleri, destinasyonun promosyon faaliyetlerinde sponsorluk ve

reklamcılık, rezervasyon ve satış komisyonları, ziyaretçi merkezlerinde ticari / perakende satışlar ve ana seyahat yazarlarına ve toplantı planlamacılarına aynı katkılar DMO'ların finansman kaynakları arasında yer almaktadır. Örneğin Las Vegas, gelirlerinin otel ve kumar vergilerinden karşılandığı, özel finansman koşullarına sahip, belki de dünyanın en iyi finanse edilen DMO'su olarak kabul edilmektedir (Prezensa vd, 2005: 4 içinde Sheehan ve Ritchie, 1997; Ritchie ve Crouch, 2003; Franch ve Martini, 2002).

Çoğu ülkede, turizm için ayrılan fonların çoğunluğu merkezi hükümet bütçelerinden sağlanmaktadır. Bazı ülkelerde ise Avrupa Birliği yapısal fonlarının önemli bir kaynak olarak kullanıldığı görülmektedir. Kullanılan diğer kaynaklar arasında konaklama, uçak yolculuğu ile belirli kaynakların kullanımı ile ilgili vergi ve harçlarda bulunmaktadır. Örneğin, Kolombiya'da, diğer finansman kaynakları arasında, ulusal turizm destinasyonlarının tanıtımı için turizm servis sağlayıcılarının zorunlu katkıları, devlete ait turizm markalarının kullanımından elde edilen gelirler ve yasal ihlallerden dolayı turizm servis sağlayıcılarına uygulanan cezalar bulunmaktadır (OECD, 2018:39).

Morrison vd., Kongre ve Ziyaretçi Büroları (CVB) özelinde yaptığı bir çalışma sonucunda, bir DMO'nun beş temel fonksiyonunu aşağıdaki gibi sıralamıştır (Morrison vd, 1997: 5):

- i. Daha çeşitlendirilmiş bir yerel ekonomiye katkıda bulunan yeni gelir, istihdam ve vergiler yaratan bir "ekonomik sürücü";
- ii. Seçilen ziyaretçi pazarlarına en uygun cazibe merkezleri ve tesisleri ileten bir "pazarlama birimi";
- iii. Turizmin artan faydalarını paylaşmak için net bir odaklanma sağlayan ve endüstride parçalanmayı en aza indirmeyi hedefleyen bir "endüstri koordinatörü";
- iv. Endüstri içerisinde meşruiyeti ve gerek bireysel gerekse grup ziyaretçilere koruma sağlayan "yarı kamu temsilcisi"; ve
- v. Yaşam kalitesini artırarak "sakinlerine ve ziyaretçilerine" başrolde "bayrak taşıyıcı" olarak davranan bir "topluluk lideri".

Destinasyon bölgesi çok paydaşlı açık bir sistem olduğundan hiçbir kuruluş veya birey destinasyonun gelişim süreci üzerinde doğrudan kontrol sahibi olamaz (Jamal ve Getz,

1995: 193). Jamal ve Watt (2011) destinasyon yöneticilerine ilişkin yaptığı çalışmayı Hannah Arendt'in politik eylem teorisi ile birlikte değerlendirmiş ve yapılan çalışma, destinasyon noktalarındaki turizm yönetişiminin ve sürdürülebilirliğin çok paydaşlı bir yapı ile mümkün olduğunu göstermiştir (Bramwell ve Lane, 2011:417).

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar, destinasyon bazlı örgütlenme eksikliğinin turizm üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu ortaya koymuştur. Çıracı vd. (2008)’nin Frig Vadisi, Genç vd. (2014)’nin Çanakkale İli, Acuner’in (2015) Zigana Turizm Merkezi ve Akkuş’un (2018) Erzurum ilinde turizm paydaşları ile yaptıkları araştırmalarda, destinasyonlarda yaşanan sorunların destinasyon yönetim örgütleri vasıtasıyla aşılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca, Yavuz ve Karadağ (2009), tarafından yapılan çalışma ile Türkiye turizminin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde tanıtımı ve pazarlamasını sağlamaya yönelik destinasyon temelli bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulduğu değerlendirilerek, “destinasyon temelli tanıtım ve pazarlama modeli” oluşturulmuştur.

Türkiye’de turizmde destinasyon yönetimi konusu, kapsamlı olarak 01-03 Kasım 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen “3. Turizm Şûrası”nda “Turizmde Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi Komisyonu”nda ele alınmıştır. Komisyonda, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini, koordinasyonu ve bütçenin etkin kullanımını sağlayacak bir örgütlenme modeline ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütlenme modelinin turizm sektörüne dinamizm kazandıracak, dünyadaki eğilimler doğrultusunda stratejiler belirleyecek, uluslararası krizlerden turizmin en az düzeyde etkilenmesini sağlayacak, hızlı hareket edilebilmesine imkân verecek bir yapıda olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye’de, “destinasyon esaslı örgütlenme” modellerinin oluşturulmasının artık bir gereklilik olduğu vurgulanmıştır. Komisyon bu örgütlenmenin turizmin daha rekabetçi ve sürdürülebilir kılınması; paydaşlar arasında etkili koordinasyon ve iletişimin oluşturulması; kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması amacıyla, kamu ve özel sektör birlikteliği ile yerel, bölgesel, ulusal tüm paydaşların yer aldığı rekabetçilik, sürdürülebilirlik ve verimlilik ilkelerinin ön planda tutulduğu bir yapıda olması gerektiği konusunda fikir birliğine varmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı [KTB], 2017:5).

Komisyon tarafından belirlenen destinasyon yönetiminin ana ilkeleri ve işlevleri on altı madde halinde ele alınmıştır (KTB, 2017:5-6):

1. Destinasyonlar tüm paydaşların (kamu ve özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları gibi) katılımı, ortak akıl ile, kalite performansına dayalı, şeffaf ve profesyonel olarak yönetilmelidir.

2. Destinasyondaki tüm paydaşlar arasında sürdürülebilir, etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalıdır.

3. Destinasyon yönetimi sürdürülebilir kalkınmayı da desteklemelidir.

4. Destinasyon yönetimi dinamik, rekabetçi pazardaki değişikliklere ve krizlere karşı proaktif olmalıdır.

5. Destinasyon yönetimi yerel halkın turizmden zaman içinde değişen beklentilerini dikkate almalıdır.

6. Destinasyon yönetimi yerel ekonomiye, sosyo-kültürel dokuya değer katmalı, doğal çevreyi korumalı ve toplumun çıkarlarını odağında tutmalıdır.

7. Destinasyon yönetimi pazarlardaki değişimleri izleyerek, bilimsel araştırmalara ve veriye dayalı politika, plan üretme süreçlerine katkıda bulunmalı, yerel stratejiler önermeli ve uygulamalıdır.

8. Destinasyon yönetimi ilgili diğer kurum ve/veya kuruluşların plan ve stratejilerini izlemeli, değerlendirmeli ve önerilerde bulunmalıdır.

9. Destinasyon yönetimi politika, plan, program, faaliyetler ve bütçe ilişkilerini en verimli biçimde tasarlamalıdır.

10. Destinasyon yönetimi bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanmalıdır.

11. Destinasyon yönetimi turizm sektöründe insan kaynaklarını planlanmalı, iş gücünün gelişimi için program ve proje geliştirmelidir.

12. Destinasyon yönetimi gerektiğinde sektöre teknik destek ve danışmanlık hizmeti vermelidir.

13. Destinasyon yönetimi yenilikçi anlayışla ürün gelişimini, mevcut ürünlerin zenginleştirilmesini teşvik etmelidir.

14. Destinasyon yönetimi destinasyonun kimliğini belirlemeli, geliştirmeli ve pazarlanmasına yönelik faaliyetler organize etmelidir.

15. Destinasyon yönetimi destinasyonun markalaşması ve imaj yönetiminin sağlanması amacıyla çalışmalar yürütmelidir.

16. Destinasyon yönetimi pazar eğilimlerini, turizmin rekabetçi koşullarını, ulusal-yerel turizm politikalarını paydaşlarla koordinasyonlu bir biçimde izlemelidir.

Ayrıca, komisyon ortaya koyduğu destinasyon yönetiminin ana ilkeleri ve işlevleri çerçevesinde oluşturulması gereken “Destinasyon Yönetim Modeli”ni “Turizm Destinasyon Yönetim Örgütleri” adıyla tanımlamıştır. Komisyon bu örgütlerin Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) koordinasyonunda, turizm paydaşlarının (kamu ve özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları) işbirliğinde, yönetsel ve mali özerliğe sahip esnek yapıdaki örgütler olması gerektiğini belirtmiştir. Bu örgütler, destinasyonda turizmin planlanması, geliştirilmesi, pazarlanması ve koordine edilmesi gibi faaliyetleri yürütmeli, bütçeleri merkezî bütçeden alınacak payın yanı sıra toplumun tüm kesimlerinin katıldığı eş finansman modeline dayanmalı ve gelir getirici iktisadi işletmeler ve/veya şirketler kurabilmelidir. Ayrıca, KTB bünyesinde “Destinasyonlar” ve “Turizm Destinasyon Yönetim Örgütleri” ile ilgili süreçleri takip etmek üzere bir birim kurulmalı ve örgüte yönelik düzenlemeler yasalarla belirlenmelidir (KTB, 2017:6).

“Turizmde Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi Komisyonu” sonuç raporuna göre; Türkiye Turizm Stratejisi 2023’e paralel olarak 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu “Destinasyon Yönetimi” ile ilgili sunulan modelin uygulanabilmesi için yeniden ele alınmalıdır. Ayrıca, Kültür ve Turizm İl Müdürlüklerinin yapısı ve işleyişi modernize edilmeli ve “Turizm Destinasyon Yönetim Örgütleri” destinasyon bazında pazarlama faaliyetlerini yürüten yetkili kurum olmalıdır.

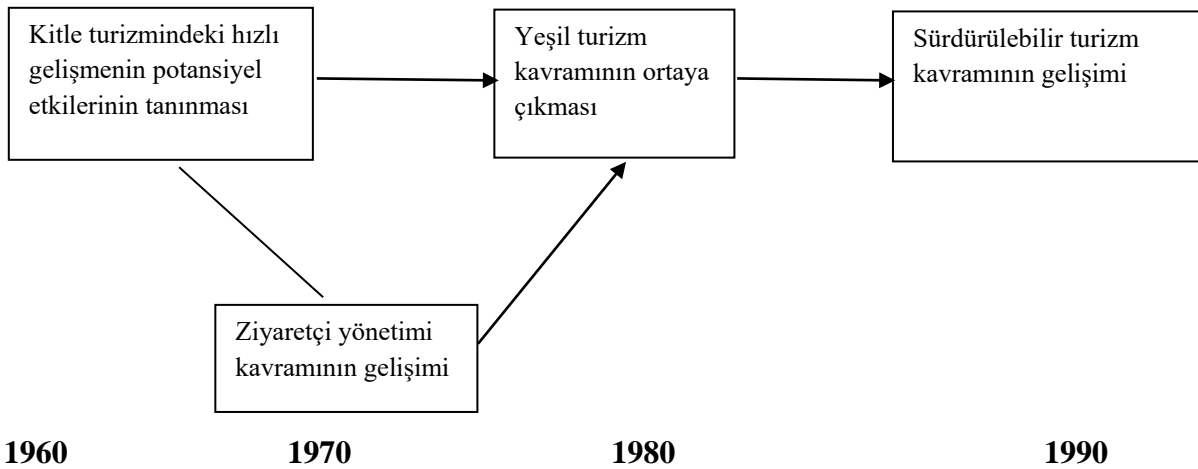
Şura kararları, Türkiye’de destinasyonların yönetiminin kamu ve özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları işbirliği çerçevesinde oluşturulması gerektiğini, bunun gerçekleşmesi bağlamında yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu ve kamu turizm otoritesi olarak KTB’nin kurumsal yapısında da değişiklikler yapılmasının gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.3. Sürdürülebilir Turizm ve Yönetişim

Sürdürülebilirlik, bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden ya da sistemin hayati bağı olan ana kaynaklarına aşırı yüklenmeden sürdürülebilmesi olarak tanımlanabileceği gibi “*insan nüfusunun faaliyetleri ile birlikte onların doğal, sosyal ve kültürel çevreleri arasında uyumun bulunduğu bir denge durumudur*” şeklinde de ifade edilebilir (Demir ve Çevirgen, 2006:95 içinde Middleton ve Hawkins, 1998; Karaman, 1996).

Sürdürülebilir gelişme kavramı 1987 yılında Birleşmiş Milletler, Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development, 1987) tarafından yayınlanan “Brundtland Raporu” ile popüler olmuştur (United Nations [UN], 1987; Bramwell ve Lane, 2011:413). Brundtland Raporu’nda genel hatlarıyla, yoksulluğun ortadan kaldırılması, doğal kaynaklardan yararlanmada eşitliğin sağlanması, nüfus kontrolü ve çevreye duyarlı teknolojilerin geliştirilmesi gibi konular sürdürülebilir kalkınma ile ilişkilendirilmiştir. Raporun yayınlanmasından sonra, sürdürülebilirlik kavramı turizm sektörünün de gündemine alınmıştır (Saaren, 2006:1123).

Raporun yayınlanmasının öncesindeki 1980’li yıllar turizm ve ev sahibi toplum arasındaki ilişkilerin tartışılmaya başlanıldığı bir dönemdir. Tartışmalar, turizmin çevresel faydalarını en üst düzeye çıkarmayı ve tüm çevresel maliyetleri azaltmayı ifade eden “yeşil turizm” kavramını ortaya çıkarmıştır. Sürdürülebilir turizm kavramının kronolojik gelişimi Şekil 2.5’de verilmiştir (Demir ve Çevirgen,2006:100-101 içinde Swarbrooke, 1999).



Kaynak: Demir ve Çevirgen,2006:101

Şekil 2.5. Sürdürülebilir Turizm Kavramının Kronolojik Gelişimi

Sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilir turizm ve turizmde sürdürülebilirlik şeklinde ele alınmaktadır. Çoğu zaman bu iki kavram aynı anlamda kullanılmakla birlikte, sürdürülebilir turizm ekonomik açıdan değerlendirilmekte, turizmde sürdürülebilirlik ise turizmin, sürdürülebilir kalkınma politikalarının bir parçası olması olarak kabul edilmektedir (Artun ve Akbulut, 2015:26 içinde Sharpley, 2000). Sürdürülebilir turizm; ekonomik çıkarları, farklı aktörlerin etik inançlarını ve çeşitli lobilerin gücünü ve etkinliğini yansıtan sosyal olarak yapılandırılmış ve tartışmalı bir kavramdır. Değişik sürdürülebilir turizm kavramları aktörler tarafından sosyo-ekonomik ve politik hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılabilir (Bramwell ve Lane, 2011:413). UNWTO, sürdürülebilir turizmi “mevcut ve gelecekteki ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri tam olarak dikkate alan, ziyaretçilerin, sanayinin, çevrenin ve ev sahibi toplulukların ihtiyaçlarını ele alan turizm” olarak tanımlamıştır (United Nations, Environmental Programme ve the World Tourism Organization [UNEP ve UNWTO], 2005:12). Turizm sektörünün temel ihtiyacı, sürdürülebilir turizm ilkelerini benimsemesi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına odaklanmasıdır. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasiteden ödün vermeden, mevcut ihtiyaçları karşılayan bir gelişme olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir turizm, bir dizi niş ürün olarak, turizmin ayrı bir bileşeni olarak görülmemeli, turizm sektörünün bir koşulu olarak değerlendirilmeli ve geliştirilmesinde aşağıda yer alan hususları içermelidir (UNWTO, 2011:17):

i. Turizm gelişiminde önemli bir unsur olan çevresel kaynakların optimum kullanımı sağlanmalı, temel ekolojik süreçler korunmalı, doğal mirasın ve biyo çeşitliliğin korunmasına yardımcı olunmalıdır.

ii. Ev sahibi toplulukların sosyo-kültürel özgünlüğüne saygı gösterilmeli, onların yerleşik ve yaşayan kültürel mirası ve geleneksel değerleri korunmalı, kültürlerarası anlayışa ve hoşgörüye katkıda bulunulmalıdır.

iii. İstikrarlı istihdam, gelir kazanma olanakları ve ev sahibi topluluklara sağlanan sosyal hizmetlerde dahil olmak üzere, uygulanabilir uzun vadeli ekonomik işlemlerin yapılması garanti edilmeli, tüm paydaşlara sosyo ekonomik faydalar sağlanmalı ve yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunulmalıdır.

UNWTO ve UNEP, sürdürülebilir turizmin geliştirilmesinde esas alınacak hususları belirlemenin yanı sıra, sürdürülebilir turizmin sağlanabilmesi için hedefler ortaya

koymuştur. 12 başlık altında belirlenen ve aşağıda yer alan (UNWTO, 2011:18) bu hedeflerin turizm destinasyonunun en verimli şekilde işlemesini sağlayan çok boyutlu bir bakış açısıyla belirlendiği görülmektedir.

1- Ekonomik Verimlilik: Turizm destinasyonlarının ve işletmelerinin yaşayabilirliğini ve rekabet edebilirliğini sağlamak, böylece uzun vadede refah ve fayda sağlamaya devam edebilmek,

2- Yerel Yönlendirme: Turizmin, destinasyonun refahına olan katkısını en üst düzeye çıkarmak.

3- İstihdam Kalitesi: Turizm tarafından yaratılan ve desteklenen yerel işlerin sayısını ve kalitesini, ücret, hizmet koşulları, cinsiyet, ırk, engellilik vb. için ayrımcılık yapılmadan herkesin yararlanabileceği durumlar da dahil olmak üzere güçlendirmek,

4- Sosyal Eşitlik: Gelir düzeyi düşük gruplara sunulan fırsatları, gelirleri ve hizmetleri iyileştirmek de dahil olmak üzere, alıcı topluluk içinde turizmin ekonomik ve sosyal faydalarını yaygın bir şekilde dağıtmak,

5- Ziyaretçi Tatmini: Ziyaretçilere güvenli, tatmin edici bir deneyim sunmak,

6- Yerel Kontrol: Yerel toplulukları, diğer paydaşlarla iştişarelerde bulunarak, kendi bölgelerindeki turizmin yönetimi ve gelecekteki gelişimi hakkında planlama ve karar verme süreçlerine dahil etmek ve bunları güçlendirmek,

7- Toplum Refahı: Yerel toplumlardaki yaşam kalitesini korumak ve güçlendirmek, herhangi bir toplumsal bozulma veya sömürü biçiminden kaçınmak,

8- Kültürel Zenginlik: Ev sahibi toplulukların tarihi mirasına, zgn kültürüne, geleneklerine ve farklılıklarına saygı duymak ve bu doğrultuda geliştirmek.

9- Fiziksel Bütünlük: Hem kentsel hem de kırsal alanların fiziksel kalitesini korumak aynı zamanda geliştirmek ve çevrenin fiziksel ve görsel bozulmasını önlemek,

10- Biyolojik eşitlilik: Doğal alanların, habitatların ve vahşi yaşamın korunmasını desteklemek ve onlara verilen zararları en aza indirmek,

11- Kaynak Verimliliği: Turizm tesislerinin ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve işletilmesinde, kıt ve yenilenemeyen kaynakların kullanımını en aza indirmek,

12- Çevresel Safılık: Hava, su ve toprak kirliliğini, turizm işletmeleri ve ziyaretçiler tarafından atık oluşumunu en aza indirmek.

UNEP ve UNWTO'nun yayınladığı "Turizmi Daha Sürdürülebilir Kılmak: Politika Yapıcılar İçin Bir Rehber Raporu (Making Tourism More Sustainable: A Guide For Policy Makers)", sürdürülebilir turizmin üç boyutunu ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik olarak belirlemiştir. Bu üç boyut birbirine bağlı olmakla birlikte aynı zamanda rekabet içindedir ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması da, aralarında bir denge kurulması anlamına gelmektedir (UNEP ve UNWTO, 2005:9). Hall'da belirlenen üç boyut çerçevesinde, sürdürülebilir turizm politikası paradigmasının temel taşının "denge" kavramı olduğunu vurgulamıştır (Hall, 2011b:659). Ayrıca, sürdürülebilir turizm, sayısız politika alanına yayılmış, farklı çıkarları ve öncelikleri olan çeşitli aktörleri içerdiğinden, bu denge kabiliyeti genellikle politik kararların nasıl alındığı, kimin yöneteceği ve gücün nasıl dağıtılacağı ile belirlenir. Sürdürülebilir turizm gelişimi ancak, turizmin karar verme sürecine çeşitli aktörler katan etkin yönetişime sahip olmak suretiyle başarılabilir (Wan, 2013:164 içinde Hall ve Jenkins, 1995).

Artun ve Akbulut (2015: 34), UNEP ve UNWTO'nun ortaya koyduğu amaçlar çerçevesinde Fethiye'deki yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilir turizme bakış açılarını tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Böylece sürdürülebilir turizm için bütünsel bir yaklaşım geliştirmede eksik kalınan yönleri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan biride; koordinasyon eksikliğinin her bir örgütün yürüttüğü çalışmaların bir bütünlük oluşturmasını ve sürdürülebilirlik kavramının sektörün bütününe yayılmasını engellediği yönündedir. Bu sorunun giderilmesinin, sürdürülebilir turizm adına yapılan faaliyetlerin daha fazla anlam kazanmasını sağlayacağını tespit etmişlerdir.

Bertucci, turizmi sürdürülebilir kalkınma için başarılı bir faaliyet haline getirmenin en önemli faktörünün sağlıklı bir yönetişim ortamı olduğunu savunmuştur. Ayrıca yönetişimin üç temel özelliğini aşağıdaki şekilde vurgulamıştır (Wesley ve Pforr, 2010:775 içinde Bertucci, 2002).

(i) temsil ve katılım olanakları sağlayan şeffaf bir siyasi ortam,

(ii) politik ve düzenleyici tutarlılık,

(iii) devlet, özel çıkarlar ve sivil toplum arasındaki ortaklıklar.

Sürdürülebilir turizm için yönetişimin temel gereksinimi de, politikaları ve eylemleri ile turizmi etkileyebilecek kilit kamu ve özel paydaş kuruluşlarının etkin bir şekilde etkileşime girmesidir (UNWTO, 2013:7). Tablo 2.3. sürdürülebilir turizmin sağlanmasında ana paydaş tiplerini ve rollerini tanımlamaktadır (UNWTO, 2011:19).

Tablo 2.3. Sürdürülebilir Turizmde Paydaşlar ve Roller

Paydaş Tipi	Sürdürülebilir Turizmin Sağlanmasında Rol
Uluslararası kalkınma yardım ajansları Çok taraflı kurum ve programlar İkili ajanslar	Turizmi kalkınma politikaları ve anlaşmalarına entegre etmek. Sürdürülebilir turizm, bireysel programlar ve projeler için finansal ve teknik yardım
Ulusal hükümet Turizm Bakanlığı Diğer Bakanlıklar Turizm acenteleri, ör. Turist Kurulu Diğer devlet dağıtım ajansları Kaynak yönetim organları örn. Ulusal Parklar Servisi	Turizm politikası ve strateji geliştirme ve uygulama Turizmi daha geniş politika ve stratejilerle ilişkilendirmek Sektörle ilgili mevzuat, standart ve yönetmelik düzenleme Altyapı planlama ve geliştirme Kaynak yönetimi İletişim, bilgi ve pazarlama
Yerel yönetim ve destinasyon organları Bölgesel hükümet Yerel yetkililer örn. İlçe Meclisleri Destinasyon yönetim örgütleri, ör. kamu-özel	Yerel stratejik hedef ve planlama Politika ve yönetmeliklerin uygulanması Yerel altyapı geliştirme ve yönetimi Paydaş katılımı, koordinasyon ve destek
Özel sektör işletmeleri Ulusal ve yerel turizm dernekleri Turizm servis sağlayıcıları. Örneğin. otel işletmeleri Tur operatörleri Tedarikçiler, örn. gıda üreticileri Yatırımcılar - uluslararası ve yurtiçi	Turizm sektörünün temsil ve etkileri Turizm hizmetlerinin işletilmesi Yurtiçi ve yurtdışı pazarlara bağlantı Ürün geliştirme, yatırım ve iyileştirme İstihdam yaratma ve yerel gelir oluşturma Kalkınma ve operasyonlarda ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik konularını yansıtmak
Çalışanlar ve ilgili kurumlar İşçi sendikaları Sektörde bireysel işçiler	Çalışanların çıkarlarını temsil etmek İnsan kaynakları planlaması ve gelişimi Gelir karşılığında güvenilir bir hizmet sağlanması
Uluslararası, ulusal ve yerel STK'lar Sürdürülebilir kalkınma STK'ları Çevre, koruma ve kültürel STK'lar Sosyal ve toplumsal STK'lar	Farklı paydaş çıkarlarını temsil etmek Stratejik planlama ve geliştirmeye dahil olmak Paydaş koordinasyonu ve destekleyici uygulama Kapasite geliştirme ve uzmanlık sağlama
Eğitim ve öğretim kurumları Üniversiteler, kolejler ve öğretim organları Araştırma kurumları Teknik uzmanlar ve danışma organları	Bilgi toplama ve yayma Politika ve strateji geliştirmeyi desteklemek Kapasite geliştirme ve eğitim Özel tavsiye ve uzmanlık
Yerel topluluk Topluluk konseyleri ve temsil organları Geleneksel yapılar –e. kabile şefleri / organları Organize gruplar, ör. kadınlar, gençlik Yerel resmi ve gayri resmi yatırımcılar Bireysel hane	Yerel düzeyde turizm planlaması ve kararları almak Yerel topluluk çıkarlarını temsil etmek ve iletmek Topluluklarda eşit haklar paylaşmanın sağlanması Karşılıklı fayda sağlamak için turistlerle etkileşimde bulunmak Turist harcamalarından gelir elde etmek
Tüketiciler / turist Bireysel turistler Tüketici ağları, kulüpleri ve toplulukları Seyahat medyası ve sosyal medya kullanıcıları	Sektöre ana gelir kaynağı sağlanması Seyahat seçiminde ve eylemlerde çevreye ve yerel topluluklara karşı sorumlu davranmak Destinasyon ve sürdürülebilirlik konularında bilgi ve görüşleri doğru ve adil bir şekilde iletmek

Kaynak: UNWTO, 2011:19-20

Tüm turizm paydaşları, daha sorumlu ve sürdürülebilir bir turizm sektörüne ulaşmada işbirliği yapmalıdır. Turizmin dönüştürücü gücünün olumlu bir iz bırakmasını sağlamak için, birtakım zorlukların hesaba katılması gerekmektedir. Turizm, tüm paydaşlar tarafından paylaşılan sorumluluklar olmaksızın, çevre ve biyolojik çeşitlilik, turizm bölgelerinin miras ve kültürel değerleri, yerel nüfusun daha dezavantajlı grupları için zararlı etkiler yaratabilir (UNWTO, 2017:12-13).

Sürdürülebilir turizm temelde, turizm hacminin büyümesinin neden olduğu çevre sorunlarını azaltmakla ilgilenmektedir. Sürdürülebilir turizmin başarılı bir şekilde uygulanması, çok çeşitli paydaşlarla (kamu sektörü, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, turistik yerler, restoranlar, gıda tedarikçileri, kamu hizmeti kuruluşları, ev sahibi topluluklar ve turistler) işbirliğini gerektirir (Vernon vd.,2005:326-327)

Sürdürülebilir turizmin paydaşları arasında yer alan sivil toplum kuruluşları açısından bir değerlendirme yapıldığında, iki zorluk ortaya çıkmaktadır. Birinci zorluk, çıkarları ve düşünceleri birbirinden farklı olan ve aynı kaynakları kullanan çeşitli paydaşların varlığıdır. İkinci zorluk, turizmde yönetim yapısı ve turizm değer zincirinde kapsayıcı bir yapı oluşturmanın, turizm sektörünün farklı ölçekteki sektörel yapısından dolayı karmaşık olmasıdır. Bu zorlukların varlığı, sürdürülebilir turizmde kilit rol oynayan aktörlerin ortak çıkar noktasında birleşmelerini zorlaştırmaktadır (Artun ve Akbulut, 2015:29 içinde Panyık, 2015; Adiyia vd., 2015).

Sürdürülebilir turizm için en önemli gerekliliklerden biri olan ulusal düzeyde güçlü yönetim, turizmin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü artırmada önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak bu rolün artırılması içinde bir dizi unsur gerekmektedir (UNWTO, 2018:102-103):

- **Sürdürülebilir Turizmin Kalkınma İçin Ulusal Düzeyde Tanınması:** Sürdürülebilir turizmin bir kalkınma aracı olarak sunduğu fırsatlar, devletin en üst düzeyinde tanınmalıdır. Ayrıca özellikle ekonomi, ticaret, ulaşım, çevre ve kültür görevlerini üstlenen bakanlıklar başta olmak üzere turizmle bağlantılı her bir kilit bakanlığın bu fırsatların farkında olması sağlanmalıdır.
- **Turizmle İlgili Bakanlıklar Arası İrtibat Grupları:** İlgili tüm bakanlıklarda turizmin göz önünde bulundurulmasının sağlanması, özellikle turizme yönelik olarak bir bakanlıklar arası irtibat grubunun oluşturulmasıyla önemli ölçüde

desteklenebilir. Politikaların güçlendirilmesi ve sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için bu türden pek çok irtibat grubu bazı ülkelerde uygulamaya konulmuştur.

- **Ulusal Çok Paydaşlı Turizm Organları:** Bu tür kuruluşlar, ulusal düzeyde en iyi şekilde belirlenmiş olup, özel sektörün güçlü bir şekilde temsil edilmesinin yanı sıra, ilgili sivil toplum kuruluşlarının girdilerine sahiptir. Bu kurumlar, ulusal turizm politikaları, stratejileri, eylem planları veya programları ve ölçüm inisiyatiflerinin oluşturulması ve uygulanmasının yanı sıra farklı paydaş çıkar grupları ile irtibat kurmak için gerekli bir alanın sağlanması konusunda da çalışabilirler.
- **Yeterli Bütçe Kaynakları:** Hükümetler, etkinliği sağlamak için oluşturulan kuruluşlara ve kurumlara yeterli insani ve mali kaynak sağlamalıdır.

Ayrıca, yönetim tüm kamusal kararlarda kamu kurumlarının dışındaki karar alma süreçlerini de kapsamaktadır ve bu durum yönetim ve sürdürülebilir kalkınmayı ilişkili bir hale getirmektedir (Güney, 2015: 350). Griggs vd. Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen ve üye olan ülkeler tarafından 2015 yılına kadar yerine getirilmesi gereken Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni bilimden ve mevcut uluslararası anlaşmalardan elde edilen küresel çevresel hedeflerle birleştirerek, 2030 için altı sürdürülebilir kalkınma hedefi önermiştir (Griggs vd., 2013:307):

- i. Toplumunu oluşturan bireylerin yaşam koşullarının başarılı bir şekilde gelişmesini sağlamak,
- ii. Sürdürülebilir gıda güvenliğini sağlamak,
- iii. Sürdürülebilir su güvenliğini sağlamak,
- iv. Temiz enerjiye evrensel ve uygun fiyatlı erişimi geliştirmek,
- v. Daha iyi yönetim, değerlendirme, ölçüm, koruma ve restorasyon yoluyla sağlıklı ve üretken ekosistemler oluşturmak,
- vi. Sürdürülebilir toplumlar için yönetimi sağlamak.

Tüm hedeflerin sağlanması sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için önemlidir. Ancak, ilk beş sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmak için kurumların her

düzeyde dönüştürülmesine ve yönetim anlayışıyla hareket edilmesine ihtiyaç vardır (Griggs vd., 2013:307). Etkili bir yönetim, genellikle, uygun kurumlara, karar alma kurallarına ve kurulan uygulamalara duyulan gereksinime dayanır. İzleyen süreçte sürdürülebilir turizmin uygulanması için uygun araçların geliştirilmesi ve uygulanmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, sürdürülebilir turizm hedefleri tarafından yönlendirilen yönetim büyük engeller ile karşı karşıya kalabilir. Bu engeller, sürdürülebilir turizmin çok sayıda politik alanı içermesinden, birçok farklı politik uygulamalardan, aktörlerin çeşitliliğinden, bu aktörlerin farklı ilgi ve önceliklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Bramwell, 2011:461).

Aynı zamanda sürdürülebilir turizm yönetimi, yerel düzeyde katılımcı anlayışı ve koordinasyonu gerektirmektedir. Diğer taraftan, ulusal politikaların ve yönetim sürecinin, yerel yönetim ve kalkınma politikaları ve eylemlerinden etkilenebilecek olan topluluklara yerel düzeyde yansıtılma ve uygulanma düzeyinin nasıl olduğu önemli bir konu olarak değerlendirilmelidir (UNWTO, 2013:7).

Güney, OECD üyesi ve AB üyesi ülkeler için yönetimin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini analiz etmiş ve yönetim ile sürdürülebilir kalkınma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre söz konusu ülkelerde yönetim düzeyi yükseldiğinde sürdürülebilir kalkınma düzeyi yükselmektedir. AB üyesi ülkeler için yaptığı çalışmada, hükümet tarafından sunulan mal varlığı haklarının korunması ve hukuksal düzenin sorunsuz işlemesi gibi temel hizmetleri kapsamanın yanı sıra etkililik, etkinlik, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, insan haklarına saygı, farklılıklara karşı toleranslı olma gibi özellikleri de içerdiğinden bugünkü kaynak kullanımının gelecekteki kaynak kullanımına en az zarar verir düzeyde olması için gerekli olan güçlü otorite, ortak akıl ve çok yönlü planlama, yönetim kavramının içerisinde yer almıştır (Güney, 2015:360; 2016:202).

Madrid (İspanya) ve Quito (Ekvator) 'dan sonra 27-28 Nisan 2017 tarihinde Polonya'nın Krakow şehrinde gerçekleştirilen "Turizm Sektörünün Ortak Sorumlulukları ile Sürdürülebilirliğini Artırma" konulu 3. Uluslararası Etik ve Turizm Kongresinin temel konularını arasında "Sürdürülebilirlik gündeminin bir güçlendiricisi olarak turizm yönetimi" konusu da yer almıştır (UNWTO, 2017:14). Bu konu başlığı altında yapılan tartışmalar sonucunda; kamu idareleri tarafından sürdürülebilirliği uygulamada çok paydaşlı bir işbirliğinin geliştirilmesi için kullanılan mekanizmaların etkinliğine ve sektör için

“Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG)”nin önemine odaklanılmıştır. Bazı ülkeler (Litvanya ve Çek Cumhuriyeti) turizm politikası belirleme sürecinin her aşamasında ve pazarlama stratejilerinin tasarlanmasında görev yapan istişare kurulları, komiteler ve çalışma gruplarının olumlu deneyimlerine dikkat çekerek, bu yapıların tüm kilit aktörleri dahil etmesi ve etkili olması için hem ulusal hem de bölgesel düzeyde faaliyet göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı ülkeler (Almanya) sivil toplum ile daha fazla istişareye yönelik yeni bir eğilim belirlendiğini ve bölgesel seviyede olumlu sonuçlar alındığını ifade etmiştir. Berlin kentinde turizme ilişkin halkın algılarını ölçmek için yıllık anketler başlatıldığını ve belediyenin vatandaşlar için "yaratıcılık laboratuvarları" düzenleyen ve yerel düzeyde turizm gelişimine yönelik fikir alışverişinde bulunacak bir ofisi bulunduğunu belirtmiştir. Hamburg kenti, 2024'te Olimpiyat Oyunlarına ev sahipliği yapma ihtimali üzerine bir yerel referandum düzenlemiş ve halkın çoğunluğunun aleyhte oy kullanması nedeniyle teklif verme süreci başlatılmamıştır (UNWTO, 2017:30). Ülke deneyimleri destinasyonlarda, yerel halkın istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilen bir turizm anlayışının gelişmeye başladığını ve turizm politikalarının belirlenmesi sürecinin kilit paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmesinin olumlu sonuçlar yarattığını göstermektedir.

Ayrıca Dünya Turizm Örgütü, turizme yönelik stratejileri düzenleme ve daha iyi kalibrasyon yapma fırsatı sundukları için turizmde izleme araçlarının geliştirilmesi ve uygulanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu kapsamda, turizmin yerel seviyedeki etkisini izlemek amacıyla sürdürülebilir turizm gözlemevleri ağı oluşturmuştur (UNWTO, 2017:30).

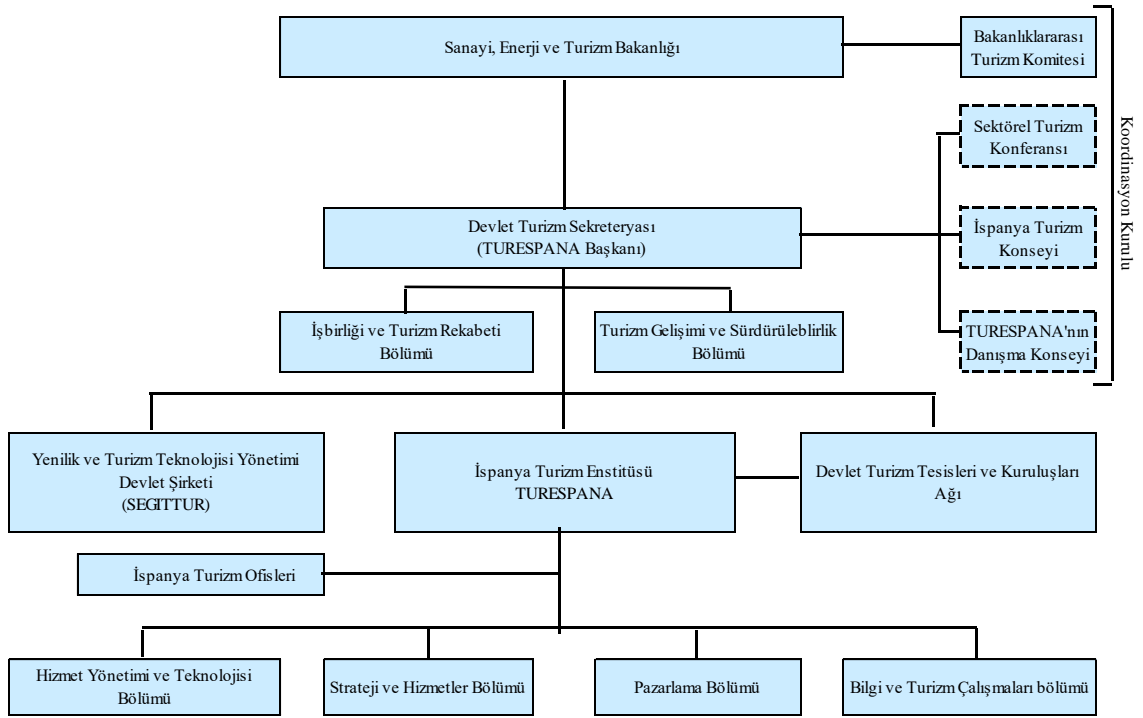
2.4. Bazı Ülkelerde Turizm Yönetişimi ve Finansmanı

Bu bölümde, Türkiye gibi ekonomisinde turizmin önemli rol oynadığı İspanya, Fransa, Birleşik Krallık ve İtalya'nın turizm yönetişimini nasıl ve hangi finansman kaynaklarıyla sağladığı ele alınacaktır. Bu konuda OECD'nin yayınladığı “OECD Turizm Trendleri ve Politikaları 2016 (OECD Tourism Trends and Policies 2016)” ve “OECD Turizm Trendleri ve Politikaları 2018 (OECD Tourism Trends and Policies 2018)” çalışmalarından yararlanılmıştır.

2.4.1. İspanya'da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı

İspanya'da turizme ilişkin konular, merkezi ve yerel idareler arasında paylaşılmıştır. Merkezi düzeyde turizm politikası, koordinasyon, uluslararası tanıtım ve hukuki düzenlemeler (Avcıkurt ve İlban, 2016:83) kısaca, turizmde ulusal sorumluluk Turizm

Devlet Sekreteryası aracılığıyla “Sanayi, Enerji ve Turizm Bakanlığı”na aittir. Sekreteryaya, turizm politikasının yanı sıra ulusal ve uluslararası düzeyde kurumsal ilişkiler geliştirmek, koordinasyon sağlamak ve uygulamaktan sorumludur. Turizm Sekreteryası İspanya Turizm Enstitüsü (Turespaña), Devlet Turizm Tesisleri ve Kuruluşları Ağı (Paradores de Turismo S.A.) ve Yenilik ve Turizm Teknolojisi Yönetimi Şirketi (SEGITTUR)’ni koordine etmektedir (OECD, 2016:271). İspanya’nın turizm kuruluşlarının organizasyon şeması Şekil 2.6.’da verilmiştir.



Kaynak: OECD, 2016:273

Şekil 2.6. İspanya: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması

Turespaña, İspanya'nın elçilik ve konsoloslukları tarafından desteklenen İspanyol Turizm Ofisleri ağı aracılığıyla yurt dışında faaliyetlerini yürüten Bakanlığa bağlı özerk bir kurumdur. Görev alanı şunları içerir (OECD, 2016:271-272):

- Uluslararası pazarlarda bölgesel (Comunidades Autónomas) ve yerel yönetimlerin yanı sıra özel sektörle işbirliği içinde turizmi teşvik etmek,
- Turizm politikasını diğer devlet kurumları, kamu otoriteleri ve özel sektör ile işbirliği içinde hazırlamak,
- İspanya turizm firmalarını yurt dışında desteklemek, uluslararası turizm işbirliğini ve ilişkilerini hızlandırmak,

- Turizm ekonomisi için bilgi ve istihbarat analizi ve dağıtımını yapmak,
- Turizm ürünlerinin ve destinasyonların inovasyon, kalite, sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü artırmak için plan ve programları hazırlamak,
- Turizm sektörünün modernizasyonunu sağlamak, teknolojik kapasitesini geliştirmek ve yönetim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Devlet Turizm Tesisleri ve Kuruluşları Ağı (Paradores de Turismo S.A.) için strateji ve yatırıma yönelik çalışmalar yapmak.

1991'de kurulan ve kökleri 1930'a dayanan bir kamu kuruluşu olan Paradores de Turismo S.A., devlete ait otel ağını işletmektedir. Şu anda çoğu tarihi yerlerde ve doğal alanlarda bulunan 3 500 kişiyi istihdam eden 94 işletme bulunmaktadır. SEGITTUR ise hem kamu hem de özel sektörde, İspanyol turizm endüstrisinde inovasyon için araştırma ve geliştirmeyi teşvik etmekten sorumlu devlete ait bir şirkettir (OECD, 2016:272).

Kamu ve özel turizm paydaşları arasındaki ana koordinasyonu sağlayan araçlar şunlardır (OECD, 2016:272):

- Turizmi ilgilendiren konularda sorumluluğu olan ulusal bakanlıkları temsil eden Bakanlıklararası Turizm Komitesi (Comisión Interministerial de Turismo),
- Merkezi hükümetten ve otonom bölgelerden kamu temsilcilerini turizm sorumlulukları ile bir araya getiren Sektörel Turizm Konferansı (Conferencia Sectorial de Turismo),
- Tüm bölgesel turizm idarelerini (devlet, bölgeler ve iller / şehirler) ve özel sektörü, yani ticaret odalarını, Ulusal İşverenler Derneği'ni (CEOE), meslek birliklerini, sendikaları ve geniş bir turizm profesyonelleri yelpazesini bir araya getiren İspanyol Turizm Konseyi (Consejo Español de Turismo)
- Özel sektörle işbirliğini geliştirmek için 2013 yılında kurulan Turespaña Danışma Konseyi (Consejo Asesor de Turespaña) beş kişi özel sektörden olmak üzere onbir üyeden oluşmaktadır.

İspanya'da yerel kuruluşlar (iller ve belediyeler) esas olarak bilginin tanıtımı ve yayılması açısından kendi turizm çıkarlarını yönetmektedir (OECD, 2016:272). 17 özerk bölge kendi ulusal bölgelerinde, turizme ilişkin tanıtım, güvenlik, altyapı, hukuki düzenleme

ve konaklama tesisleri sınıflandırması gibi sorumluluklara sahiptir. Bütün özerk bölgeler turizm altyapı ve eğitimine ilişkin sübvansiyon ve kredilendirme sistemi oluşturmakta ve kendi destekleme programları çerçevesinde kredilendirme programlarını işletmektedirler (Avcıkurt ve İlban, 2016:83).

2015 yılında devlet seviyesinde turizme tahsis edilen toplam kaynak, 2014 yılına göre %2,18 artışla 323,72 milyon Euro'dur (2011'den önemli ölçüde daha azdır). Buna Turizm Sekreterliği'ne 236 milyon Avro ve Turespana'ya 85 milyon Avro dahildir. Temel finansman kaynağı, devletin genel bütçesidir. Devlet düzeyinde belirli turistik vergiler yoktur. Turespaña, gelir kaynaklarının yaklaşık %20'sini ticari faaliyetlerinden almaktadır. Turizm Sekreterliği, turizm bütçelerinin modernizasyonu için kredi sağlamak amacıyla, genel bütçede yer almayan 220 milyon Euro'luk özel bir fondan sorumludur (OECD, 2016:272).

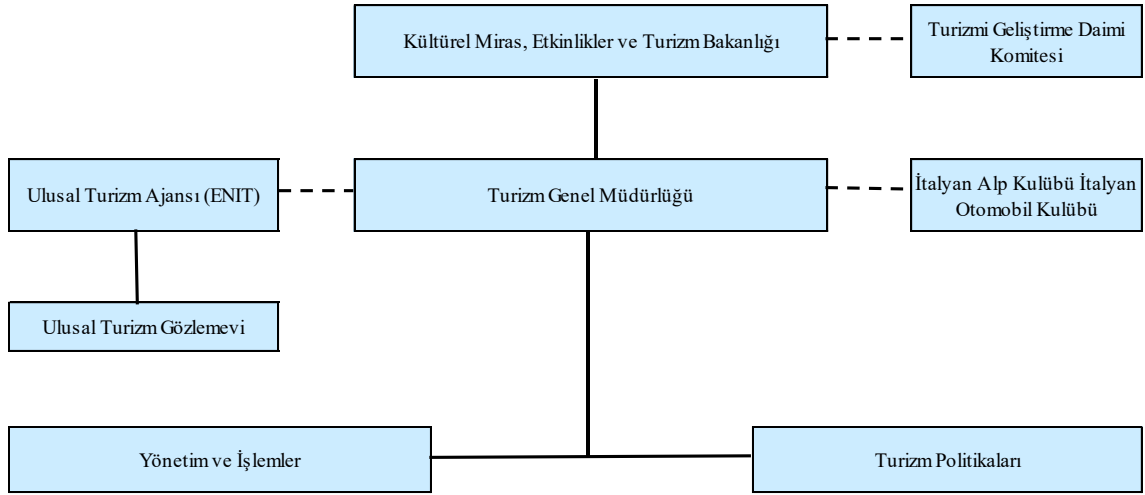
2.4.2. İtalya'da Turizm Yönetişi ve Finansmanı

İtalya'da turizmin idaresi “Kültürel Miras, Faaliyetler ve Turizm Bakanlığı (MİBAC)”na aittir. Bakanlık, Turizm Genel Müdürlüğü, stratejik politika gündemini belirlerken, turizm işletmelerinin düzenlenmesi, stratejik pazarlama aktivitelerinin geliştirilmesi ve Avrupa yapısal fonlarının yönetilmesi dahil olmak üzere birçok kilit faaliyet yürütmektedir. Yerel yönetimlerde turizm sektörü için düzenlemeler yapılabilmektedir. 2014 yılında, İtalya'da turizmi teşvik etmek için Daimi Komite kurulmuştur. Beş yıllık ulusal turizm planının hazırlanması ile görevlendirilen bu komite, özel ve kamu kuruluşlarından oluşmaktadır (OECD, 2016:207).

Turizm Genel Müdürlüğü, ulusal ve uluslararası turizm politikalarının geliştirilmesi, bütünleştirilmesi, uygulanması, koordinasyonu ve tanıtımından sorumludur. Genel Müdürlük, uluslararası kuruluşlar, bölgesel yönetimler ve diğer paydaşlarla turizmin gelişmesine ilişkin ilişkileri yönetmektedir (MİBAC, T.Y.)

Uluslararası Turizm Ajansı'nın (ENIT) rolü, İtalya'yı bir turizm bölgesi olarak pazarlamak ve tanıtmaktır. 2015 yılı Nisan ayı itibarıyla ENIT'in, Kültürel Miras, Faaliyet ve Turizm Bakanlığı gözetiminde bir kamu kuruluşundan kamu iktisadi teşekkülüne dönüştüren yeni bir tüzüğü bulunmaktadır. ENIT ayrıca bölgeler ve özerk iller, yerel yetkililer ve diğer kamu kurumları ile anlaşmalar yapabilir. Yönetim Kurulu, Bakan tarafından atanan iki üyeyi içerir. Ayrıca, Ulusal Turizm Ajansı (ENIT), İtalyan Otomobil

Kulübü ve İtalyan Alp Kulübü için denetleme otoritesidir (OECD, 2016:208). Şekil 2.7. İtalya'nın turizm kuruluşlarının organizasyon şemasını vermektedir.



Kaynak: OECD, 2016:208

Şekil 2.7. İtalya: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması

Turizm, Avrupa Birliği Yapısal Fonları tarafından finanse edilen Kültür ve İnovasyon 2014-20 programından yararlanmaktadır. Toplam 490 milyon Euro'luk bir bütçeden, beş güney bölgedeki (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria ve Sicilia) 60 kültürel cazibe merkezinin gelişimine büyük bir oran ayrılmıştır. Büyük kültürel cazibe merkezleri, uygun bir şekilde desteklenen ve teşvik edilen, bölgesel turizm akışını çeşitlendirmeye yardımcı olabilecek potansiyel ilgi çekici bölgesel miras alanlarını içermektedir. İtalyan turizm endüstrisine birincil lokasyonlarda yatırım yapma misyonuyla 2014 yılında devlet kontrollü Turizm Yatırım Fonu başlatılmıştır. Fon, kalkınma ihtiyacı olan kamu malları ile özel emlak piyasası arasında bir köprü görevi görmektedir (OECD, 2018:206).

İtalya'da 2016 yılında, ulusal turizm endüstrisi ve tüm kamu ve özel paydaşları 2017-2022 dönemi için yeni bir Ulusal Turizm Stratejik Planı (Piiano Strategico del Turismo - PST) oluşturmak için bir araya gelmiştir. Plan, İtalya'daki tüm turizm operatörlerini, tutarlı ve koordineli bir yaklaşımla bir araya getirerek, sektördeki karar vermeyi iyileştirmek için net bir çerçeve sunmuştur. Diğer taraftan, teknolojik ve örgütsel yenilik, beceri geliştirme, kaliteli hizmet sunumu gibi temel faktörlere dayanarak, İtalya'nın çevresel ve kültürel mirasına kalıcı ve sürdürülebilir bir yaklaşımla entegre edilmiştir (OECD, 2018:206).

Turizm sektörüne yapılan finansal destekler açısından incelendiğinde, 2014 yılında onaylanan Vergi Kredisi Sistemi, ile turizm işletmelerinin yenilenmesi ve modernizasyonu

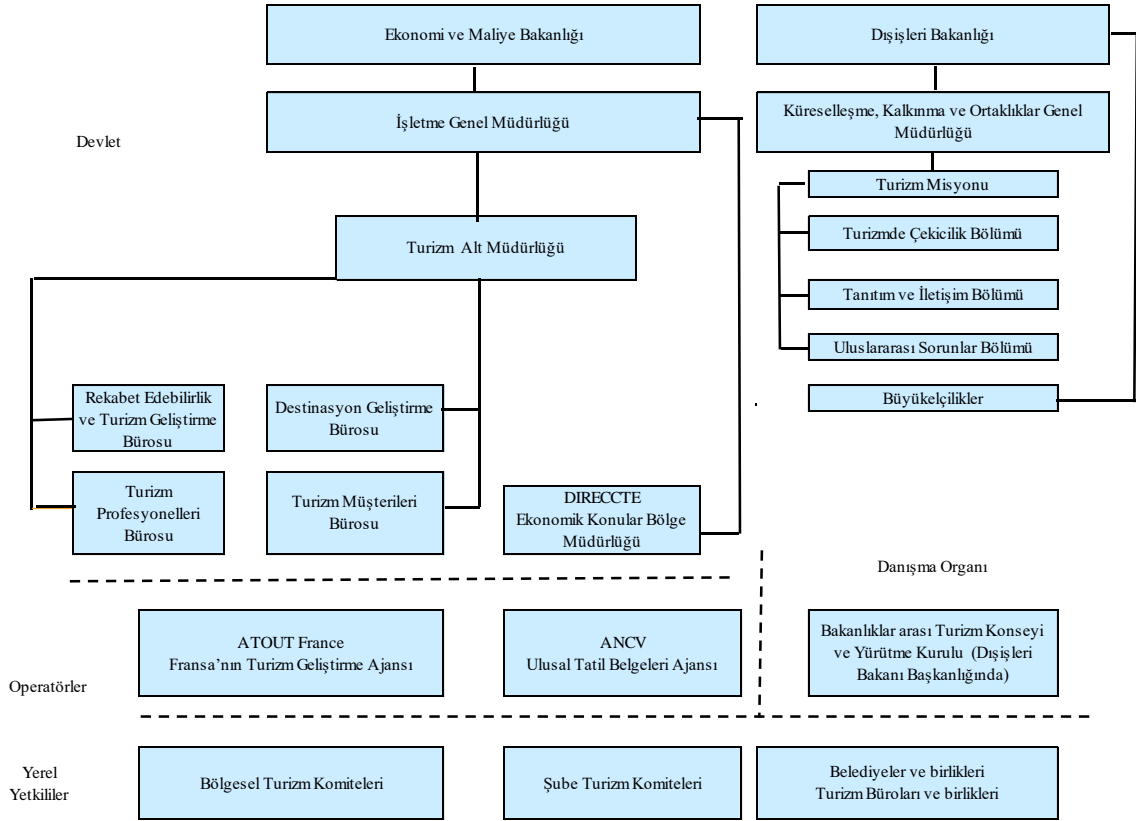
için 2020 yılına kadar 460 milyon Avroluk bütçe ayrıldığı; kamu ve özel sektör işbirliğine dayanan ağlara ve yeni girişimler için 12,7 milyon Euro tutarında desteğe yönelik bir sistem oluşturulduğu görülmektedir (OECD, 2018:207).

2.4.3. Fransa’da Turizm Yönetişimi ve Finansmanı

2014'ten bu yana hükümetin turizm stratejisinin sorumluluğu, hem turizmcileri ve standartları izleyen Ekonomiden sorumlu Bakanlıkta hem de Fransa'yı turistik bir destinasyon olarak tanıtan Dışişleri Bakanlığındadır. Bu hizmetler, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı bünyesindeki İşletmeler Genel Müdürlüğü (DGE) ve Dışişleri Bakanlığı bünyesindeki Küreselleşme, Kalkınma ve Ortaklıklar Genel Müdürlüğü (DGMDP) tarafından yönetilmektedir (OECD, 2016:169). Turizmden sorumlu kamu kurumları Temmuz 2016’dan bu yana Bakanlıklararası Turizm Komitesi (CIT) Başbakanlığın yetkisi altında düzenli olarak toplanmaktadır (OECD, 2018: 169).

Fransa Ulusal Turizm Örgütü olan “Atout France (Fransa Turizmini Geliştirme Ajansı)”, 1987 yılında kurulan ve dış pazarlarda turizm ürünlerini tanıtmaktan sorumlu olan “Maison de la France” ile “ODİT” adlı bir kuruluşun 2009 yılında birleşmesi sonucu oluşmuştur. Temel amacı, Fransız turizminin küresel rekabet ortamındaki pazar payını ve pazardaki liderliğini korumak ve geliştirmektir (Avcıkurt ve İlban, 2016:80). Günümüzde, küreselleşme ile paralel olarak, turizm endüstrisi için özellikle gelişmekte olan pazarlardan yeni gezginleri Fransa’ya çekmek için cazibesini daha da artırmaya çalışmaktadır. Fransız devletinin tek turizm kurumu olan “Atout France”ın 2020 yılına ilişkin hedefi, Fransa'da 100 milyon ziyaretçiyi ağırlamaktır (Atout France, T.Y.).

Devlet kontrolü altındaki diğer bir birim ise görevi tatillere erişimi genişletmek olan Ulusal Tatil Belgeleri Ajansı (ANCV)’dır. Ayrıca, turizme birçok yerel yönetim katılmaktadır. Bölgesel Konseyler, tanıtım amacıyla Bölgesel Turizm Komitelerini belirlemektedirler. Bu komitelerin oluşumunu düzenleyen genel kurallar ve tanıtım faaliyetlerinin kapsamı kanunla düzenlenmiştir. (OECD, 2016:169-170). Şekil 2.8. Fransa’nın turizm kuruluşlarının organizasyon şemasını vermektedir.



Kaynak: OECD, 2018:170

Şekil 2.8. Fransa: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması

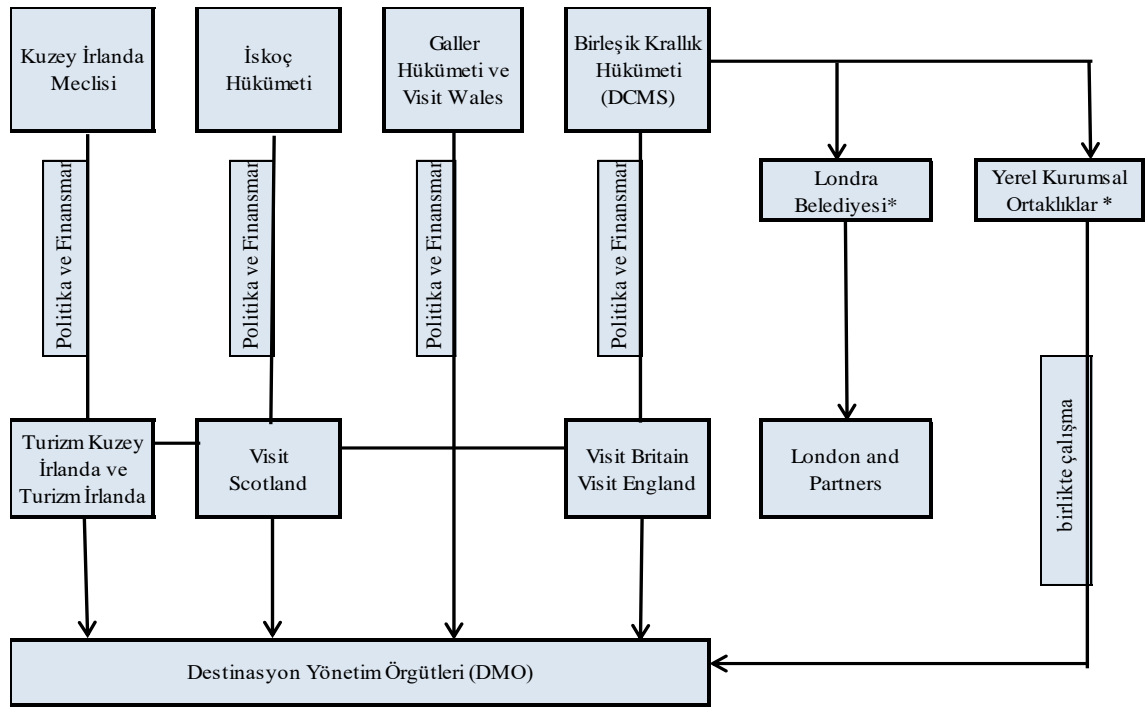
“Atout France”, görevlerini yerine getirmesi ve fon bulması için ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlayan Ekonomik Çıkar Grubu (EIG) olarak kurulmuştur. Bütçesi, 70 milyon Avronun üzerindedir ve bunun yaklaşık yarısı 2015'ten bu yana Dışişleri Bakanlığı tarafından ödenen bir devlet yardımından oluşmaktadır. Turizm ayrıca, kültür ve ulusal miras (müzeler, anıtların tadilatı, vb.), ulaşım altyapısı, çevrenin korunması ve tanıtımı konularındaki devlet harcamalarından dolayı olarak faydalanmaktadır. Turizm ile ilgili politikalara taahhüt edilen toplam finansal kaynaklar yaklaşık 2 milyar Avro'dur (OECD, 2018:170).

Temmuz 2017'de gerçekleştirilen Bakanlıklararası Turizm Komitesi (CIT) toplantısında Fransa için öncelikle ele alınması gereken turizmle ilgili konular değerlendirilmiş ve birçok öncelikli proje başlatılmıştır. Bu projeler arasında havaalanı sınır kontrolünün AB vatandaşları için 30 dakika ve diğer tüm varışlar için 45 dakikaya düşürülmesi; önemli turizm destinasyonları ile havaalanları arasındaki otoyollar için bir bakım programı oluşturulması yer almaktadır. Ayrıca Fransa hükümeti tarafından yenilikçi bir devlet müdahalesi biçimi olarak “destinasyon sözleşmesi” uygulamasının başlatıldığı görülmektedir. Bu sözleşmeler, belirli bir bölgedeki kamu ve özel paydaşları umut verici

temalar etrafında toparlamak için tasarlanmıştır. Her bir destinasyon sözleşmesi paydaşların ortak bir turizm stratejisine yönelik taahhütlerini belirlemektedir (OECD, 2018:171).

2.4.4. Birleşik Krallık’da Turizm Yönetimi ve Finansmanı

Birleşik Krallık’ta turizm yönetiminde yetkili olarak tek bir kuruluştan bahsetmek mümkün değildir. Ancak, devleti turizm sektöründe temsil eden en yetkili kurum “Kültür, Medya ve Spor Dairesi-Department for Culture, Media and Sport (DCMS)”dir. Turizm endüstrisi, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile uluslararası özel işletmelerin yanı sıra, yerel ve bölgesel düzeydeki Destinasyon Yönetim Örgütleri dahil olmak üzere kamu ve özel sektör kuruluşlarının dinamik bir birleşimidir (Visit Britain- Visit England, T.Y.). Şekil 2.9 Birleşik Krallık’taki turizm kuruluşlarının organizasyon şemasını vermektedir.



* Ayrı finansman ilişkileri geçerlidir

Kaynak: OECD, 2018:293

Şekil 2.9. Birleşik Krallık: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması

Ayrıca ülkede, Ulusal Turizm Kurulları (National Tourism Boards) ile Bölgesel Turizm Kurulları (Regional Tourism Boards) bulunmaktadır. Ulusal Turizm Kurulları; Visit Britain, Visit England, Visit Scotland, Visit Wales ve Discover Northern Ireland’dır. Bu kurullar DCMS tarafından finanse edilmektedir (United Kingdom National Tourist Board, T.Y.).

Visit Britain ve Visit England, Birleşik Krallık Hükümeti'ne bağlı turizmden sorumlu bir kamu kuruluşu olan Britanya Turizm Otoritesi'nin (Britain Tourism Authority-BTA) ticari adlarıdır. 2015 yılında, Visit Britain ve Visit England ile ilgili üç yıllık inceleme raporunda, her iki organın etkinliği, verimliliği ve kurumsal yönetişimini nasıl geliştireceği konusunda önerilerde bulunulmuştur. Aynı yıl kurumların harcamalarının incelemesinin ardından hükümet, BTA'nın Visit Britain ve Visit England olarak gerçekleştireceği farklı faaliyetleri açıklığa kavuşturmuştur. Visit Britain ve Visit England'ın başarısı için işbirliği kritik öneme sahip olduğundan, operasyonlar BTA İcra Kurulu Başkanı altında bir araya getirilmiştir (OECD,2018:292-293).

Visit Britain, Britanya'nın her yerinde ziyaretçilerin harcamalarını artırmayı ve uluslararası gezginlerin gözünde İngiltere'nin sıralamasını iyileştirmeyi hedeflemektedir. Yasal görevlerinden biri turizmi etkileyen konular hakkında hükümeti bilgilendirmektir. Ayrıca, turizmin değerini Britanya'da yükseltmek için bir dizi ortakla birlikte çalışmaktadır. Visit England, ise İngiltere'deki turizmin değerini ve kalitesini artırmak için çalışan bir danışma organıdır. (OECD,2016:293).

Visit Scotland, İskoç Hükümeti'ne karşı sorumlu bir kamu organıdır. Temel amacı, turizmin ekonomik faydasını İskoçya'da artırmaktır. İskoçya'da, Birleşik Krallık'ta ve uluslararası alanda pazarlama, sektördeki en yüksek kalite standartlarını teşvik etme, ziyaretçi bilgileri sağlamak, turizmi desteklemek ve ülkenin uluslararası profilini yükseltmek için bir etkinlik stratejisi uygulamakla yükümlüdür (OECD,2016:293).

Visit Wales, Galler'in turizm politikasını oluşturmak, turizmi geliştirmek ve tanıtmakla sorumludur. Galler Turist Kurumu tarafından yürütülen bu görevler Visit Wales tarafından devralınmıştır (Visit Britain- Visit England, T.Y.).

Bölgesel Turizm Kurulları birer devlet kurumu olarak faaliyet göstermedikleri için DCMS ile de organik bağları bulunmamaktadır. Faaliyetlerini özel hukuk hükümlerine göre yürütmekte olup, organizasyon yapıları buna göre şekillenmiştir. İngiltere'nin en önemli destinasyonu konumunda olan Londra' da faaliyet gösteren Visit London' dur

Britanya Turizm Otoritesi (BTA), Kültür, Medya ve Spor Dairesi (DCMS) tarafından bir finansman anlaşması yoluyla finanse edilmektedir. 2016-2020 harcama dönemi için, yılda 19,5 milyon sterlin Visit Britain için ve 7 milyon sterlin Visit England için olmak üzere toplam 26,5 milyon sterlin BTA'ya aktarılmaktadır. BTA'ya ek olarak

aktarılan bütçe GREAT Kampanyası'ndan yılda yaklaşık 23 milyon sterlidir ve Britanya'yı yurtdışında tanıtmak içindir. İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'daki turizm finansmanı, hükümet tarafından belirlenmektedir (OECD, 2018:294).

3. BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DE TURİZMİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİŞİM

Turizm politikası, bir ülkenin tüm insanlarına, turizme katılarak maddi ve manevi dinlenme olanakları sağlamak, çevreyi koruyarak turizm ihtiyaçlarının karşılanması için gereken en uygun altyapıyı ve üstyapıyı kurmak amacı ile kamu yönetiminin turizm alanına dolaylı ve dolaysız her türlü müdahalesi olarak tanımlanmaktadır (Olalı, 1990:30) Turizmle ilgili hedeflere ulaşmada yol gösterici olan turizm politikasını oluşturan en önemli elemanlardan ikisi “turizm planlaması” ve “örgüt”tür (Olalı, 1990:34).

Diğer taraftan yönetim olgusunun planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme gibi aşamalardan meydana gelen bir süreç olduğu kabul edilmektedir (Aydın, 2015:24). *Planlama, çevresindeki değişimlere göre zamanla değişebilecek amaçların ve bu amaçlara ulaşılacak yolların belirlenmesi ve bir planlar hiyerarşisi geliştirilmesi sürecidir. Ayrıca, şimdiki durumdan ve geçmişten esinlenerek, geleceği düzenlemeye çalışan bir yönetim işlevi olarak kabul edilmektedir* (İçöz vd., 2009: 78).

Yönetim kavramının iki anlamı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kamu hizmetlerinin yönetimine ilişkin faaliyetler olarak ifade edilen görevsel (fonksiyonel) anlamıdır. Organik anlamda ise yönetme hizmetleriyle görevli kamu kurumunu (örgüt) ifade etmektedir. Bu kapsamda Turizm Kamu Yönetimi, genel yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan ve turizmin gelişmesinde kamu yararına usullerin ve kaynakların yönetilmesi anlamına gelmektedir (Avcı, 1995:48-49 içinde Tortop, 1990). Türkiye’de turizm sektörünün Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren önemine paralel olarak örgütsel yapısı da değişmiştir. Turizm örgütü, *turizmle ilgili her türlü kamu, yarı kamu ve özel kuruluşun turizm amaçlarına hizmet eden faaliyetlerini bir araya getiren, turizm politikasını yürüten kuruluşlardır* (Demirkol ve Çetin, 2014:21).

Yönetimin birinci ve temel bir fonksiyonu olan planlamanın; yöneticinin çalışmalarını basitleştirme, çalışmalarda birlik ve kaynaklarda verimlilik ve etkinlik sağlama, bunun yanı sıra kişisel kamu hizmetlerinin görülmesinde kişisel takdirlere engel olma gibi faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar genel kabul görerek planlamaya başvurulmasını geliştirmiştir. Ancak, yönetsel sorunların karmaşıklığının da bu gelişmede etkisi olmuştur (Aydın, 2015:34-35 içinde Tortop vd., 2007).

Hem turizm politikasını oluşturan en önemli elemanlardan biri olan hem de yönetsel sürecin parçası olan turizm planlaması ise *“Bir dönemde turizm sektöründe ulaşılmak istenilen hedefleri, bu hedeflere varabilmek için yararlanılabilecek araçları, olanakları, yapılacak işleri, iş zamanlamasını ve işlerin sorumluluklarını gösteren disiplinli bir düzenlemedir”* (Olalı, H. 1990:25). Turizmde planlama yapmanın nedenleri; plansız gelişmenin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan kaçınmak ve olumlu sonuçlar elde etmektir. Dünya Turizm Örgütü, ulusal ve bölgesel planlamanın faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (İçöz vd., 2009: 81 içinde UNWTO,1994).

- i. Turizm gelişiminin amaçlarını ve politikalarını belirlemesi,
- ii. Gelecekte de kullanabilmek için doğal ve kültürel kaynakları koruyacak turizm gelişimini sağlaması,
- iii. Ülkenin ve bölgenin genel gelişim politikalarına turizmi entegre etmesi, turizm ve diğer sektörler arasında bağlantı kurulmasını sağlaması,
- iv. Kamu ve özel sektörün turizm gelişimi üzerinde karar vermeleri için akılcı bir zemin sağlaması,
- v. Turizm sektörünün birçok unsurunun eşgüdümlü bir şekilde gelişimine olanak sağlaması,
- vi. Olası turizm sorunlarını en aza indirmek, faydaların topluma eşit dağılımı ile turizmin ekonomik, çevresel ve sosyal faydalarını dengelemesi ve optimize etmesi,
- vii. Standartları belirlemesi ve rehberlik görevi görmesi,
- viii. Gerekli örgütsel ve kurumsal çalışma ortamını sağlayarak, turizm gelişim politikasının etkin uygulanması ve turizm sektörünün sürekli yönetimi için temel yaratması,
- ix. Turizm gelişiminde kamu ve özel sektör çabalarının ve yatırımların etkin eşgüdümüne ortam sağlaması,
- x. Turizm gelişim sürecinin sürekli olarak kontrolü ve yapılacak işlerin istenilen şekilde gitmesini sağlayacak zemini sağlaması.

Planlar farklı yönlerden çeşitlerine ve kullanım biçimlerine göre gruplanabileceği gibi “yönetmel plan” ve “ulusal kalkınma planı” olmak üzere de ikiye ayrılır. Yönetmel Plan, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içi etkinlikleri ve örgüt çevre ilişkilerini planlarken Kalkınma Planı, ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmasını amaçlayan planlardır (Aydın, 2015:38 içinde Ergun ve Polatoğlu, 1988).

Türkiye’de kalkınmanın anahtarı olarak 1963 yılından itibaren planlı döneme geçilmiştir. Ekonomik kalkınma üzerinde turizmin yarattığı olumlu etki konusundaki farkındalık, ilk kalkınma planından itibaren hazırlanan tüm Kalkınma Planlarında da görülmektedir. Bu bölümde, Türkiye’de turizm sektörünün yönetim anlayışındaki değişim Kalkınma Planları çerçevesinde değerlendirilecektir. Bu nedenle yönetim kavramının ortaya çıktığı ve uluslararası kuruluşların raporlarında kullanılmaya başlanıldığı 1990’lı yıllar esas alınarak Kalkınma Planları 1963-1994 dönemi ve 1994 -2018 dönemi olarak incelenmiştir. Ayrıca, planlı döneme geçiş sürecinde turizmde örgüt yapısı öncelikli olarak ele alınacaktır.

3.1. Plansız Dönem (1963 yılı öncesi)

6 Kasım 1923 tarihinde kurulan “Türk Seyyahîn Cemiyeti” faaliyetleri, üstlendiği görev ve sorumluluklar açısından cumhuriyet tarihinde turizmde bir dönüm noktası teşkil eden ilk kuruluş olmuştur. Cemiyet 1926’dan itibaren “Turing Kulübü” adını almış, zamanla görev alanı genişleyen kurumun adı “Türkiye Turing ve Otomobil Kulübü (TTOK)” olarak değişmiştir. Belirlenen hedefler ve üstlenilen sorumluluklar çerçevesinde değerlendirildiğinde kulübün Turizm Bakanlığı gibi çalıştığını söylemek mümkündür (Evcin, 2014:37-38).

1934 yılında yayımlanan 2450 sayılı “İktisat Vekaleti Teşkilat ve Vazifeleri Kanunu”nun yürürlüğe girmesi ile birlikte ilk kamu örgütlenmesi ortaya çıkmıştır. Bu süreçte “Türk Ofisi”nin yayın ve tanıtım işlerini yürüten birimin içindeki “Turizm Masası” 1938 yılından önce ayrı bir şubeye dönüştürülmüş, 1939 yılında da Ticaret Vekaleti’nin kuruluşu sırasında “Turizm Müdürlüğü” adını almıştır. 1940 yılına gelindiğinde turizmin, tanıtım ile yakın ilişkisi de anlaşılmış, 1943 yılında Basın Yayın Genel Müdürlüğü adını alan birim içerisine “Turizm Müdürlüğü” de yerleştirilmiştir (Kozak vd., 2014:103-104).

1923-1938 yılları arasında halkın en az geçim ihtiyaçlarını karşılama çabasında olması bu dönemin en belirgin özelliğidir. Bu süreçte sermaye bakımından yokluk hüküm

sürdüğü için büyük sermaye yaratma işini devlet üzerine almıştır. Savaş yılları olarak nitelendirilen 1939-1945 yılları iktisadi sıkıntılarının çok ciddi olduğu yıllardır. Savaşın sona ermesi ile birlikte, sistemli gelişme için gerekli fikri ve teknik hazırlıklar 1948 yılında başlamış ve ülkenin sorunları ilk kez bu dönemde ele alınmıştır. Böylece, sosyal yatırımlar ve tarımda genişleme konularındaki hazırlıkların yapılması ve dış yardımdan faydalanma yoluna girilmesiyle 1950 yılında başlayan döneme geçilmiştir. (DPT, 1963:11)

30 Mart 1950 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5647 sayılı “Turizm Müesseselerini Teşvik Kanunu” ile turizm alanında yapılacak yatırımların özendirilmesi amacıyla başlatılan çalışmalarda ilk yasal düzenleme getirilmiştir. Bu yasa kapsamında; Basın-Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü Teşkilât Kanunu ile oluşturulan Turizm Danışma Kurulunca belirlenen yerlerde yine kanunla belirlenen kriterlere uygun “oteller, pansiyonlar, gazino ve lokantalar, plajlar, kamplar, eğlence yerleri, spor ve avcılık tesisleri, kaplıcalar, istirahat ve tedavi müesseseleri ve mümasili tesisler (benzeyen, andıran tesisler)” “turizm müessesesi” olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, bu tesislerin belge alma, denetleme ve teşviklerden yararlanma hususları kanun kapsamında belirlenmiştir (Resmi Gazete, 1950).

Bu düzenlemelerden sonra Türkiye’de turizmin bir sanayi haline getirilmesi çalışmalarına hız verilmiş ve bu amaçla Turizm Danışma Kurulunun hazırladığı “Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu” tasarısı 1953 yılında kanunlaşarak, 6086 sayılı Kanun şeklinde yürürlüğe girmiştir (Andaç, 2000:10). Bu kanun ile turizm alanında turizm tesisi yatırımı yapacak yatırımcıların teşvik edilmesine yönelik hükümler belirlenmiştir (Resmi Gazete, 1953).

1963 yılına gelindiğinde ekonomideki tüm sorunların planlı bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve bu çerçevede hareket edilmesi amacıyla Kalkınma Planları hazırlanmaya başlanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, turizm ile ilgili hedefler ortaya konulmuştur. Ancak, 1963 yılı itibariyle Türkiye’de çözüm bekleyen sorunların büyüklüğü Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1963:26) şu şekilde ifade edilmektedir.

“Türkiye’de okuma yaşındaki ve üstündeki nüfusun yüzde 60’ı okuma yazma bilmemektedir. Köylerin yüzde 53 ü, belediyelerin yüzde 55’i içme suyundan yoksun veya yeteri kadar içme suyu bulamayacak durumdadır. Nüfusun yüzde 69’u elektrikten faydalanamamaktadır. Doğan her 1.000 çocuktan 165’i bir yıl içinde ölmektedir. Nüfusun

yüzde 2.5'i veremlidir. 4 bin kişiye bir doktor ve hastanelerde 1 hemşireye 111 yatak düşmektedir. Meslekten her ilkokul öğretmenine 60 öğrenci ve her eğitici tarım teknisyenine 25-30 köy düşmektedir. Şehirlerde ortalama 2,7 kişi, köylerde 2,1 kişi bir odada oturmakta, şehir konutlarının yüzde 30'u ise oturulamayacak bir durumda bulunmaktadır. En büyük üç şehirdeki nüfusun yüzde 30'u tek odalı evlerde yaşamaktadır. Gecekondularda yaşayan insan sayısı 1,2 milyondur”

3.2. Planlı Dönem (1963-1994)

Ulusal çapta ekonomik ve toplumsal kalkınmayı amaçlayan kalkınma planının Türkiye’de uygulanmasına 1963 yılında başlanılmıştır. 1961 Anayasası ile birlikte kalkınmanın planlı olacağı ve plan yapmanın devletin temel görevleri arasında olduğu konusunda getirilen hüküm 1982 Anayasası’nda da yer almaktadır. Plan yapma görevi 3 Haziran 2011 tarihine kadar Devlet Planlama Teşkilatı’nda iken bu tarihte yayımlanan Kanun Hükmünde Kararname ile (3046 sayılı Kanun ile Kanun Hükmündeki Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname) bu görevler Kalkınma Bakanlığı’na verilmiştir (Aydın, 2015:38-40). Türkiye’de 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte bu görevler, Cumhurbaşkanlığı bünyesinde yer alan Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yürütülmeye başlanılmıştır.

Türkiye’de 2018 yılına kadar 10 adet kalkınma planı hazırlanmıştır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın (BBYKP) amacı şu şekilde ifade edilmiştir (DPT, 1963:3)

“Milli tasarrufu artırmak, yatırımları toplum yararına, gerektirdiği önceliklerle yöneltmek ve iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirmek üzere Birinci Beş Yıllık (1963 - 1967) Kalkınma Planı hazırlanmıştır”

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın temel hedefi; sosyal adalet, istihdam ve dış ödeme dengesinin yüksek bir gelir seviyesinde gerçekleştirilmesidir (DPT, 1963:34). İlk beş yıllık dönem hamle dönemi olarak ifade edilmiş ve bu dönemde yapılacak turizm yatırımlarının 15 yıl içinde görünmeyen kalemler gelirlerinden olan turizm gelirlerinde hızlı bir artış sağlayacağı belirtilmiştir. Sınırlı kaynakların, turizmde daha hızlı dönüşlerin alınabileceği alanlarda kullanılması ve tanıtım faaliyetlerine önem verilmesi bu plan döneminin turizm açısından ana hedefleri arasındadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla alınması gereken tedbirler, tüm turizm faaliyetlerinin gerekli yetki ve imkanlarla düzenli olarak yürütülmesi için bir teşkilat kurulması; yasa ve tüzüklerin turizmin

gelişmesini engelleyen hükümlerinin değiştirilmesi ve tanıtımın tecrübeli yabancı reklam firmaları ile işbirliği içinde yapılması olarak belirlenmiştir. Ayrıca, en önemli tedbirlerden biri şehir ve kasabalarda turizm ile ilgili kurum ve kuruluşların katıldığı bir “Turizmi Geliştirme Kurulu” kurulmasının teşvik edilmesidir. “Turizmi Geliştirme Kurulu”nun yerel bir yapılanma olarak işbirliği ve koordinasyon odaklı olarak kurulması öngörülmüştür. Kurulun, kurulduğu çevredeki turizm gelişmesini planlayarak, proje yapılmasını teşvik etmesi ve yapılan işleri kontrol etmesi amaçlanmıştır. Kurulların turizm potansiyelini harekete getirmekte başarı olduğu yerlere devlet desteği verilmesi hedeflenmiştir (DPT, 1963:428). Birinci plan döneminde özel sektörün kalkınma planları çerçevesinde hareket etmesi kendi isteğine bırakılmıştır. Devletin izlediği politika, belirlediği politika ve planlar doğrultusunda sektörü teşvik etmek olmuştur. Aksi halde planlardan beklenen sonucun sağlanamayacağı kanaatine varılmıştır (Yıldırım, 1991:27).

Ayrıca, 12.07.1963 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 265 sayılı “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Teşkilat Kanunu” ile “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı” kurulmuştur. Bakanlığın görevi, turizmi millî ekonominin verimli sektörü haline getirmek için yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını değerlendirmek, turizmle ilgili tüm faaliyetleri yürütmek ve faaliyetlerin ifası için idarenin çeşitli kuruluşları, mahallî idareler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve kamu iktisadi teşebbüsleri, sermayesinin yarısından çoğu bu kuruluş ve teşekküllere ait müessese ve şirketler ile işbirliği yapmaktır (Resmi Gazete, 1963). Vasıflı personel yetiştirilmesi amacıyla 1967 yılında Turizm Bankası ile yapılan işbirliği sonucunda; İstanbul’da Dilson Otel’de ve 1968 yılında İzmir Efes Otel’de Otelcilik ve Turizm Merkezi açılmıştır (Yıldırım, 1991:42 içinde Turizm Mecmuası, 1970).

1968-1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın temel ekonomik hedefi, dönemi içinde Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)’da artış sağlanmasıdır. 1968 yılı itibarıyla çeşitli kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon sağlanamadığı ve turizm politikası için gerekli örgütlenmenin tam olarak kurulamadığı planda ifade edilmektedir. Turizm yatırımlarının belirlenen seviyeye ulaşması için gereken örgütlenmeye ve yasal düzenlemelere ilişkin politika tedbirleri şu şekilde belirtilmiştir (DPT, 1968:600-601).

- Turizm ve Tanıtma Bakanlığının sadece turizm sektörü ile uğraşmasını sağlayacak şekilde teşkilatlanmasının gerçekleştirilmesi,

- Kamu sektörüne ait turistik işletmelerin tek elden yönetilmesi ve belirli bir işletme politikasının izlenmesi için “Turizm İşletmeleri Kurumu” kurulması veya mevcut örgütlerden birine bu görevin verilmesi,
- Turizm kredileri konusunda çalışacak bir kurum kurulması ve turizm sektöründeki kredi politikasının bu örgütçe yürütülmesi,
- Çeşitli kamu kurum ve kuruluşları tarafından yürütülen turizm eğitimi ve öğretimi çalışmalarının koordine halde ele alınabilmesi için “Turizm Eğitimi ve Öğretimi Milli Merkezi” kurulması,
- Uluslararası alanda ve özellikle Akdeniz ülkeleri ile ortak turizm tanıtımı konusunda işbirliği imkanları aranması.

İkinci plan dönemindeki uygulamalar kitle turizmi ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaynakların etkin kullanımı amacıyla alt yapı ve üst yapı yatırımları öncelikli bölgelerde (Akdeniz, Göreme, Uludağ, Güney Ege ve kısmen Marmara) yoğunlaştırılmıştır (DPT, 1973: 615-616).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977) döneminde de kitle turizmine yönelik turizmde yatırım ve tanıtma faaliyetlerinin yürütülmesi esas alınmıştır. Ayrıca, fiziksel planların Turizm ve Tanıtma Bakanlığı ile İmar ve İskan Bakanlığı arasında işbirliği ile yapılacağı ilke olarak belirlenmiştir (DPT, 1973: 619). Ancak, planın öngördüğü ilke ve hedeflerin uygulamada yetersiz kaldığı, bir bölümünün ise ihmal edildiği görülmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri şunlardır (Yıldırım, 1991: 44):

1. Planın dönemin siyasal şartlarında hazırlanması sonucunda imalat sanayine önem verilmesi ve turizm sektörüne yeterli kaynak aktarılmaması,
2. Turizm sektörünün ekonomideki değerinin görülmemesi,
3. Siyasal iktidar değişiklikleri sonucunda kurulan koalisyon hükümet ortaklarının turizm konusunda farklı görüşlere sahip olması,
4. 1973 yılı sonunda başlayan petrol krizinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de turizmi olumsuz etkilemesidir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın “Turizm ve Tanıtma” başlıklı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda; turizm sektörü “*Türkiye’ye gelen yabancıların sayısını ve turizm*

gelirlerini artırmak, iç turizm hareketlerini geliştirmek ve yurtdışına çıkacak vatandaşların seyahatlerini düzenlemekle ilgili tüm kamu ve özel sektör faaliyetlerini içerir. Sektör içinde sektöre ilişkin endüstrinin kurulması ve işletilmesi, yardımcı hizmetlerin yapılması teşviki ve izlenmesi yer alır.” şeklinde tanımlanmıştır (DPT, 1977:54). Turizm sektörünün tanıtım ve pazarlanmasına ilişkin faaliyetlerin çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarınca kendi görev alanlarına giren dallarda dağınık ve kopuk olarak yürütülmesinin, istenen etkinliği sağlamadığı yönünde tespit yapılmıştır. Bunun çözümüne yönelik bu kapsamda yürütülen faaliyetlerin ve fonların bir araya getirilmesi ve eşgüdümünün sağlanması için “Tanıtma Koordinasyon Kurulu” kurulmasına karar verilmiştir. Ayrıca belirlenen ilke ve tedbirler arasında “dünya turizminin gelişme eğilimine uygun kitle ulaşım araçlarının ve altyapısının geliştirilmesi için ilgili kamu kuruluşları ile etkin bir eşgüdüm gerçekleştirilecek ve hava, kara, deniz ve demiryollarının en yüksek taşıma kapasitesi, turist yoğunluğunun bölgesel dağılımı da göz önünde bulundurularak planlanacaktır.” , “Turizm eğitiminin yaygınlaştırılması ve turizm bilincinin yaratılması için başta M.E.B. ve TRT olmak üzere tüm kamu kuruluşları ile işbirliği gerçekleştirilecektir.” Ve Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nun yetki ve sorumluluklarını açıklıkla belirleyecek ve yatırımcı bir kuruluş olmasına imkan verecek yasal düzenlemeler yapılacaktır. Yeni örgütlenme, bir yandan sektörle ilgili kamu kuruluşlarının yetkilerini göz önüne alırken, öte yandan turizmle ilgili yarı kamusal ve kamu dışı kuruluşları koordine edici ve yönlendirici olacaktır.” yer almaktadır (DPT, 1977:15-21).

Bu raporda; turizm sektörünün örgütlenmesinin yok denecek bir noktada olduğu, kamu ve özel sektörün turizmin gereklerine uyan ve onu harekete geçirecek organizasyon ve koordinasyonun gelişmediği, iş bölümü ve koordinasyonu geliştirecek karma ekonomi prensiplerine uygun bir örgüt kurulamadığı vurgulanmıştır (DPT, 1977:31). Ayrıca raporda; mevzuatın yetersiz, dağınık ve karışık olduğu; her kurumun yeri ve görevleri açıkça düzenlenmediği için görev tekrarı olduğu ve Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde yurt ölçeğinde olmayan örgütlenme yapısında tıkanıklar olduğu ifade edilerek, turizm mevzuatının hazırlanması gerektiği belirtilmiştir. Raporda önceki kalkınma planında alınan tedbirlerin gerçekleşme durumlarına ilişkin aşağıda belirtilen saptamalarda bulunulmuştur (DPT, 1977:32).

“1. Turizm ve Tanıtma Bakanlığının kuruluş kanununda Bakanlığın, yalnız turizmle uğraşacak şekilde örgütlenmesi için gerekli değişiklik yapılmamıştır.

2. Turizm eğitiminin eşgüdümlü ve bütünleyici olması için 1968'de kurulan "Turizm Eğitimi ve Öğretimi Milli Merkezi" yetki ve fona sahip olmadığından, uygulanan eğitimin prensiplerinin tek merkezden alınması gerçekleşmemiştir.

3. Tarihsel ve arkeolojik değerlerin korunması, onarım vb. çalışmaların öngörülen bölgelere ve turistik konaklama tesislerinin yoğunlaştırılacağı yerlere öncelikle yöneltmesi istenilen düzeyde gerçekleştirilememiş, kuruluşlar arası koordinasyon sağlanamamıştır. “

1976 yılı itibariyle 265 sayılı “Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Teşkilat Kanunu” ve 6086 sayılı “Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu” yürürlükte. Bu kanunların turizmin gelişmesini sağlayacak nitelikte olmadığı anlaşılmıştır. 6086 sayılı Kanun yerine yeni bir kanun yapılması ve kanunda turizm sektörüne sağlanan teşvik olanaklarının ismen sayılması gerektiği yönünde öneri getirilmiştir (DPT, 1977:49).

Diğer taraftan bu dönem, turizm yatırımlarının hızla artırılmasının en önemli öncelik olduğu bir dönemdir. Yatırımların beklenenin çok altında gerçekleşmesinin nedeninin bürokratik engellerle bir projenin oluşum sürecinin rasyonelin çok üstünde olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Nitekim, hiçbir turizm yatırımcısı bütün işlerini Turizm ve Tanıtma Bakanlığında tamamlayamamaktadır. Yatırımın kuruluş yeri kamu arazisi ise, arazi sorunu için Orman ve Maliye Bakanlığı'nda, yabancı sermaye ortaklığı varsa Ticaret Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve Bakanlar Kurulu'nda, teşvik uygulamaları için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda, turizm belgesi için Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nda, iç kredi için Turizm Bankası'nda, alt yapı için YSE, TEK ve PTT Genel Müdürlükleri'nde ayrı ayrı sorunlarını halletmeden yatırıma başlaması mümkün değildir. Bu süreç 3 yıldan daha az olmamakta ve bu süre içinde proje ve fizibilite hesapları eskimiş olduğundan kısır döngü içinde yeniden başa gelmektedir. Aynı zamanda, İmar Kanunu nedeniyle kıyılara, Toprak Reformu Kanunu nedeniyle tarım alanlarına, Orman Kanunu nedeniyle orman alanlarına kurulmasına izin verilmeyen turistik tesisler için yatırım alanları büyük ölçüde daralmış da olmaktadır. Bu sorunların giderilmesi noktasında yeni teşvik tedbirlerinin "Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu" kapsamında ele alınmasının yararlı olacağı getirilen en yapıcı önerilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (DPT, 1977:50-51).

Dördüncü Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporunda (1977:51-54), örgütlenme ve koordinasyon konusundaki sorunlar kamu ve özel sektör ayrımında ayrı bir başlık altında ele alınmış ve aşağıda yer alan sorunlar belirlenmiştir.

1. Kamu Sektörü Örgütlenmesi: Turizm ve Tanıtma Bakanlığı, "Turizmi ulusal ekonominin verimli sektörü haline getirmek için yurdun turizme elverişli tüm olanaklarını değerlendirme" görevini yerine getirirken aşağıda belirtilen bazı sorunlarla karşılaşmış ve dolayısıyla turizm sektörü kamu idaresi içinde beklenen yerini alamamıştır.

- Görev, yetki ve sorumlulukların tüm idari mekanizma içerisinde belirsiz ve uyumsuz olması,
- Sosyal hayat ve ekonomi içinde hızla büyüyen turizm olayını tam anlamı ile koordine edebilmek için gerekli araçlara sahip olmaması,
- Kamu kesiminde turizm ile ilgili görev dağılımının turizmin bünyesinden gelen dağınıklığı daha da artırması,
- Bakanlık, sektörün sorumluluğunu taşıırken, yatırımlara ilişkin etkili görev ve yetkilerin diğer bazı kamu kuruluşlarına dağılmış olması,
- Dağınıklığın bir sonucu olarak yatırımların yavaşlaması,
- Turizm sektörüne dönük bir yatırım talebinin kamu sektöründeki süreç nedeniyle çoğu zaman diğer bir sektöre kaymasına neden olmasıdır.

Bu sorunların çözümüne yönelik bazı tedbirler önerilmiştir. Öneriler arasında mevcut kamu ve özel sektör kuruluşları arasında ve Bakanlığın kendi hizmet birimleri arasında kopukluk, ve/veya koordinasyonsuzluk olarak görülen aksaklıkları gidererek, belirlenecek yeni turizm politikasını uygulayabilecek yeni Bakanlık örgütünü kurmak ve Bakanlığın yatırımcı bir niteliğe kavuşturulmasını sağlamakta yer almıştır. Ayrıca, gerekli yasal düzenlemelerin turizmdeki son gelişmeler doğrultusunda yürürlüğe girip işlerlik kazandıkları takdirde, koordinasyon ve organizasyon sorununun büyük ölçüde çözümleneceği ifade edilmiştir.

2. Özel Sektör Örgütlenmesi: Kamu sektörüne paralel olarak özel kesimde de organizasyon ve koordinasyon bakımından sorunların olduğu belirtilmiştir. Otel işletmeleri ile seyahat acentalarının amaçlarına uygun biçimde örgütlenmeleri, desteklenmeleri, denetlenmeleri ve çalışmalarının etkili kılınmasına ilişkin tedbirlerin alınması halinde bu sorunların çözüleceği konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Diğer taraftan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın "Kurumsal ve Yönetmelik Politikalar" başlıklı bölümünde, planlı kalkınma çabalarının başarıya ulaşmasında kamu

yönetiminin daha etkin ve verimli olmasının taşıdığı önem vurgulanmış ve önceki üç plan döneminde bunun istenilen düzeyde olmadığı belirtilmiştir (DPT, 1979: 298). Turizm alanında işbirliği ve eşgüdümüne ilişkin belirlenen ilke ve politikalar ise şunlardır (DPT, 1979:432):

- Kamu kuruluşlarına ait tesislerin tek elden yönetilmesi ve etkin bir pazarlama için ilgili kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği yapılması,
- Turizm eğitimi ve planda saptanan politikalara ilişkin veri toplanması konusunda ilgili kurum ve kuruluşlar arasında eş güdüm sağlanmasıdır.

Bu plan döneminde yaşanan siyasi istikrarsızlık, anarşi ve terörün turizme olumsuz etkileri hedeflere ulaşılamamasına neden olmuştur (Yıldırım, 1991:52). Bu plan dönemini bir bütün olarak değerlendirmede yaşanan zorluk 24.01.1980 Ekonomik Kararları ve 12.09.1980 askeri müdahalesinden kaynaklanmaktadır. Kılıçbay 24 Ocak Kararlarını “iktisadilik” dozu yüksek olan kararlar olarak tanımlamıştır. Bu kararlar ile Türkiye’de piyasa ekonomisi yönünde ciddi bir adım atılmıştır (Cünedioğlu, 2001:136 içinde Kılıçbay, 1991).

Etkin bir pazarlama konusunda politika olarak belirlenen kurumlar arası koordinasyon sağlanamamış ve devreye sokulamamıştır. Ayrıca bu planın başarısızlığına neden olan en önemli faktörün, turizmin yerel kuruluşlarda dahil olmak üzere tüm kuruluşlar ile insanlara sevdirememesi ve bir turizm heyecanı yaratılamaması olduğu yönünde değerlendirme yapılmıştır (Yıldırım, 1991:52-54 içinde Kongar, 1979; Ege, 1968). 1982 yılında yürürlüğe giren “Turizmi Teşvik Kanunu” bu plan döneminin en önemli yasal düzenlemesidir.

Türkiye’de turizmin büyümesi sonucunda ortaya çıkan bölgeler ve sınıflar arası eşitsizliklerin artması, çevresel yıkım, kültürel yabancılaşma, sosyal kontrol ve kimlik kaybının yaşanması gibi olumsuz sonuçların temelinde geleneksel planlama yaklaşımlarının yattığı düşünülmektedir. Turizmin küçük ölçekli yerel toplum tarafından kontrol edilerek, çevresel ve sosyo-kültürel açıdan sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesi ve turizm gelirlerinin eşitlikçi bir şekilde paylaşılması amacıyla olumsuz etkilere yol açan klasik planlama yaklaşımlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Turizm planlaması yaklaşımlarındaki bu olgunlaşmanın en yenilikçi tarafını, yerel toplumların planlanma sürecine katılmasına verilen önem oluşturmaktadır. Türkiye açısından turizm

planlamasındaki bu eğilimin “Beş Yıllık Kalkınma Planları”nda da görülmektedir. İlk beş “Beş Yıllık Kalkınma Planları”nın ana amacı turist sayısını ve turizm gelirini, kitle turizm faaliyetlerine uygun olarak artırmaktır. Bu eğilimin, Beşinci “Beş Yıllık Kalkınma Planı”ndan sonra değişmeye başladığı görülmektedir (Aslan, 2008:72 içinde Tosun ve Jenkins, 1996; Tosun, 1998; Tosun vd., 2003; Göymen, 2000; Brown, 1998; Mowfort ve Munt, 1998; Inskeep, 1991; Timothy, 1999; Tosun, 2006; Conlin, 1996).

1985-1989 dönemi için hazırlanan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma planında; dönem sonunda toplam ziyaretçi sayısının 3 milyon kişi, turizm gelirinin 540 milyon dolar seviyesinde olması ve yatak kapasitesinin ise 100.000 yatağa yükselmesi hedeflenmiştir (DPT,1985:120). Ayrıca bu plan döneminde turizm için hazırlanmış Özel İhtisas Komisyon Raporu bulunmamaktadır.

Planda bu hedeflere ulaşmada uygulanacak politikalar arasında yeni bir kurum ya da kuruluşun oluşturulmasına yer verilmemiş ancak, turizm kaynakları envanteri ile fiziksel planlama çalışmalarında ilgili kamu kuruluşları, bilim kurumları, gönüllü kuruluşlar ve özel sektör kurumları arasında iş birliği sağlanacağı belirtilmiştir (DPT, 1985:120).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma planı döneminde yatak sayısındaki artış %204,8’dir. Bu artışta 1982 yılında çıkarılan “Turizmi Teşvik Kanunu”nun önemli bir etkisi vardır (Yıldırım, 1991:58).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma planı döneminde (1990-1994) turizm ile ilgili özel ihtisas komisyon raporu hazırlanmamış ancak “Yatırım Teşvik Politikaları” Özel İhtisas Komisyonu Raporunda (1989) turizmin geliştirilmesi için gereken yatırım teşvikleri ele alınmıştır. Kalkınma Planında ise turizmde örgütlenme konusuna yer verilmemiştir.

3.3. 1994 Sonrası Planlı Dönem

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın sona erdiği tarihi izleyen 1995 yılı için Kalkınma Planı hazırlanmamış, 1996-2000 yıllarını içeren Yedinci Plan döneminde ekonomide etkinliğin artırılmasına yönelik yapısal değişim projelerine özellikle önem verilmiştir. Ayrıca, konaklama yatırımları yavaşlatılmış, altyapı, pazarlama ve yenileme yatırımları özendirilerek turizm hizmetlerinin niteliğinin korunması ve iyileştirilmesine öncelik verilmiştir (DPT, 2000:78). Etkinliğin artırılmasına yönelik belirlenen ilke ve politikalar arasında turizm hareketlerinin yoğunlaştığı bölgelerde yerel yönetimlerin ve

halkın turizm ile ilgili kararlara katılmasının sağlanması, Akdeniz-Ege Turizm Altyapısı ve Kıyı Yönetimi (ATAK) projesinin hızla uygulanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve turizm sektörünün uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak amacıyla yönelik dinamik ve stratejik Turizm Sektörü Ana Planı (TUSAP)'nın uygulamaya geçirilmesi yer almıştır (DPT, 1995: 163).

Yedinci Plan (1995:164) döneminde, hukuki ve kurumsal bağlamda düzenlemeler yapılması gerekli görülmüştür. Turizm Bakanlığı'nın dinamik bir yapıya kavuşturulması bu düzenlemeler arasındadır. Bunun için Bakanlığın ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişikliklere hızla ayak uydurabilmesini sağlayan Turizm Bakanlığı Teşkilat Kanunu çıkarılması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, Türkiye Turistik Otelciler ve İşletmecileri Birliği ve Rehberler Birliği yasalarının çıkarılması gerekli görülen düzenlemeler arasındadır. Yasal düzenlemelere rekabet gücünü artırmak, ortak sorunlarına çözüm bulmak, mesleki etkinliklerini artırmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile turizm hareketlerinin yoğunlaştığı bölgelerde yerel yönetimlerin ve toplumun turizm ile ilgili kararlara katılmasının sağlanması amaçlanmıştır (Aslan, 2008:72).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıkları çerçevesinde oluşturulan Özel İhtisas Komisyonu Raporunda (2001:9), tanıtım ve pazarlama konusunda “yönetişim” kavramına yer verilmiş, tanıtma ve pazarlamada temel amacın, turizm gelişiminde turizm gelirinin maksimizasyonu sürecinde yönetim ilkesine sadık kalmak olduğu belirtilmiştir. Özel ihtisas komisyonu raporunda (2001:10); turizm sektörünün gelişiminde en önemli oluşumlardan biri olan yasal düzenlemeler ile kamu ve özel kesimin örgütsel yapılanmasında, kurumlar arasındaki eşgüdümde önemli eksiklikler olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, rapora göre,

“Turizmden sorumlu kamu otoritesi, standartları saptayan, izleyen, koordinasyonu sağlayan ve güçlü denetim mekanizmasına sahip bir yapıya kavuşturulmalı, bu otoritenin temsilcisi Yüksek Planlama Kurulunda yer almalıdır. Diğer bakanlıkların turizmi etkileyecek yasal düzenlemelerinde Turizm Bakanlığı'nın ve örgütlenmesi büyük oranda tamamlanmış turizm özel sektörünün görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Turizm Bakanlığı Teşkilat Yasası bir an önce çıkartılmalı, özel sektörün kurumsal yapılanması

süratle gerçekleştirilmelidir. Halen yürürlükte bulunan, diğer kurumların yetki ve sorumluluğundaki yasa ve yönetmeliklerde mevcut turizmin gelişimini engelleyen unsurlar kaldırılmalı, eksiklikler tamamlanmalıdır. Turizm özel sektörünün, çağın hızla değişen ve gelişen şartlarına uygun yasal yapılanması tamamlandıktan sonra, bugün Turizm Bakanlığı'nın bünyesinde bulunan bazı yetkilerin meslek örgütlerine devri gerekli görülmektedir.”

Raporla paralel olarak Kalkınma Planında da, kamu kurum ve kuruluşlarının etkinliği, verimliliği ve koordinasyonu tanıtma boyutuyla ele alınmış ve yönetişimin bu ilkelerini sağlayabilmek için ilgili kamu kurumları ile özel kuruluş, meslek odaları, dernek ve vakıflardan oluşan bir Kurulun yapılanması gerekliliği politika olarak ortaya koyulmuştur (DPT: 2000:169). Ancak, bu plan dönemi itibariyle çıkarılması öngörülen yasalara ilişkin çalışmalara başlanıldığı ancak tamamlanmadığı ve kamunun örgütsel yapısının küçültülmesi amacıyla Kültür Bakanlığı ile Turizm Bakanlığı'nın 2003 yılında birleştirildiği görülmektedir.

Diğer taraftan, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesini ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek amacıyla “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2003). Kanunun yürürlüğe girmesini takiben kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışı hayata geçirilmeye başlanmış ve buna yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla da 2005 yılı sonunda strateji geliştirme birimleri kurulmuştur (DPT, 2006: 51).

Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 dönemi, küreselleşmenin her alanda etkili olduğu bir dönemdir. Bu durum aynı zamanda bireyler, kurumlar ve uluslar için fırsatların ve risklerin artmasıdır (DPT, 2006:5). Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporunda, tanıtma ve pazarlamada, turizm gelirinini maksimizasyonu sürecinde iyi yönetim ilkesinin esas alınması temel amaç olarak kabul edilmiştir (DPT, 2007b:38). Rapora paralel olarak planda, kamu yönetim sisteminin iyi yönetim yaklaşımı çerçevesinde yeniden yapılandırılacağı, kamu kurum ve kuruluşlarının işlem ve eylemlerinde uyacakları usul ve esasları içeren yasal düzenlemelerin gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Böyle bir düzenlemeye ihtiyaç

duyulmasının nedeni, kamu kurum ve kuruluşlarının turizmle ilgili yasal düzenlemelerinden dolayı yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmanın kaldırılabilmesi için tüm kamu kurum ve kuruluşlarının asli görevlerini yerine getirebilmeleri için görev ve yetkileri ile teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması amaçlanmıştır (DPT, 2006:94). Yönetişim mekanizmaları ile ilgili ayrı bir ilke ve politikaya yer verilmemekle birlikte Dokuzuncu Kalkınma Planı (DPT, 2006:82) döneminde belirlenen politikalardan bazıları şunlardır:

- Kamunun turizm sektöründeki rolünün yeniden tanımlanması,
- Yerel yönetimlerin ve kullanıcıların turizmle ilgili kararlara ve altyapının finansmanına katılımının sağlanması,
- Turizm sektörünün uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak üzere Turizm Sektörü Ana Planının hazırlanması.

Onuncu Kalkınma Planı dönemine gelindiğinde, kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımın esas alındığı görülmektedir ve planda şu şekilde ifade edilmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı; yüksek, istikrarlı ve kapsayıcı ekonomik büyümenin yanı sıra hukukun üstünlüğü, bilgi toplumu, uluslararası rekabet gücü, insani gelişmişlik, çevrenin korunması ve kaynakların sürdürülebilir kullanımı gibi unsurları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Planda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınma süreci bütüncül ve çok boyutlu bir bakış açısıyla ele alınmış, insan odaklı kalkınma anlayışı çerçevesinde katılımcı bir yaklaşım benimsenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013:1).

Ayrıca plan dört ana başlık altında ele alınmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013:2).

1. Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum: İnsan için ve insanla beraber kalkınma yaklaşımı çerçevesinde uygulanacak politikalara yer verilmiştir.

2. Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme: Üretime yönelik hedef ve politikalar ele alınmıştır.

3. Yaşanabilir Mekânlar, Sürdürülebilir Çevre: Sürdürülebilirliğin sağlanması ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması için hedef ve politikalar belirlenmiştir.

4. Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği: Kalkınma için temel öncelikler ve politikalar ele alınmıştır.

Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme için sürdürülebilirlik çerçevesinde turizmde temel amaç; sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde bölgesel kalkınmada öncü bir sektör haline gelmesidir. Turizm hedefi ise sektörde, doğal ve kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesinin gözetilmesi ve nitelikten ödün vermeden sürdürülebilir bir büyümenin gerçekleştirilmesidir. Belirlenen amaç ve hedef doğrultusunda; turizm hareketlerinin yoğunlaştığı bölgelerde yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve halkın turizmle ilgili kararlara katılımının artırılması, çevreye duyarlı ve sorumlu turizm anlayışı kapsamında sürdürülebilir turizm uygulamalarının geliştirilerek, turizmin sosyokültürel ve çevresel olumsuzluklarının azaltılması belirlenen politikalar arasındadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013:114). “Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği”nin sağlanması için belirlenen politikardan biri sektörel stratejiler, ortak program ve projeler hazırlanmasında işbirliği imkanlarının değerlendirilmesidir (Kalkınma Bakanlığı, 2013:145).

Diğer taraftan planda (2013:62), turizm dışı sektörlerle ilişkin belirlenen amaçlar ve politikalarda yönetim ilkelerine ve uygulanmasına ilişkin kararlara yer verildiği görülmektedir. “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme” için yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine, şeffaflık, hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü ilkelerinin işlerliğinin güçlendirilmesi konusuna yer verilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013:62). Ayrıca “Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği”nde (2013:146) küresel yönetimin iyileştirilmesine vurgu yapılmıştır. 2023 hedeflerine ve planın amaçlarına ulaşılabilmesi için “Öncelikli Dönüşüm Programları” tasarlanmıştır. Bu programlar, genellikle birden fazla bakanlığın sorumluluk alanına giren, kurumlar arası etkin koordinasyon ve sorumluluk gerektiren kritik reform alanlarını kapsamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013:149) Bu kapsamda belirlenen “Yerelde Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi Programı”nda amaç, *önceliklerin isabetli belirlenmesi, uygulamada kalitenin ve kaynak kullanımında verimliliğin artırılması ve kalkınma çabalarının güçlendirilmesi için yerel düzeyde kurumsal kapasitenin, katılımıcılığın ve yönetimin geliştirilmesidir* (Kalkınma Bakanlığı, 2013:194).

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda; turizm sektörüne yeni bir vizyon kazandıracak, ülke çapında planlama organizasyon, yönetim, yetki ve sorumlulukları üstlenecek “Ulusal Turizm Konseyi’nin kurulması hedeflenmiştir. Diğer belirlenen hedef ülke içinde ve uluslararası pazarlarda “Varış Noktası

Yönetimi” organizasyonlarının oluşturulmasıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2014:42). Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken faaliyetler arasında turizmde etkin bir eşgüdüm ve işbirliğinin sağlanması için kamu ve özel sektörden tüm tarafların katılımını sağlayacak sistematik bir işbirliği ortamı ve organizasyon yapısının oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. KTB’nın sahip olduğu bazı yetkilerinin turizm paydaşlarına devrine ilişkin yasal düzenlemeler yapılması gerçekleştirilmesi gereken eylemler arasında yerini almıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014:44).

Özetle, 1963 yılında hazırlanan ilk kalkınma planında bile işbirliği ve koordinasyonun gerekliliği görülmüş ve turizm ile ilgili kurum ve kuruluşların katıldığı bir “Turizmi Geliştirme Kurulu” kurulmasının teşvik edilmesi yönünde karar alınmıştır. Sonraki planlarda da turizm paydaşlarını içine alan yapılanmaya ilişkin aynı yönde vurgu yapılmaktadır. 90’lı yılların sonlarında etkinliğin artırılması için yerel yönetimlerin ve halkın alınan kararlara katılımına; 2000’li yıllarda yönetim ilkelerine yer verildiği ve örgütsel yapıda değişiklik önerilerinde bulunulduğu görülmektedir.

Nohutçu tarafından Türkiye’deki turizm politikalarının gelişiminin “kamu yönetimi odaklı kamu politikası oluşturma” modelinden “yönetişim odaklı kamu politikası oluşturma” modeline doğru geçiş süreci incelenmiştir. Çalışma sonucunda, gelişim sürecinin yönetişim kavramının prensipleriyle büyük ölçüde örtüştüğü saptanmıştır. Ayrıca, temelde geleneksel bir kamu politikası oluşturma modelinden çok aktörlü; yetkinin, kaynakların ve sorumluluğun paylaşıldığı; her türlü siyasal ve yönetsel işlemin şeffaflık ölçülerine dayalı olduğu; kamu-sivil toplum arasındaki etkileşim/iletişim/ortaklık ve işbirliğinin önemli olduğu; esnek ve sonuç odaklı örgütlenmeleri; müşteri merkezli ve katılımcı karar alma mekanizmalarını içeren kamu politika oluşturma modeline doğru bir değişim olduğu çalışma sonucunda ortaya koyulmaktadır (Nohutçu, 2002:408-409).

3.4. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu yönetiminde benimsenen “stratejik yönetim anlayışı” stratejik planlama anlayışını ortaya çıkarmıştır. Kanun ile Devlet Planlama Teşkilatı’na verilen stratejik planları hazırlama, süreci yönetme ve kontrol edip onaylama yetkisi Haziran 2011 tarihinde Kalkınma Planlarında olduğu gibi Kalkınma Bakanlığına geçmiştir (Aydın, 2015: 45-46). Türkiye’de 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte bu görevler, Kalkınma Planları ile

paralel olarak Cumhurbaşkanlığı bünyesinde yer alan Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yürütülmeye başlanılmıştır.

5018 sayılı Kanunla başlayan stratejik planlamanın turizm alanında ilk uygulaması, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın Turizm Ana Planı hedefi çerçevesinde hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Eylem Planı 2007-2013'dür.

Ülkelerin büyük bir çoğunluğu kısa, orta veya uzun vadeli turizm politikaları ve / veya stratejileri yayınlamaktadır. Çoğu ülkede bu planlar Türkiye gibi beş yıllık dönemler içindir. Ancak İrlanda gibi bazı ülkelerde on yıl veya daha uzun bir süre için hazırlanmaktadır. Pek çok ülkede politika ve strateji belgeleri, gelecekteki faaliyetlerin temelinde yer alan ilkeler, politikalar ve hedeflerin bir kombinasyonunu oluşturmaktadır. Ülkeler arasında turizm politikaları açısından, öncelikli ve odaklanmış alanlarda birçok benzerlik vardır ve yinelenen temalar şunlardır (OECD, 2018:40):

- i. Sektörün sürdürülebilirliğini sağlarken rekabet edebilirliği artırmak,
- ii. Altyapı, tesis ve hizmetlerin kalitesini artırmak,
- iii. Ülkenin uluslararası konumunu ve turizm hedefi olarak ayrıcalığını güçlendirmek,
- iv. Yatırım ve büyüme koşullarını iyileştirmek ve yenilikçiliği desteklemek,
- v. Talebin mevsimselliklerini ele almak, sezon dışında turizmi artırmak,
- vi. Turizmin coğrafi olarak yaygınlaştırmak, yüksek potansiyele sahip alanlarda kalkınmayı ve harcamaları teşvik etmek,
- vii. İşgücü arzı sıkıntısını gidermek, beceri ve eğitim seviyelerini artırmak,
- viii. Yeni kaynak pazarları çekmek ve ihtiyaçlarını karşılamak,
- ix. Taşıma ve bağlantıları iyileştirilmek,
- x. Turizm ile ilgili bilgiyi ve verileri iyileştirmek.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023, yönetim ilkeleri çerçevesinde turizm sektöründe kamu ve özel sektörün işbirliğini gündeme taşıyan ve stratejik planlama çalışmalarının yönetim ve uygulanmasına yönelik açılım sağlanmasını hedefleyen bir çalışmadır (KTB,

2007:1). Tüm stratejiler “Sürdürülebilir turizm yaklaşımı benimsenerek istihdamın artırılmasında ve bölgesel gelişmede turizmin öncü bir sektör konumuna ulaştırılması ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar uluslararası pazarda turist sayısı ve turizm geliri bakımından ilk beş ülke arasında önemli bir varış noktası ve uluslararası bir marka haline getirilmesinin sağlanmasıdır.” vizyonu kapsamında belirlenmiştir. Bu vizyona yönelik belirlenen ilkelerden sürdürülebilirliğe, katılımcılığa, tutarlılığa, işbirliği ve koordinasyona dayanan ilkeler aşağıda yer almaktadır (KTB, 2007:3).

i. Bölgeler arasındaki gelişme farklılıklarının giderilerek sürdürülebilir kalkınma hedefine katkıda bulunulması,

ii. Turizm gelişiminin, hükümetlerin sosyo-ekonomik hedeflerini desteklemesi ve sürdürülebilir çevre politikalarıyla desteklenmesi,

iii. Turizmle ilgili altyapı ve ulaşım yatırımlarında özel sektörün etkinliğinin özendirilmesi yoluyla kamunun yükünün hafifletilmesi,

iv. Sürdürülebilir turizm konusunda kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının bilinçlendirilmesi,

v. Uluslararası işbirliğinin güçlendirilmesi,

vi. Sektörel gelişme politika ve hedeflerinin genel ulusal gelişme politika ve hedefleri ile uyumlu olması,

vii. Turizmdeki karar verme süreçlerinde merkezi-yerel-sivil aktörlerin beraber çalışmasının ve işbirliği içinde olmasını sağlayan yönetim mekanizmalarının işler kılınması,

viii. Turizm planlamasının merkezi-yerel yönetimlerin eşgüdümü sağlanarak hazırlanması, yönetsel organizasyonun ve finans olanaklarının birlikte ele alınması,

ix. Turizmin yoğunlaştığı yerlerde altyapı ve çevre sorunlarının yerel yönetimlerin ve özel sektörün katkılarıyla çözümlenmesi.

Ayrıca stratejik planlamada, turizm sektöründe fiziksel planlama başta olmak üzere örgütlenme modellerinin, finansman alternatiflerinin, yasal dayanakların bir arada planlanmasına ve kamuya mali yük getirmeyen finansman modellerine vurgu yapılmaktadır

(KTB, 2007:5). Eylem planında tanıtımın finansmanı için kamu ve özel sektörün katkıları ile turizm tanıtım fonu oluşturulması ve bu fonun Ulusal Turizm Konseyi tarafından izlenmesi yer almıştır (KTB, 2007:56). Plana göre mevcut turizm alanlarının rehabilitasyonunda altyapının iyileştirilmesi için koordinasyon ve finansman organizasyonunu sağlayacak turizm hizmet ve altyapı birlikleri oluşturulacaktır (KTB, 2007:71).

Diğer taraftan, stratejik planın başarıya ulaşma oranına ilişkin ölçümleme kriterlerinin uygulayıcılar ve karar alıcılar için önemine işaret edilmiştir. Bu görevi yerine getirecek birim, KTB bünyesinde oluşturulan Ulusal Turizm Veri Bankası ve Ulusal Turizm Belgeleme Birimleridir. Ulusal Turizm Belgeleme Birimi'nin kamu ve özel sektör kurumlarınca iletilen verileri düzenleyerek, KTB ve Ulusal Turizm Konseyine iletmesi amaçlanmış ve bu sayede turizme ilişkin gerekli tedbirlerin alınabileceği düşünülmüştür (KTB, 2007:37).

Türkiye Turizm Stratejisi 2023, turizmle ilgili konuları belirli başlıklar altında ele almış ve her biri için stratejiler ortaya koymuştur. Bu kapsamda belirlenen başlıklar, planlama, yatırım, örgütlenme, iç turizm, araştırma geliştirme, hizmet, ulaşım ve altyapının güçlendirilmesi, tanıtım ve pazarlama, eğitim, kentsel ölçekte markalaşma, turizmin çeşitlendirilmesi, mevcut turizm alanlarının rehabilitasyonu ve varış noktalarının geliştirilmesidir.

3.4.1. Örgütlenme Stratejisi

Türkiye Turizm Stratejisi 2023'de örgütlenme konusunda belirlenen strateji; *“İyi Yönetişim” ilkesi çerçevesinde ulusal, bölgesel, il ve noktasal düzeyde turizm sektörü ile ilgili kamu, özel sektör kuruluşları ve STK'ların karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak konseyler bazında kurumsallaşmaya gidilmesidir.*”. Bu strateji ile sektörde hem alan yönetiminde hem de kurumsal yönetimde etkin bir örgütlenmenin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 2023 yılı için belirlenen hedefler şunlardır (KTB, 2007:7):

i. Turizm sektörünün alan yönetiminde söz sahibi olan KTB ve yerel yönetimlerin ilişkilerinin geliştirilerek, Bakanlığın turizm çeşitliliğinin sağlanmasında yerel yönetimlere ve özel sektöre yönlendirilmesinde daha etkin bir rol üstlenmesi,

ii. 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” ve 4848 sayılı “Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”da yönetim ilkesi çerçevesinde düzenlemelerin yapılması,

iii. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı ile kurumların oluşturulması ve sektörde yönlendirici çalışmalar sürdürülmesi. Ulusal, bölgesel, il ve nokta bazında kurulması planlanan bu yapıların Konsey adı altında kurumsallaştırılması.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için Konsey adı altında yeni oluşumlara yer verilmiş ve KTB'nın rolünün yeniden belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu düzenlemelerin hayata geçmesinde ilk aşama KTB'nın yeni kurumsal yapısının oluşumu için kuruluş ve görevlerinin belirlendiği kanunda düzenlemelerin yapılmasıdır. Bakanlığa verilen yeni rollerden biri, turizm potansiyeli bulunan ve planlı gelişimin gerçekleştirileceği alanlarda planlama konusunda yetkili mercii olarak çalışmalarını sürdürmesidir. Diğer rol ise tanıtım, pazarlama, eğitim, ar-ge alanlarında sektöre yön gösteren yasal düzenlemeler, plan, politika ve projeleri hazırlamaktan sorumlu olmasıdır (KTB, 2007:7).

Ancak Bakanlığın planlama konusunda yetkili mercii olarak görevini sürdürmesi konusunda büyük bir belirsizlik karşımıza çıkmaktadır. Nitekim farklı kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanan planlama çalışmalarında nasıl bir işbirliği sağlanacağı, planlar arasında önemli farklılıklar olması durumunda hangisinin uygulanacağı konusunda bir açıklama bulunmamaktadır. Bu durum yönetim mekanizmalarının işleminde karşılaşılan en önemli sorunlardan biridir.

Diğer taraftan planda, Bakanlık içinde oluşturulacak birimlerce bazı çalışmaların yürütülmesi öngörülmüştür. Bu birimler ve görevleri Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Örgütlenme Stratejisi Kapsamında Kültür ve Turizm Bakanlığı Bünyesinde Oluşturulacak Birimler ve Görevleri

Birim Adı	Görevi
Ulusal Turizm Belgeleme (Akreditasyon) Birimi	Turizmde sınıflandırma sonucunda belli standartları geliştirmek ve işletmelerin gerçekleştirmesi gereken uygulamaları belirlemek.
İç Turizm Araştırma ve Yönlendirme Birimi	İç turizme yönelik her türlü araştırma, değerlendirme ve politika oluşturma konusunda çalışmalar yapmak.
Turizm Eğitimi Yönlendirme Birimi	Sektördeki değişimleri takip ederek yaygın ve örgün eğitim politikalarının ana hatları, içeriği ve stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapmak.
Ulusal Veri Bankası Birimi	Sektörle ilgili istatistik, alan araştırmaları ve ölçümleri bünyesinde toplama, işleme ve değerlendirme konularında çalışmalar yapmak.

Kaynak: Türkiye Turizm Stratejisi 2003, 2007:7' den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Strateji 2023 ile öngörülen en büyük değişimlerden biri kamu, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak bir yapı oluşturulması ve kurumsallaşmaya gidilmesidir. Konsey adı verilen bu örgütün ulusal, bölgesel, il ve noktasal bazda kurulması planlanmıştır.

Ulusal Turizm Konseyinin, ulusal ve bölgesel bazda turizm sektörünün koordinasyonunu sağlamak amacıyla kurulması ve karar alma organının sektörün tüm paydaşlarını temsil eden, 15-20 üyeden oluşan yönetim kurulu olması öngörülmüştür. Üyelerin dağılımı, KTB'ndan 3, Devlet Planlama Teşkilatından 1, sektörden 7, işçi örgütlerinden 1, STK'dan 2 temsilci şeklindedir. Bu üyelere gerekli hallerde konseyde yer almayan kurum, kuruluş veya kişiler dahil edilebilecektir (KTB, 2007:8).

Konseyin görevleri koordinasyona, uygulamaya, bilgi ve öneri sunmaya yönelik görevler ayrımında Tablo 3.2.'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Ulusal Turizm Konseyinin Görevleri

Koordinasyona Yönelik Görevler	Uygulamaya Yönelik Görevler	Bilgi ve Öneri Sunmaya Yönelik Görevler
Ulusal, Bölgesel ve yerel anlamda marka oluşturarak turizm bölgelerinin pazarlanması ve sektörel faaliyetlerin bölge özelliklerine göre gelişimini kontrol etmek	Turizm pazarında, tüketicilerde ve dünya konjonktöründe oluşan değişimler dolayısıyla ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlere ilişkin politika ve programlar hazırlamak	İç turizmin gelişimi doğrultusunda, turizmin olumlu etkilerinden ülke vatandaşlarının da yararlanmasını sağlamak ve bu amaca yönelik politikalar geliştirilmesi için Bakanlığa bilgi ve öneriler sunmak
İnsan kaynakları gelişimi çerçevesinde, hizmetiçi eğitim kapsamında işletmeleri desteklemek ve teknik yardımın sağlanmasını koordine etmek.	Turizm sektörü açısından tesis, ürün ve işgücüne ilişkin minimum kalite standartları belirlemek	Bakanlığa ulusal turizm bakışı sağlamak amacıyla politika belirleme çalışmalarında temel teşkil edecek verileri hazırlama, sunma ve turizm ile ilişkili tüm konularda tavsiyelerde bulunmak
	Ürün çeşitliliğinin artırılmasına ve kalitesinin sürekli iyileştirilmesine ve min kalitenin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmak	Net ve ölçülebilir kriterlere dayanan çalışmalar yaparak, uygulanan turizm politikalarının tutarlılığını değerlendirmek ve bu konuda Bakanlığa bilgilendirmek
		Turizmde yaşanabilecek olumsuz durumların bertaraf edilmesinde ve kriz yönetiminde Bakanlığın uygulamalarını yönlendirecek önerilerde bulunmak
		Konsey üyelerine bir düşünce ve fikir üretme ve teknik destek sağlama birimi olarak hizmet vermek

Kaynak: Turizm Stratejisi 2023, 2007:8’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Diğer taraftan, il bazında turizm gelişiminin sağlanması amacıyla ilde yer alan tüm paydaşları temsil edecek İl Turizm Konseylerinin oluşturulması öngörülmüştür. İl Turizm Konseylerinin görevleri; il bazında üst düzeyde turizm potansiyeli elde etmek için politikaların belirlenmesi, işgücü kapasitesinin artırılması, alt destinasyonlara teknik yardım sağlanması, diğer bölgesel ve yerel turizm örgütleri ile işbirliği içerisinde “Türkiye Markası” yaratılmasının desteklenmesi ve üyeler arasında etkin ağların kurulmasıdır. İl Turizm Konseyleri yerine getirdikleri görevler çerçevesinde tespitlerini (talep ve öneriler) Ulusal Turizm Konseyine sunmaları böylece, Ulusal Turizm Konseyinde alınan kararların yönetim ilkeleri (katılımcı, tutarlı) çerçevesinde alınmasına önemli katkı sağlamaları tasarlanmıştır. Ayrıca, destinasyondaki paydaşlar arasında işbirliğini sağlayan birim olarak görev yapmaları öngörülmüştür. İl Turizm Konseylerinin bu görevlerini Ulusal Turizm konseyleri ile aynı yönetim yapısında gerçekleştirmesi ve sekretaryasının İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerince yürütülmesi Türkiye Turizm Strateji 2023’te belirtilmiştir (KTB, 2007:9).

3.4.2. Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün Uygulanma Esasları

Türkiye Turizm Stratejisinin nasıl uygulanacağı planda üç ana başlık altında ele alınmıştır (KTB, 2007:35-37). Söz konusu ana başlıklar altında yer alan kurumsal yapılanma ve yönetim, eylem planlaması ve izleme ve değerlendirme aşığıda aktarılmıştır.

1- Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim

Stratejik Plana göre “Kurumsal Yapılanma ve Yönetişim” kapsamında, paydaşların yetki ve sorumluluklarının yönetim ilkeleri çerçevesinde belirlenerek, aktif işbirliği ve etkileşim içinde çalışılacak ortam oluşturulmalıdır. Ayrıca, paydaşlar başta olmak üzere tüm toplum stratejiyi benimseyerek, ortak hedefler doğrultusunda uyumlu bir biçimde hareket etmelidir. Paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasında etkin, şeffaf ve hesap verebilir bir süreç gerçekleştirilmelidir.

2-Eylem Planlaması

Türkiye Turizm Stratejisinin Eylem Planı 2007-2013 yıllarını kapsayan dönem için hazırlanmıştır. Planda örgütlenme stratejisi (KTB, 2007:45) iki başlık altında ele alınmıştır.

i. Yeni Kurumsal Yapının Oluşumu İçin Yasal Düzenlemelerin Gerçekleştirilmesi: Bu başlık altında belirlenen eylem “Turizm Konseyleri Yasası ve Konseylerin Kurulması”dır. Bu eylem çerçevesinde 4848 sayılı “Kültür ve Turizm Bakanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun”da değişiklik yapılarak, Ulusal, il ve noktasal düzeyde konseylerin kurulmasına yönelik gerekli yasal düzenlemelerin 2007 yılından itibaren 2 yıl içinde yapılacağı belirlenmiştir. Ayrıca, ilgili eylemler, “Yatırım Stratejisi” altında belirlenen eylemler olan teşvik mekanizması, turistik işletmelere destek sağlanması, arazi tahsisi yapılması, turizm tesislerinin yenilenmesi, firmalarının belgelendirmesi, yabancı yatırımcılara yönelik düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde sorumlu ve ilgili kuruluş olarak sadece KTB yetkili kılınmıştır (KTB, 2007:45).

Turizm yatırım projelerini uygulanabilir kılacak teşviklerin, bu süreçte uygulanacak tanıtım ve pazarlama politikalarının örgütlenme yapısı içinde mi belirleneceği yoksa KTB tarafından mı belirleneceği konusunda bir açıklık bulunmamaktadır. Örneğin; teşvik unsuru olarak sunulan arazi tahsislerinde stratejik planlamayı hedefleyen turizm kentleri yaklaşımıyla yatırımcılara tasarım şansı verileceği belirtilmiştir. Tahsisler kitle turizminin vizyon olarak belirlendiği 1980’lerdeki bir yaklaşıma dayanan bir teşvik unsuru olup, yeni vizyondaki sürdürülebilirlik ilkesine nasıl entegre edileceği konusunda bir değerlendirme bulunmamaktadır. Nitekim turizm yatırımcılarına turizm tesislerini gerçekleştirme amacıyla duyurulan hazine adına kayıtlı taşınmazlar katılımcılığı esas alan bir yaklaşımla,

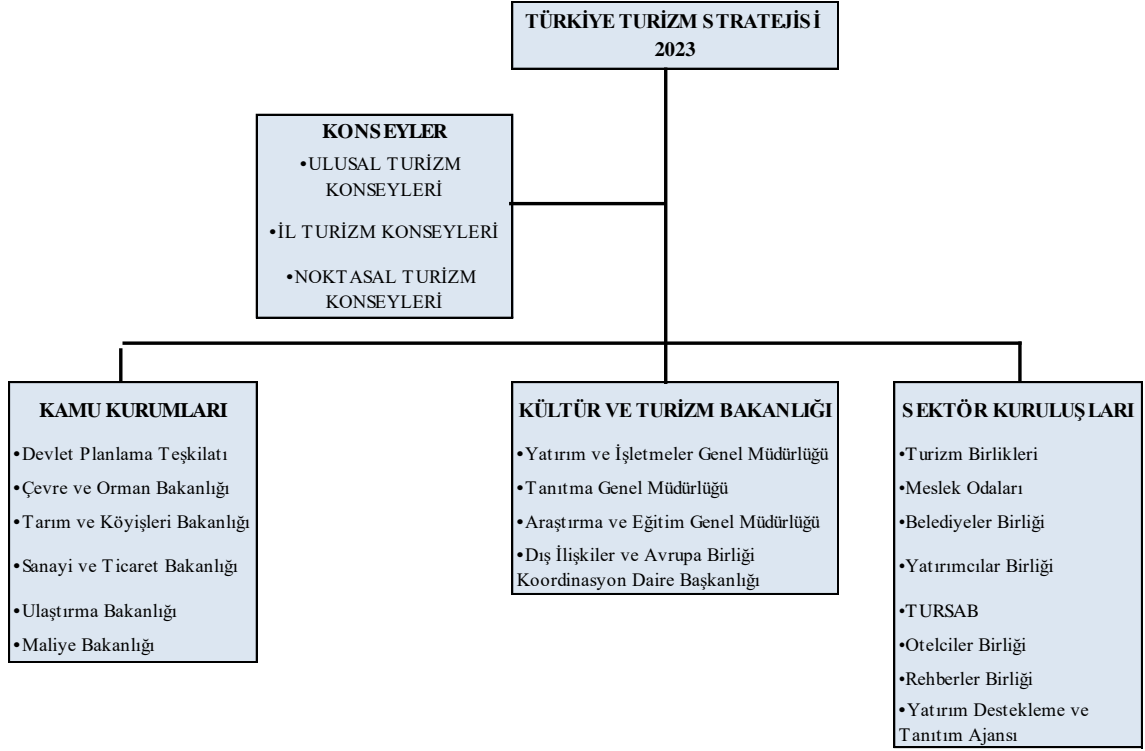
paydaşlar arası koordinasyon ve işbirliği mekanizmalarına dayanılarak tespit edilmemektedir.

ii. **Turizm Sektörünün Gelişiminde Kültür ve Turizm Bakanlığının Yeni Rolü:** Bu başlık altında belirlenen eylem “Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Yeniden Organizasyonu” dur. Bu eylemi gerçekleştirmek için KTB’nın Teşkilat şemasında değişiklik yapılarak Tablo 3.1.’de görevleri belirtilen yeni birimlerin Ulusal Turizm Belgeleme (Akreditasyon) Birimi, İç Turizm Araştırma ve Yönlendirme Birimi, Turizm Eğitimi Yönlendirme Birimi, Ulusal Turizm Veri Bankası Birimi kurulması öngörülmüştür. Söz konusu birimlerin kurulabilmesi amacıyla gerekli düzenlemelerin 2007 yılından itibaren 2 yıl içinde gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. Planlama Stratejisi altında belirlenen “uzmanlaşmış turizm merkezleri ve turizm türlerinin entegre olacak şekilde planlanması” ve “firmaların belgelendirilmesi” eylemleri ile yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesine yönelik eylem, ilgili eylemler olarak tespit edilmiştir (KTB, 2007:45).

3- İzleme ve Değerlendirme

Türkiye Turizm Stratejisinde ulaşılması istenilen hedeflerin ne kadar başarıldığının geliştirilen ölçümlene kriterleri yoluyla izlenmesi ve değerlendirilmesinin yapılması amaçlanmıştır. Bu kriterlerin uygulayıcılar ve karar alıcılar için temel araçlardan biri olacağı belirtilmiştir. Bu çerçevede, KTB içerisinde Ulusal Veri Bankası Birimi ve Ulusal Turizm Belgeleme Birimi oluşturulması hedeflenmiştir. Hedeflenen diğer bir husus, kamu ve özel sektör kurumları tarafından verilerin Ulusal Veri Bankası Birimine iletilmesi, iletilen verilerin değerlendirildikten sonra KTB ve Ulusal Turizm Konseyine sunulması ve yapılan değerlendirmeler sonucunda alınması gereken tedbirler doğrultusunda stratejilerde gerekli değişikliklerin yapılmasıdır (KTB, 2007:37).

Yukarıda belirtilen stratejiler ve eylemler doğrultusunda Şekil 3.1.’de Türkiye Turizm Stratejisi 2023’de öngörülen örgütlenme şeması ortaya koyulmuştur (KTB, 2007:36).



Kaynak: Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Eylem Planı 2007-2013, 2007:36

Şekil 3.1. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Örgütlenme Şeması

Ancak, Türkiye Turizm Stratejisi 2023’de belirlenen örgütlenme stratejisi hedeflerinin hiçbiri uygulamada hayata geçirilememiştir. Özel-kamu sektör ortaklıklarına dayanan yeni bir mekanizma olarak önerilen konseylere ilişkin düzenlemelerin yapılmaması 10 yılı aşkın bir süredir konunun gündemde kalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla Türkiye’de turizm, merkezi bir anlayışla yönetilmeye devam etmektedir.

3.5. Türkiye’de Turizm Yönetişimi ve Finansmanı

Türkiye’de turizm KTB sorumluluğundadır. Bakanlığın, ülke sınırları içerisinde 81 İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ve 39 ülkede 44 yurtdışı temsilciliği (Kültür ve Tanıtım Müşavirliği veya Kültür ve Tanıtım Ataşeliği adı altında hizmet vermektedir) bulunmaktadır. KTB’nın turizm ile ilgili çalışma alanları bakımından ilişkili olduğu Bakanlıklar Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’dır. Turizm pek çok alanı içerdiğinden diğer Bakanlıkların da dolaylı da olsa bağlantısı bulunmaktadır. Ayrıca, yerel yönetimler, meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları kendi görev alanları içerisinde turizmin geliştirilmesi yönünde önemli faaliyetler yürütmektedir.

Türkiye’de turizm konusunda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları da federasyon, birlik ve dernek gibi farklı örgütlenme yapılarıyla faaliyet gösterebilmektedir. Örneğin, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi’nin (STGM) veri tabanı incelendiğinde; adında “turizm” kelimesi geçen sivil toplum örgütü sayısının 137 olduğu oysa, faaliyet alanı “turizm” olarak belirten sivil toplum kuruluşu sayısının 86 olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu’nun 1999 yılında hazırlamış olduğu “Sürdürülebilir Turizm: Sivil Toplum Örgütleri Perspektifi” raporunda, sivil toplum kuruluşlarının önemi vurgulanmıştır. Bu kuruluşlar turizmin yerel halk ve doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesinde önemli görevlere sahiptir. (Harman, 2014:348). Türkiye’de turizmin geleceğini planlamak ve belirli konuları ele almak için pek çok meslek birliği ve sivil toplum kuruluşu KTB ile yakın ilişki içerisinde çalışmaktadır. Bunlar arasında, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED), Turist Rehberleri Birliği (TUREB) ve Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD) yer almaktadır. Ancak, bu kuruluşların işbirliği ve koordinasyon içerisinde çalışmasını sağlayan ortak yönetim yapıları mevcut değildir.

Ayrıca sektörün önünde çözüm bekleyen bazı zorluklar mevcuttur. Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018) ile belirlenen turizmin karşı karşıya olduğu temel sorunlar ve zorluklar ana başlıklar halinde şunlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2013:113-114):

- i. Sektörde tanıtım ve pazarlamanın iyileştirilmesine ve tanıtımın finansmanına özel sektörün daha fazla katılımının sağlanmasına ilişkin sorunlar,
- ii. Mesleki belgelendirme sistemiyle ilgili başlatılan çalışmaların sektörün tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmasına ilişkin sorunlar,
- iii. Turizm merkezlerinde artan yapılaşma, altyapı eksikliği ve çevre sorunları,
- iv. Yatırımların turizm odaklı gelişme planlarına uyumunun sağlanmasına ilişkin sorunlar,
- v. Turizmin çeşitlendirilmesine ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine ilişkin sorunlar.

Turizm politikası ve eylemi, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan Türkiye'nin Turizm Stratejisi-2023 tarafından yürütülmektedir. Bu, Türkiye’de turizmi daha sürdürülebilir ve rekabetçi hale getirmeyi amaçlamaktadır. Kamu ve özel

sektörler arasındaki işbirliğinin temelini oluşturmaktadır (OECD, 2016:289). Ancak, Türkiye Turizm Stratejisi 2023'deki örgütlenme yapısının uygulamaya geçirilememesi ve Türkiye'de turizm sektöründe koordinasyon ve işbirliği yönünde hissedilen eksiklik KTB ile diğer paydaşların bazı oluşumlar çevresinde bir araya gelmesini gerektirmiştir. Bu yön de son olarak, turizminin sürdürülebilir gelişimi ve istikrarlı büyümesi için sektörün öncü kuruluşlarıyla birlikte hareket edilmesi amacıyla KTB'nca sektörü temsil eden 9 kurum ve meslek birliğiyle 27.04.2018 tarihinde "Turizm İstişare Kurulu (TİK)" oluşturulmuştur (Anadolu Ajansı, 2018).

2017 yılı "Uluslararası Kalkınma İçin Sürdürülebilir Turizm Yılı" ilan edilmiş ve Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, turizmin etik ve sosyal boyutlarının, sürdürülebilir kalkınmanın anahtarı olduğunu ifade etmiştir. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), 1999 yılında kabul edilen "Turizm için Global Etik İlkeler"i sürdürülebilir kalkınma yolunda yönlendiren benzersiz bir araç olarak sunmuştur. Bu kurallar, dünya çapında turizmin sürdürülebilir ve sorumlu bir şekilde gelişmesi için bir yol haritası olarak hizmet etmektedir (UNWTO, 2017:13). Turizm İstişare Kurulunun, Dünya Turizm Örgütü'nün "Turizmde Global Etik İlkeler Bildirgesi"ni benimseyerek, turizm sektörünün sürdürülebilir gelişimi ve istikrarlı büyümesi için bir turizm master planının oluşturulmasına öncülük etmesi; "Türkiye" markasını güçlendirmek için yurt içinde ve yurt dışında tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini birlikte gerçekleştirmesi; turizmi, ekonominin verimli bir sektörü haline getirecek politikalar üretmesi; turizmin ülke ekonomisi, bölgesel kalkınma, toplam refaha olan katkısının artırması gibi hedeflere odaklanması amaçlanmıştır. KTB dışında kurulun paydaşları, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED), Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TTYD), Türk Hava Yolları (THY), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Türkiye Özel Sektör Havacılık İşletmecileri Derneği (TÖSHİD), Turist Rehberleri Birliği (TUREB), Deniz Turizmi Birliği (DTB), Turizm Restaurant Yatırımcıları ve İşletmecileri Derneği (TURYİD)'dir (The Cruise Life, 2018, Anadolu Ajansı, 2018).

Ancak, geçmişte de benzer girişimlerin olduğu görülmektedir. 15 Temmuz 1991 tarihinde sektörde faaliyet gösteren meslek örgütü ve sivil toplum kuruluşlarından TTYD, TÜROB, TÖSHİD ve TÜRSAB başkanları ile kısa adı "TÖSEK" olan "Turizm Özel Sektörü Konseyi" kurulmuştur. Turizm İstişare Kurulu benzeri ikinci girişim 1997'de gerçekleşmiştir. TTYD, TÜRSAB, TÜROB, TÖSHİD, Tur Operatörleri Derneği (TOD),

DTB ve TUREB yöneticilerinin bir araya geldiği ve sayısal olarak sektördeki daha fazla meslek örgütünün ve derneğinin katıldığı Turizm Sektör Konseyi (TUSEK)'nin kurulduğu açıklanmıştır (Köfteoğlu, 2018).

“Turizm İstişare Kurulu” öncesinde gerçekleşen son girişim ise Haziran 2012 tarihinde gerçekleşen “Turizm Meclisi”nin kuruluşudur. TTYD, TÜROFED, TÜRSAB, TUROB, TUREB, DTB, TÖSHİD, TURYİD'den oluşan turizm sektörünün farklı kesimlerinden 8 meslek kuruluşunun temsilcisi, sektörün birlikte hareket edebilmesine zemin oluşturulması amacıyla “Turizm Meclisi” ni oluşturmuşlardır. Meclisin her 3 ayda bir farklı bir sektör kuruluşunun başkanlığında toplanması, yılda bir kez turizm zirvesi düzenlemesi ve kararlarını oybirliği ile alması kararlaştırılmış ve aşağıda yer alan görevleri yerine getirmesi amaçlanmıştır (Turizm Gazetesi, 2012) :

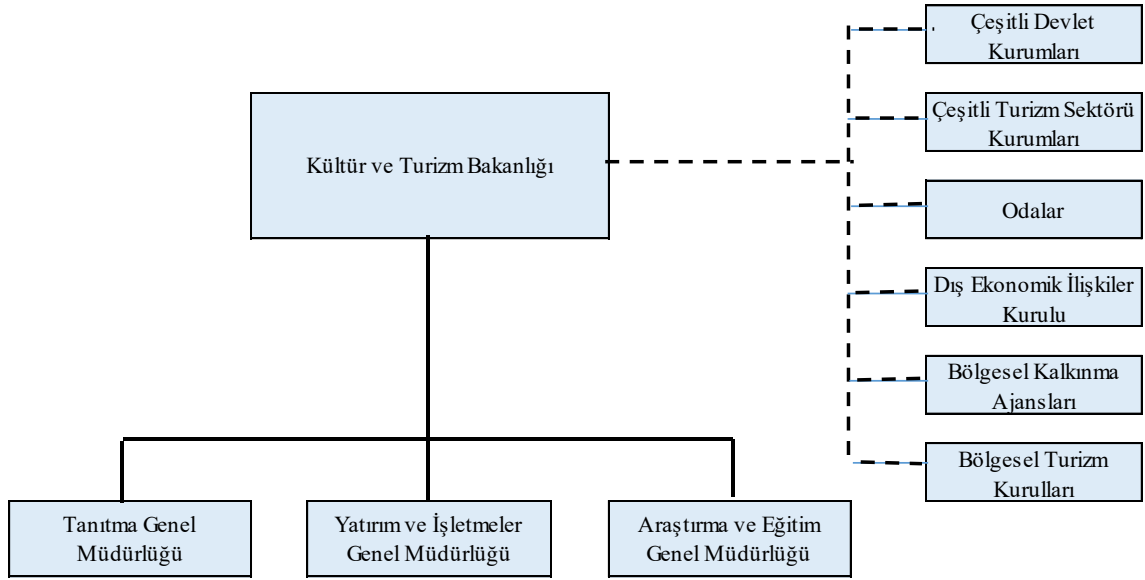
- Küresel turizmdeki farklı eğilimlere paralel olarak dünya talebine cevap verebilmek adına ortak stratejiler belirlemek,
- Türkiye’de turizmin sürdürülebilir, rekabet gücü yüksek, sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunan bir sektör olarak geliştirilmesini sağlamak,
- Kamuoyunun farkındalığının artırılması amacıyla güç birliği yapılmasını sağlamaktır.

Diğer taraftan, turizm sektörünün içerisinde yer alan meslek birliği ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri tarafından da turizmde yönetim kavramına vurgu yapıldığı görülmektedir. Örneğin Türkiye’de turizm alanında en önemli sivil toplum kuruluşundan biri olan TTYD, bir dönüşüm programı ile tüm paydaşların bir araya geldiği ve oluşturulan yapının bir plan çerçevesinde yönetilmesinin sağlandığı yeni bir yönetim modeline ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (TTYD, 2017:10).

Türkiye’de yıllar içerisinde turizm paydaşlarının koordinasyon, işbirliği ve dayanışmasını sağlayacak çeşitli adlar altında kurumlar oluşturulmaya çalışılmış ancak bunların hiçbirinin devamlılığı sağlanamamıştır. Devamlılık sorununun altında yatan en önemli etmen ise oluşturulan kurumların yasal/normatif düzenlemelere dayanmamasıdır.

OECD’nin 2018 yılında yayınladığı “Turizmde Trendler ve Politikalar” çalışmasında, yönetim kapsamında oluşturulan Türkiye’deki organizasyon şeması

verilmiştir (OECD, 2018:287). Bu şema KTB'nın turizm alanında faaliyet gösteren Genel Müdürlükleri dikkate alınarak revize edilmiş ve Şekil 3.2'de verilmiştir.



Kaynak: OECD, 2018:287

Şekil 3.2. Türkiye: Turizm Kuruluşlarının Organizasyon Şeması

Ancak, Bölgesel Turizm Kurulları OECD'nin çalışması kapsamında yer almakla birlikte, uygulamada böyle bir kurum varlığı yapılan incelemelere rağmen tespit edilememiştir.

2018 yılında tüm kamu idarelerinin toplam bütçesi 751 milyar 299 milyon TL'dir. Bu bütçenin 3 milyar 997 milyon TL'si KTB'na aktarılan kısmını göstermektedir (Resmi Gazete, 2017). Bakanlık aktarılan bütçenin bir kısmını turizm yatırımlarını desteklemek, kış ve termal turizm merkezleri ile ilgili turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu merkezlerdeki çalışmalarına katkı sağlamak için kullanmaktadır.

4. BÖLÜM

4. TÜRKİYE'DE TURİZM ÖRGÜTLENME YAPISININ YÖNETİŞİM KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi aktarılmış ve araştırma süreci bulgular ile birlikte sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de merkezi turizm otoritesi dışındaki turizm paydaşlarının Türk turizminin gelişme ivmesini artıracak ve karşılaştığı sorunları çözecek, iyi yönetim ilkelerine dayalı nasıl bir örgütlenme istediklerini tespit ederek, bir örgütlenme modeli önermektir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- i. Merkezi otorite dışı turizm paydaşların önerdikleri örgütlenme yapısı hangi özellikleri taşımaktadır?
- ii. Öneri örgütlenme yapısı yönetim ilkeleri ile uyumlu mudur?
- iii. Türkiye Turizm Stratejisi 2023-Eylem Planı 2007-2013 önerilen örgütlenme yapısı ile farklılaşmakta mıdır?
- iv. Turizm paydaşlarının görüşlerini dikkate alarak, yönetim ilkelerine dayalı bir örgütlenme modeli nasıl olmalıdır?

Bu tez çalışmasının önermesi, merkezi turizm otoritesi (Kültür ve Turizm Bakanlığı) dışındaki turizm paydaşlarının katılımıyla ortaya koyulacak örgütlenme yapısının, yönetim ilkelerine uygun bir örgütlenme yapısı olacaktır.

Türkiye özelinde benzerlik gösterdiği düşünülen çalışmalar incelenmiş ve Aksöz (2010)'ün ve Ateş Özalp (2015)'in çalışmalarının sınırlı bir benzerlik taşıdığı tespit edilmiştir. Aksöz (2010:156-229)'ün yaptığı çalışma, bir destinasyon olarak Türkiye'nin pazarlanmasındaki mevcut örgüt yapısının analizi, bu örgüt yapısının eksik yönlerinin tespiti ve turizmle ilgili tarafların görüşleri doğrultusunda daha etkin bir örgüt yapısının nasıl

olması gerektiğinin belirlenmesine yöneliktir. Araştırma sonucunda, Türkiye’de tüm paydaşları içine alacak destinasyon pazarlama örgütüne ihtiyaç olduğu, turizmle ilgili politikalar belirlenirken tüm paydaşların etkin rol oynayacağı bir anlayışla kararların alınması gerektiği ve bu yapının turizm pazarlamasında etkinlik ve verimliliği artıracığı belirtilmiştir. Ayrıca, KTB’nın görevinin turizm pazarlama örgüt yapısı içinde koordinasyon sağlama ve denetleme olması gerektiği, diğer işlevlerin ise özel sektör, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve üniversitelere bırakılması gerektiği araştırmanın bulgularından biridir.

Ateş Özalp (2015)’in belgesel kaynak taramasına dayalı betimsel çalışmasında ise, turizm politikalarının belirlenmesi sürecinde ağ yönetişimi modelinin kullanılıp kullanılmayacağı analiz edilmiş ve Türkiye bağlamında turizm politikalarının belirlenmesinde bu yaklaşımın nasıl kullanılabileceği ve idari yapılanmaya olası yansımaları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bir model önerisi ortaya koyulmuştur. Model ile KTB’nın lağvedilmesi, kültürle ilgili görev ve sorumlulukların ayrı bir yapılanmada sürdürülmesi, turizmle ilgili konuların ise farklı bir modelle ele alınması önerilmiştir. Bu kapsamda tezde turizmin 2 temel sütuna dayanan bir idari yapı ile ele alınması öngörülmektedir. Bunlardan birincisi, Türkiye’deki diğer üst kurulların yapıları örnek alınarak oluşturulan “Düzenleyici Turizm Üst Kurulu”dur. Çalışmada ikinci idari yapı Türkiye’nin 26 NUTS* 2 bölgesinde oluşturulacak “Bölgesel Destinasyon Yönetim Örgütleri”nin kurulmasıdır. Çalışmada, söz konusu idari yapıları içine alan bir model önerisinde bulunulmuştur.¹

¹ *İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması (NUTS-Nomenclature of Territorial Units for Statistics): Bakanlar Kurulu Kararı’yla bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması amacıyla ülke genelinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması tanımlanmıştır. Bu sınıflamaya göre istatistiki açıdan Türkiye 12 Düzey 1 Bölgesi ve 26 Düzey 2 Bölgesine ayrılmıştır. Bu ayırım bir idari sınıflama olmayıp istatistiki bir sınıflamadır. 5449 sayılı Kanun gereğince Kalkınma Ajansları Düzey 2 Bölgeleri esas alınarak kurulmaktadır.

Ayrıca, Akman ve Ökten (2018) tarafından Yüksek Öğrenim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Veri Bankasında 2000-2016 yıllarını kapsayan dönem için “yönetişim” anahtar kelimesi kullanılarak inceleme yapılmış ve 155 teze ulaşılmıştır. Bu tezlerin %67,8’ini yüksek lisans tezleri (105 adet) oluşturmaktadır ve %83,23’ü sosyal bilimler alanındadır. Yazılan tezlerin %65,75’inin literatür tarama yöntemiyle yazıldığı ve en çok kullanılan yöntem olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetim alanında gerçekleştirilen tez çalışmalarının konuları ve bu alanda kullanılan anahtar kelimeler incelendiğinde “turizm yönetimi” konusunda lisansüstü tez çalışmasının olmadığı ve Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında bu kapsamda bir çalışmanın yapılmadığını görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Problemi

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporunda da ifade edildiği gibi Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın ilkeleri ile uyumlu olmakla birlikte “Türkiye Stratejisi ve Eylem Planı (2023)” nda mevcut durum nesnel veri analizine ve önemli bileşenlerden biri olan paydaş analizine dayanmamaktadır. Ayrıca planda, katılımcıları ve katılımın sağlanış biçimi hakkında yeterli bilgi verilmemektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014:22).

Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün 2007-2013 yılları arasını kapsayan Eylem Planı “iyi yönetim” ilkesi çerçevesinde oluşturulacak örgütsel yapının 2009 yılında tamamlanacağını öngörse de geçen zaman içinde merkezi turizm otoritesi tarafından uygulama açısından bir adım atılamamıştır. Merkezi turizm otoritesi dışında kalan turizm paydaşlarının da bu örgütsel yapının uygulanmasına yönelik bir baskı unsuru olmadığı görülmektedir.

Merkezi turizm otoritesinin turizmde örgütsel yapının nasıl olması gerektiği konusunda ortaya koyduğu bir belge bulunmasına rağmen, diğer turizm paydaşları tarafından önerilen yönetim ilkelerine dayalı örgütlenme yapısının nasıl olacağı merakı ve bu alandaki ihtiyaç tez çalışmasının çıkış kaynağını oluşturmuştur.

Diğer taraftan, Dünya Bankasının gündeme getirmesi ile birlikte başlayan süreçte kamu yönetiminden, ekonomiye pek çok disiplini etkileyen ve bu disiplinler tarafından benimsenen yönetim kavramı, turizm alanında da gerek stratejik planlarda gerekse kalkınma planlarında benimsenen bir kavram olmuştur.

Merkezi turizm otoritesi dışındaki turizm paydaşlarının ortaya koyacağı örgütsel yapıların yönetim ilkeleri ile uyumu çalışmada analiz edilmesi istenilen önemli konulardan biridir. Bu bağlamda, turizmde stratejilerin, politikaların belirlenmesi, destinasyon yönetimi gibi pek çok konuda tüm turizm paydaşlarının birlikte karar alması turizm sektörünün doğru yönetilebilmesi için önemlidir. Ayrıca, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının turizm sektörünün örgütlenmesi konusundaki düşüncelerinin ele alınması, merkezi kamu otoritesi tarafından “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” ile belirlenen örgütlenme stratejinin değerlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu kapsamda turizm sektörünün merkezi otorite dışındaki paydaşları tarafından önerilen örgütlenme yapısının özelliklerinin, yönetim ilkeleri ile uyumunun ve öneri örgütlenme modelinin belirlenmesi araştırmada temel problem olarak ele alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, turizmde merkezi turizm otoritesi tarafından uygulanmak istenilen örgütlenme yapısının “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” ile belirlendiği kabul edilmiştir. Geçen süre zarfında da gerek KTB gerekse daha üst bir kamu kurumu tarafından farklı bir örgütlenme stratejisi ortaya koyulmamıştır. Bu nedenle merkezi otoriteyi oluşturan kamu kurum ve kuruluşları, araştırmanın kapsamı dışında tutulmuş ve araştırma merkezi kamu otoritesi dışındaki turizm paydaşları ile sınırlandırılmıştır.

Öte yandan araştırma yöntemi olarak kullanılan Delfi tekniğinin uygulama sürecinde bazı sınırlamalar olmuştur. Bu sınırlama ankete katılımın sağlanması ve devamlılığı noktasındadır. Katılımcıların ankete dönüşlerinin sağlanmasında ciddi zorluklar yaşanmıştır. Özellikle yerel yönetimler araştırma konusu ile görev alanlarını bağlantılı bulmamışlar ve araştırmaya sınırlı katılım göstermişlerdir. Türkiye’de gerçekleştirilen yerel seçimler, ikinci aşama delfi anketine cevap alınabilmesinde ayrı bir zorluk yaratmıştır. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara turizm yönetimi alanında odak grup görüşme veya derinliğine görüşme gibi farklı veri toplama araçlarından yararlanılması önerilmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel-nicel desenli ve tanımlayıcı bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Delfi tekniği kullanılmıştır. Uzlaşıya dayalı bir sonuç elde edilmesini sağlayan bu yöntemin aynı zamanda ortak görüş etrafında hareket edilmesi gerektiğini savunan yönetim kavramının özü ile de paralellik sağladığı düşünülmüştür.

Araştırmada kullanılan Delfi tekniğinin, yararlı bir bilgi toplama ve model geliştirme aracı olduğu kanıtlanmıştır. Başlangıçta Dalkey ve Helmer tarafından Rand Corporation'da 1950'lerde geliştirilen teknik, kontrollü görüş geri bildirimini ile dağılmış yoğun bir anket dizisi yoluyla bir grup uzman görüşünün en güvenilir görüş birliğini sağlayan yapılandırılmış bir sürece dayanmaktadır (Lee and King, 2008:344 içinde Helmer, 1983). Murry ve Hammons (2005)'a göre, bir Delfi çalışması, envanter geliştirmek, katılımcıları tanımlamak ve seçmek, araştırmada uzlaşmayı (konsensüsü) sağlamak olmak üzere üç aşamada tamamlanmaktadır (Bozgeyikli ve Amil, 2016: 10).

Teknik genel olarak üç aşamalı bir anket sürecini gerektirir ancak, araştırmacı uygun şartlarda birinci aşamayı atlayabilir ve literatürden, uzmanlardan yararlanarak doğrudan doğruya ikinci aşama Delfi aracını oluşturabilir (Paykoç ve Ok, 1990:15). Murry ve Hammons'ın görüşüne göre bazı çalışmalar beyin fırtınası yapılan açık uçlu sorulardan oluşan birinci aşama Delfi anketini atlayarak, Klasik Delfi yönteminin adımlarını değiştirmiştir. Böylece, zaman avantajı sağlanmış olacak ve uzmanlar açık uçlu anketi sorgulama yerine araştırma konusuna odaklanabilecektir (Huang vd., 2017:306). Son zamanlarda iki ardışık anket uygulamasından oluşan iki türlü Delfi tekniğinin kullanıldığı görülmektedir (Avery vd., 2005; Hasson vd., 2000; Çapık, 2013; Yavuz, 2007; Yavuzylmaz, 2014; Çelikleş, 2009; Güngören, 2006).

Delfi, konuyu farklı açılardan değerlendiren bireylerin ya da grupların yüz yüze gelmeden bir görüş birliğine varmalarını sağlayan bir yöntemdir (Şahin, 2001:2016). Delbecq, Van de Ven, ve Gustafson'a (1975) göre Delfi tekniği aşağıdaki hedefleri elde etmek için kullanılabilir (Bozgeyikli ve Amil, 2016: 9):

- i. Muhtemel bir dizi program alternatifi geliştirmek ya da belirlemek,
- ii. Farklı yargılar altında yatan bilgileri ya da varsayımları keşfetmek ve açığa çıkarmak,
- iii. Cevaplayıcı grubun bir bölümü üzerinde uzlaşılabilir bir bilgiyi ortaya çıkarmak,
- iv. Farklı disiplinleri de kapsayan geniş bir yelpazede bir konu üzerinde bilinçli kararlar vermek,
- v. Konunun birbiriyle ilişkili ve farklı yönlerini de gözleterek cevaplayıcı grubu eğitmek.

Bu tez çalışmasında, iki ardışık anket uygulamasının yapıldığı Delfi tekniği kullanılmıştır. Ayrıca, uzlaşılabilir bir bilgiyi belirlemek hedeflenmiştir. Böylece merkezi turizm otoritesi dışında kalan turizm paydaşlarının, yönetim ve örgütlenme konusundaki fikirlerini uzlaşıyla ortaya çıkararak önerilen modelin çerçevesini çizmenin mümkün olacağı düşünülmüştür.

4.5. Araştırma Süreci

Araştırma sürecinde öncelikle pilot çalışma yapılmış ve birinci aşama Delfi anketi ile ikinci aşama Delfi anketinin hazırlanması ve uygulanması gerçekleştirilmiştir.

4.5.1. Delfi Katılımcılarının Belirlenmesi ve Anket Formu

Araştırma kapsamında katılımcıların belirlenmesi ve anket formlarının hazırlanmasına yönelik açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

4.5.1.1. Pilot çalışma katılımcılarının belirlenmesi

06 Eylül-29 Aralık 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen pilot çalışma kapsamında katılımcı grubu, öğretim üyeleri, meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları ile kanaat önderleri olarak belirlenen 3 grup için toplam 12 katılımcıdan oluşmuştur. Tüm katılımcılar ile görüşmeler İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları ile yapılan tüm görüşmeler genel sekreter, genel müdür, başkan düzeyindedir.

Pilot çalışmada katılımcılara üç soru yöneltilmiştir. Birinci soruda, katılımcılardan “Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013”de öngörülen örgütlenme stratejisi ve hedefleri hakkındaki görüşlerini bildirmeleri istenilmiştir. Ayrıca katılımcılara hem yazılı hem de sözlü olarak planın “Örgütlenme” stratejisi ve bu stratejiye ulaşmak için belirlediği hedefler konusunda bilgi aktarımında bulunulmuştur. İkinci soruda, Dünyada en yüksek turizm geliri elde eden ve bilgi sahibi oldukları ülkelerden Türkiye’ye uygun olduğunu düşündükleri örgütlenme modelini açıklamaları istenilmiştir. Katılımcılar hiçbir ülkenin örgütlenme modelinin mevcut yapısıyla Türkiye’ye uygun olmadığını bu nedenle ülkenin kendi şartlarına uygun model geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu ortak görüş nedeniyle farklı ülkelerin turizm örgütlenme modelleri ile ilişkili sorulara birinci aşama delfi anketinde yer verilmemiştir. Katılımcılara yöneltilen son soruda ise Türkiye’de turizmin

nasıl bir örgütlenme yapısı ile yönetilmesi gerektiği konusundaki görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Pilot çalışma birinci aşama delfi anket formunda yer alacak soruların ve yapılandırılmış seçeneklerinin belirlenmesine katkı sağlamıştır. Pilot çalışmada kullanılan anket formu Ek:1’de yer almaktadır.

4.5.1.2. Birinci aşama delfi katılımcılarının belirlenmesi

Araştırmada uzmanlar grubu; öğretim üyeleri, meslek birlikleri-sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve kanaat önderleri başlıkları altında belirlenmiştir. Pilot çalışmaya ek olarak yerel yönetimler de ilave edilmiş ve 4 gruba ayrılmıştır. Öğretim üyeleri uzmanlar grubu, turizm anabilim dalında görev yapan 20 kişilik bir gruptan oluşturulmuştur. Bu gruptaki uzmanlar turizm politikası, turizm yönetimi, destinasyon yönetimi başta olmak üzere farklı üniversitelerin turizm fakültelerinde görev yapan öğretim üyeleri arasından belirlenmiştir. Birinci aşama anket formuna geri dönüş yapan öğretim üyesi sayısı 16’dır.

Turizm yönetişimi konusu Türkiye’de yeni bir konu olarak adlandırılabilir ve sektörde faaliyet gösteren meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşlarının uzmanlıklarını bu kavram özelinde değerlendirmek mümkün görülmemiştir. Bu nedenle Türkiye’de sektörü yönlendiren meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları grubu, örgütlenme yapısı ve stratejik plan konusunda değerlendirme yapabilecekleri noktasından hareketle belirlenmiştir. Araştırma kapsamına alınan meslek birliği ve sivil toplum kuruluşu sayısı 68’dir. Sayısal olarak daha fazla katılımcı belirlenme nedeni geri dönüşlerin beklenen düzeyi yakalamamasından duyulan endişe olmuştur. Nitekim geri dönüş yapan katılımcı sayısı 19’dur.

Kanaat önderleri grubu için gerek Türkiye Turizm Stratejisi 2023 gerekse turizm yönetişimi konusunu yazılı ve görsel basında değerlendiren eski turizm bakanları ile sektörün içinde aktif olarak yer alan katılımcılar seçilmiştir. Araştırma kapsamına alınan kanaat önderi sayısı 7 olup, 5 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır.

Yerel yönetimler grubu katılımcılarının belirlenmesinde Türkiye’de gelen turist sayısı en yüksek iller ve ilçeleri esas alınmıştır. Belirlenen yerel yönetimlerle öncelikli olarak telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Olumlu görüş veren Antalya, İstanbul, İzmir,

Balıkesir illerinin bazı ilçe belediyeleri ile turizmde yeni bir destinasyon olarak karşımıza çıkan Kars Büyükşehir Belediye Başkanlığı olmak üzere 17 Belediye Başkanlığı'na birinci aşama delfi anketi iletilmiştir. Toplam katılım sayısı 8'dir.

Çalışmanın öğretim üyeleri, meslek birliği-sivil toplum kuruluşu, kanaat önderleri ve yerel yönetim katılımcı sayısı toplamı 48'dir.

4.5.1.3. Birinci aşama delfi anket sorularının belirlenmesi

Araştırmada öncelikli olarak pilot çalışmayla; katılımcıların Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013'de öngörülen örgütlenme stratejisi ve hedefleri hakkındaki düşüncelerinin yanı sıra, farklı ülkelerdeki örgütlenme modelinin Türkiye'ye uygunluğu ve Türkiye'de turizmin nasıl bir örgütlenme yapısı ile yönetilmesi gerektiği konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen cevaplar birinci aşama soruların ve seçeneklerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamıştır. Diğer taraftan kavramsal çerçevede geniş yer verilen Dünya Turizm Örgütü tarafından yayınlanan Fuentes'in "Turizmde Yönetişimin Ölçülmesi" konulu çalışma bulguları da, araştırma sorularının ve seçeneklerinin oluşturulmasında temel alınmıştır. Ayrıca, 1-3 Kasım 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen 3. Turizm Şurası "Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi" komisyonunda alınan şura kararları da soruların hazırlanmasında yol gösterici olmuştur.

Birinci aşamanın analizi sürecinde katılımcıların önerileri çerçevesinde bazı soruların ve seçeneklerinin ifadelerinde düzeltmeler de gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan Ek:2'de yer alan bazı birinci aşama delfi anket soruları turizm sektöründe yönetişimin ölçülmesine olanak sağlayan ölçütler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bunun ana nedeni bir örgütün en iyi şekilde yönetilmesi ile ölçülebilirliği arasında önemli bir bağlantı olduğu düşüncesidir. Ayrıca, Türkiye'de turizm sektörüne ilişkin elde edilecek ölçüm sonuçları, stratejilerin sonuçlarının değerlendirilebilmesine ve yeni stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunabilecektir.

4.5.2. Birinci Aşama Delfi Çalışması

Bu aşama 15 Ekim- 5 Aralık 2018 tarihleri arasında yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara toplam 9 soru yöneltilmiştir. Sorulardan bir tanesi açık uçlu soru, iki soru ise uzmanların stratejik planın hazırlanma ve uygulanma

süreçlerine katılım düzeylerini ölçmek amaçlı olarak sorulan evet veya hayır cevaplarını içeren sorulardır. Diğer altı soru ise, pilot çalışma ve Fuentes (2013)'in çalışmasından elde edilen seçenekler ile açık uçlu görüşün istenildiği şıkla birlikte katılımcı uzmanlara sunulmuştur.

Soru 1: Turizm sektöründe yönetişimin unsurları

Bu soruda Türkiye'de turizm sektörünü oluşturan paydaşların turizmde yönetişimi hangi kapsamda algıladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruda turizm yönetişimin tanımını oluşturan her unsur ayrı maddeler halinde katılımcıya sunulmuş ve birden fazla şıkkı işaretleyebilmesi için çoklu seçim hakkı verilmiştir. Ayrıca açık uçlu seçenek ile turizm yönetişimi tanımına katılımcıların katkı yapması amaçlanmıştır. Açık uçlu soruya 6 katılımcı tarafından görüş bildirilmiş ve görüşler seçenekler haline dönüştürülmüştür. Bir katılımcı bu soruya cevap vermemiş ve değerlendirme 47 katılımcı üzerinden yapılmıştır. Katılımcılara sunulan ve katılımcılar tarafından önerilen görüşler ile görüş bildiren katılımcı sayıları Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Birinci Aşama-Soru 1: Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurları Hakkındaki Görüşler

	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
KATILMCIYA SUNULAN GÖRÜŞLER	Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.	24
	Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	28
	Yönetişim, etkin yönetimi sağlar.*	22
	Yönetişim, yönetimin şeffaflığını gerektirir.*	19
	Yönetişim, turizmle ilgili her konuda hesap verebilirliği gerektirir.*	17
	Yönetişim kaynakların etkin kullanımını sağlar.	24
	Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	42
	Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.	27
	Yönetişim paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı eder.	24
	Yönetişim, yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını sağlar.*	16
KATILMCIYI TARAFINDAN ÖNERİLEN GÖRÜŞLER	Yeni pazarların değerlendirilmesine olanak tanır.	1
	Yeni ürünlerin geliştirilmesinin önünü açar	1
	Kapsayıcılık sağlar.	1
	Sonuç odaklı olmayı sağlar	1
	Katılımcılığı esas alır	1
	Turizm planlarının, politikalarının ve stratejilerinin yerelde sahiplenilmesini ve dışlanmamasını sağlar	1
	Tarafların ihtiyaç ve önerilerini dikkate aldığı için sürdürülebilirlik sağlar.	2
	Yönetişimde yeni aktörlere ve paydaşlara yer açmayı gerektirir	1

*İkinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

Tablo 4.1.'de katılımcılar tarafından önerilen görüşlerin tamamı ikinci aşama delfi anketine aktarılmıştır.

Katılımcılara sunulan görüşler ile ilgili frekans analizleri Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Birinci Aşama-Soru 1: Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurlarına İlişkin Frekans Analizi

Turizm Yönetişimi Tanımını Oluşturan Unsurlar	Frekans	Yüzde (%)
Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.	24	51
Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	28	60
Yönetişim, etkin yönetimi sağlar.*	22	47
Yönetişim, yönetimin şeffaflığını gerektirir.*	19	40
Yönetişim, turizmle ilgili her konuda hesap verebilirliği gerektirir.*	17	36
Yönetişim kaynakların etkin kullanımını sağlar.	24	51
Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	42	89
Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.	27	57
Yönetişim paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eder.	24	51
Yönetişim, yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını sağlar.*	16	34

* Frekans değeri %50'nin altında olduğu için ikinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

Katılımcılara sunulan görüşlerden %50'nin altında frekans değeri olan görüşler ikinci tura aktarılmamıştır. Bu tespit frekans analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Frekans analizi sonucunda “Yönetişim, etkin yönetimi sağlar”, “Yönetişim, yönetimin şeffaflığını gerektirir.”, “Yönetişimin, turizmle ilgili her konuda hesap verebilirliği gerektirir” ve “Yönetişim yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını sağlar” seçeneklerinin %50 frekans değerinin altında kalması nedeniyle ikinci aşamaya taşınmamıştır.

Soru 2: Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planında “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda yarattığı zorluklar

İkinci sorunun birinci aşamasında, “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” planında “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda yarattığı zorlukların mevcut olup olmadığının öncelikle “evet” veya “hayır” şeklinde cevaplandırılması istenilmiştir. Bir katılımcı tarafından bu soruya cevap verilmemiş ve değerlendirme 47 katılımcı üzerinden yapılmış olup dağılım Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Konsey Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Yarattığı Zorlukların Mevcut Olup Olmama Durumu

	Evet		Hayır	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Konsey olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin yarattığı zorlukların mevcut olup olmama durumu	40	85	7	15

Katılımcıların %85’i “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” kapsamında öngörülen örgütlenme yapısının hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda Türkiye’de zorluk yarattığı konusunda uzlaşmıştır. “Evet” yanıtı veren 40 katılımcıya hangi zorlukların olduğu konusunda kendilerine sunulan görüşleri ve kendi görüşlerini bildirmeleri istenilmiştir. Ancak, görüşlerini açık uçlu olarak bildiren katılımcı sayısı 5 ile sınırlı kalmıştır. İkinci sorunun analizi Tablo 4.4.’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Birinci Aşama-Soru 2: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ile Belirlenen Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Yarattığı Zorluklar Hakkındaki Görüşler

	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
KATILIMCIYA SUNULAN GÖRÜŞLER	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde üretimi etkileyen kamu sorunlarının tartışılmasını zorlaştırmaktadır.*	17
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde yaşanan sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.	21
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.	29
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.	28
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, stratejilerin ve politikaların yerel düzeyde uygulanmasına ilişkin gözlem yapma olanağını minimize etmektedir.*	18
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.	27
KATILIMCILAR TARAFINDAN ÖNERİLEN GÖRÜŞLER	Turizm ile ilgili konularda “icracı” değil “ricacı”lığın devamını sağlar.	1
	Özellikle kamu beşeri ve maddi kaynaklarının heba olmasına yol açar.	1
	Böyle bir örgütlenmenin olmaması, amaçlara göre yönetimden uzaklaşılmasına, dolayısıyla, bu sorudaki örgütlenmenin hayata geçirilemeyişi gibi, yapılan her türlü planın kağıt üzerinde kalmasına yol açar. Bu durum da, zaman, enerji ve kaynak	2
	Sektörün yaşadığı sorun ve krizlere etkin müdahale şansını azaltmaktadır.	1
	Sektördeki değişikliklere hızlı müdahale şansını azaltmaktadır	1
	Politika belirleme çalışmalarında, temel teşkil edecek verileri hazırlama, sunma ve turizm ile ilişkili tüm konularda tavsiyede bulunmama yönünde etkilenme olacaktır.	1
	Mevcut örgütlenme sektörün önündeki tikanıkları açacak, kolaylaştırıcı ve esnek mekanizmalara sahip değildir.	1
	Geleceğe dair vizyon ortadan kalkmaktadır.	1

*İkinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

Katılımcılar tarafından iletilen söz konusu görüşler arasından benzerlik taşıyanlar tespit edilerek, ikinci aşama delfi anketi kapsamında değerlendirilmiştir. Ayrıca, frekans analizi sonucunda ikinci tura aktarılacak ve aktarılmayacak olan görüşler de belirlenmiş ve Tablo 4.5.’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Birinci Aşama-Soru 2: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Planı ile Belirlenen Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Yarattığı Zorluklara İlişkin Frekans Analizi

Türkiye Turizm Stratejisi 2023 kapsamında öngörülen örgütlenme yapısının hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda Türkiye’de yarattığı zorluklar	Frekans	Yüzde (%)
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde üretimi etkileyen kamu sorunlarının tartışılmasını zorlaştırmaktadır.*	17	43
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde yaşanan sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.	21	53
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.	29	73
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.	28	70
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, stratejilerin ve politikaların yerel düzeyde uygulanmasına ilişkin gözlem yapma olanağını minimize etmektedir.*	18	45
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.	27	68

* Frekans değeri %50'nin altında olduğu için ikinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

İkinci tura aktarılmayan görüşler, “Türkiye Turizm Stratejisi 2023” kapsamında öngörülen örgütlenme yapısının hayata geçirilmemesinin turizmin gelişiminde Türkiye’de en az zorluk yaratan hususları da ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre bu aşamada en az zorluk yaratan hususlar; “turizmde üretimi etkileyen kamu sorunlarının tartışılması” ve “stratejilerin ve politikaların yerel düzeyde uygulanmasına ilişkin gözlem yapma olanağının minimize edilmesi” dir.

Soru 3: Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri

Bu soruda katılımcılara yönetim ilkelerini kapsayan seçenekler yanında alan yazınında tespit edilen görüşler sunulmuştur. Ayrıca açık uçlu olarak soruyu cevaplamaları istenilmiştir. Tüm katılımcılar tarafından bu soruya görüş bildirilmiş olup, açık uçlu soruyu cevaplayan katılımcı sayısı 4’tür. Tablo 4.6. ve 4.7. katılımcıların turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısına ilişkin görüşlerini içermektedir.

Tablo 4.6. Birinci Aşama-Soru 3: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkındaki Görüşler

KATILIMCIYA SUNULAN GÖRÜŞLER	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
		Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.
	Hesap verebilmeye açık olmalıdır.	25
	Şeffaf olmalıdır.	26
	Hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde hareket etmelidir.*	21
	Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.	28
	Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.	32
	Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.	28
	Oluşturulan örgütsel yapı düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmalıdır.*	21
	Ulusal, bölgesel ve yerel (kamu-özel ortak yönetim mekanizmaları) örgütlenme şeklinde bir yapılanma olmalıdır.	26
	Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu – özel ortaklık ilişkilerinin kurulması (ortak yönetim mekanizmaları) ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.	24
	Kamu- özel ortaklık ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal- normatif düzenlemeler olmalıdır.*	21
	Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.	29
	Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.	24
	Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.	31
	Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimleri olmalıdır.	26
	Tepe yöneticiler, profesyonel yönetici olmalıdır.*	23
	Tepe yöneticiler, paydaşların kendi içlerinden seçimiyle belirlenmelidir.*	20
	Tepe yöneticiler, idari atamayla belirlenmelidir.*	6

Tablo 4.6. Birinci Aşama-Soru 3: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkındaki Görüşler (Devamı)

	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
	KATILIMCILAR TARAFINDAN ÖNERİLEN GÖRÜŞLER	Üniversiteler sürece dahil edilmelidir.
Örgütlenmenin maddi kaynakları, merkezi idarenin yanı sıra yerel yönetimler (belediyeler, kaymakamlıklar, valilikler) ve STK'lar (ticaret ve sanayi odaları, turizm ile ilgili STK'lar) tarafından sağlanmalıdır.		1
Kurumların birbirlerini tamamladıklarının farkında oldukları bütüncül bir yaklaşım olmalıdır.		1
Sektörde yer alan tüm meslek birlikleri ile kurum ve kuruluşları arasında eşiklik ilkesi çerçevesinde mutabakat sözleşmesi imzalanmalıdır.		1
Kurum ve kuruluşların örgüt yapısı içerisinde liderlik vasfı ön planda olmamalıdır.		1
Kurumsal kapasiteler yeterli ancak kurumlar arası ilişkilerin düzeltilmesine odaklanılmalıdır.		1
AR-GE birimleri yerine üniversiteler olmalıdır.		1
Vatandaşların ihtiyaçları ve çıkarları gözönünde bulundurulmalıdır.		1
Evrensel Hukuk ilkelerinin, tarihsel ve arkeolojik değerlerin bütün insanlığın ortak mirası olduğu, çevreye duyarlılığın, yerkünün sadece insanların değil, hayvanların ve bitkilerin de ortak yaşam alanı olduğu bilincine dayanmalıdır.		1
Turizmde özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.		1
Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.		1

*İkinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

Tablo 4.7. Birinci Aşama-Soru 3: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.	43	90
Hesap verebilmeye açık olmalıdır.	25	52
Şeffaf olmalıdır.	26	54
Hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde hareket etmelidir.*	21	44
Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.	28	58
Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.	32	67
Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.	28	58
Oluşturulan örgütsel yapı düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmalıdır.*	21	44
Ulusal, bölgesel ve yerel (kamu-özel ortak yönetim mekanizmaları) örgütlenme şeklinde bir yapılanma olmalıdır.	26	54
Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu – özel ortaklık ilişkilerinin kurulması (ortak yönetim mekanizmaları) ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.	24	50
Kamu- özel ortaklık ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal- normatif düzenlemeler olmalıdır.*	21	44
Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.	29	60
Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.	24	50
Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.	31	65
Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan ARGE birimleri olmalıdır.	26	54
Tepe yöneticiler, profesyonel yönetici olmalıdır.*	23	48
Tepe yöneticiler, paydaşların kendi içlerinden seçimiyle belirlenmelidir.*	20	42
Tepe yöneticiler, idari atamayla belirlenmelidir.*	6	13

* Frekans değeri %50'nin altında olduğu için 2. aşamaya aktarılmayan görüşler

Alınan cevapların irdelenmesi sonucunda katılımcı görüşlerine “Ulusal, bölgesel ve yerel örgütler arası koordinasyon Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sağlanmalıdır.”

seçeneği ayrıca eklenmiş ve ikinci aşamada katılımcıların görüşüne sunulmuştur. Diğer taraftan bir katılımcının “ortak kamu – özel ilişkileri” ifadesinde yaşadığı tereddüt nedeniyle, ifade “kamu-özel ortaklık ilişkileri (ortak yönetim mekanizmaları)” şeklinde düzeltilmiştir.

Ayrıca, açık uçlu olarak görüş istenilen “Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için önerileriniz nelerdir?” sorusuna (9. Soru) verilen yanıtların analizi aşamasında aşağıda yer alan 2 görüşün örgütlenme yapısının bir özelliği olarak irdelenmek üzere katılımcılara sunulması uygun görülmüştür.

- Turizmde özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil, toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.
- Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.

Bu soruda katılımcılardan alınan görüşler ile yukarıda açıklanan görüşlerin tamamının ikinci aşama delfi anket formuna taşınması yönünde değerlendirme yapılmıştır.

Frekans analizi sonucunda, turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özelliklerine ilişkin %50 frekans değerinin altında kalan görüşler şunlardır;

- i. “Hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde hareket etmelidir.”,
- ii. “Kamu- özel ilişkilerde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal- normatif düzenlemeler olmalıdır.”
- iii. “Oluşturulan örgütsel yapı düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmalıdır.”

Ayrıca tepe yöneticiler ile ilgili görüşlerin tamamı frekans değerinin altında kalmıştır. Bu nedenle ikinci aşama Delfi anket formuna tepe yöneticilerin sorgulandığı bir görüş taşınmamıştır.

Soru 4: Turizmde mevcut örgütlenme yapısının özellikleri

Katılımcılardan mevcut örgütlenme yapısının özellikleri hakkındaki düşüncelerini belirtmeleri istenilmiş ve elde edilen görüşler Tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Birinci Aşama-Soru 4: Turizmde Mevcut Örgütlenme Yapısının Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Turizmde mevcut örgütlenme yapısının özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanmaktadır.	15	31
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, hesap verebilmeye açıktır.	2	4
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, şeffaftır.	3	6
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almaktadır.	4	8
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmaktadır.	16	33
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması, kamu – özel ortaklık ilişkilerinin kurulması (ortak yönetim mekanizmaları) ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemelere sahiptir.	10	21
Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, kamu- özel ortaklık ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal- normatif düzenlemelere sahiptir.	3	6
Turizmde mevcut örgütlenme yapısında, turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma vardır.	4	8

* Frekans değeri %50'nin altında olduğu için İkinci aşama delfi anket formuna aktarılmayan görüşler

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere hiçbir seçeneğin frekans değeri %50'nin üstünde değildir. Katılımcılar tarafından açık uçlu olarak verilen yanıtların da sunulan seçenekler ile örtüştüğü görülmüştür. Bu nedenle bu soru ikinci aşamaya taşınmamıştır.

Fuentes (2013) turizm yönetişimini, etkin, şeffaf ve hesap verebilmeye açık, koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma biçimleri vasıtası ile yönetimin farklı düzeylerindeki turizm sektörlerini etkin biçimde yönlendirmeyi amaçlayan; karşılıklı

bağımlılıkların ve paylaşılan sorumlulukların tanınmasına dayanan anlaşmalar yoluyla çözümler ve fırsatlar geliştirmek amacı ile sektörde yer alan paydaşların ortak hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan; ölçülebilir bir devlet (hükümet) uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle değerlendirildiğinde, katılımcılar Türkiye’de turizmdeki mevcut örgütlenme yapısının, kamu- özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışmaya dayanmadığını, sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi, şeffaflığı ve hesap verebilirliği esas almadığını belirtmişlerdir.

Aynı zamanda, kamu- özel ortaklık ilişkilerinin (kamu sektörü, özel sektör, sivil toplum kuruluşları vd.) kurulabilmesi bir başka ifadeyle, paydaşların birlikte yer aldığı yapıların hayata geçirilebilmesi için hukuksal bir temel zorunludur. Katılımcılara göre turizmde mevcut örgütlenme yapısı; koordinasyon, işbirliği ve dayanışmaya dayanan kamu- özel ortaklık ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesini sağlayan aynı zamanda ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliği güvence altına alan yasal düzenlemelere sahip değildir.

Soru 5 ve 6: Turizm stratejik planının oluşturulması ve uygulanması aşamasında katılımcıların katkısı

Bu sorular Türkiye’de yürürlükte olan Türkiye Turizm Stratejisi 2023’e katılımcıların katkısını sorgulamak amacıyla sorulmuştur. Bu nedenle ikinci aşamaya aktarılacak sorular arasında bulunmamaktadır. Katılımcılardan “Turizm stratejik planının oluşturulması aşamasında alınan makro ve mikro kararlara” ve “Turizm stratejik planının uygulanması aşamasına” katkılarını “evet” ya da “hayır” şeklinde belirtmeleri istenilmiştir. Tablo 4.9. turizm stratejik planın oluşturulması ve uygulanması aşamasında katılımcıların katkısının dağılımını göstermektedir.

Tablo 4.9. Turizm Stratejik Planın Oluşturulması ve Uygulanması Aşamasında Katılımcıların Katkısının Dağılımı

	Evet		Hayır	
	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Turizm stratejik planının oluşturulması aşamasında alınan makro veya mikro kararlara katılımcı katkısı	21	44	27	56
Turizm stratejik planının uygulanmasında katılımcı katkısı	20	42	28	58

Tablo 4.9.’den de görülebileceği üzere katılımcıların %56’sının turizm stratejik planının oluşturulması; %58’inin planın uygulanması aşamasında katkısı mevcut değildir.

Soru 7: Kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma için gerekli olan yapılar

Katılımcıların kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma için gerekli olan yapılar hakkındaki görüşleri Tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Birinci Aşama-Soru 7: Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışma İçin Gerekli Olan Yapılar Hakkındaki Görüşler

	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
KATILIMCIYA SUNULAN GÖRÜŞLER	Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	23
	Bakanlıklararası oluşturulacak kurul, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	19
	Cumhurbaşkanlığı yapılanmasında oluşturulan kurullara “Turizm Koordinasyon Kurulu” ilave edilmelidir.	16
KATILIMCILAR TARAFINDAN ÖNERİLEN GÖRÜŞLER	Turizm Bakanlığı ayrılarak, sorumluluk alanı sadece “turizm” olmalıdır.	1
	Adem-i Merkeziyet	1
	Ağırlıklı olarak sektör temsilcilerinden oluşan bağımsız bir kurulun varlığı daha başarılı olabilir	1
	Mevzuat düzenlemelerine yönelik çalışan Türkiye Turizm Koordinasyon Kurulu adıyla kurulan bir birim turizm örgütleri arasında uyumsuzlukları gidermeye odaklanması.	1

Bu soruda “Bakanlıklararası oluşturulacak kurul, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır” seçeneği katılımcılara öneri olarak sunulmuştur. Bu önerinin ana nedeni, 2018 yılında Dünya Turizm Örgütünün, bakanlıklar arasında bir irtibat kurulunun kurulmasının turizmin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü artırmada önemli olduğu konusundaki vurgusudur. Cumhurbaşkanlığı yapılanmasında oluşturulan kurula “Turizm Koordinasyon Kurulu” ilave edilmesi yönündeki önerinin nedeni ise Türkiye’de yönetsel sistemdeki değişimdir.

Bu soruda açık uçlu bölüme 4 katılımcı tarafından katkı verilmiştir. Katılımcılardan alınan görüşlerden sadece “Turizm Bakanlığı ayrılarak, sorumluluk alanı sadece “turizm” olmalıdır.” görüşü sorunun kapsamı içerisinde değerlendirilebildiğinden ikinci aşama anket

formunda yer almıştır. Ulusal düzeyde Bakanlıklar ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşlar arası hatta devletlerin hükümetler düzeyinde temsil edildiği uluslararası kuruluşlar düzeyinde koordinasyonun sağlanması sorunun kapsamında olduğundan “adem-i merkeziyet” ve “ağırlıklı olarak sektör temsilcilerinden oluşan bağımsız bir kurul” görüşleri diğer aşamaya taşınmamıştır. Nitekim ulus, devlet ve uluslarüstü kurumlar kamu aktörlerinin merkezi bir rol oynadığı hiyerarşilerdir Yönetişimin OECD gibi uluslar üstü örgüt modelinde hükümetler turizm yönetiminde merkezi bir rol üstlenmektedir (Hall, 2011a:443; Scott ve Marzano, 2015:182).

Ayrıca, katılımcıların kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma için gerekli olan yapılar konusundaki görüşlerine ilişkin frekans analizi Tablo 4.11.’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Birinci Aşama-Soru 7: Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışma İçin Gerekli Olan Yapılara İlişkin Frekans Analizi

Turizm konusunda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak kurum	Frekans	Yüzde (%)
Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	23	48
Bakanlıklararası oluşturulacak kurul, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.**	19	40
Cumhurbaşkanlığı yapılanmasında oluşturulan kurullara “Turizm Koordinasyon Kurulu” ilave edilmelidir.*	16	33

*2. aşamaya aktarılmayan görüş

**Değiştirilerek 2. aşamaya aktarılan görüş

Bu sorunun tüm seçenekleri için frekans değeri % 50’nin altındadır. Ancak, turizmde kamu-özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliği ne kadar önemli ise turizmde yönetişimin sağlanabilmesinde kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması da o derece önemlidir. Bu nedenle %48 frekans değerine sahip “Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.” görüşü tekrar değerlendirilmek üzere ikinci aşamada yer almıştır. Ayrıca. “Bakanlıklararası oluşturulacak kurul, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.” seçeneği KTB’nın kaldırılması yönünde bir algı yaratmış olabileceği düşüncesiyle ikinci aşamaya

“KTB'nın Başkanlığı'nda oluşturulacak "Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu", farklı bakanlık ve/veya kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan sorunların çözümünde (yasal düzenlemeler, vb.) koordinasyon, işbirliği ve dayanışma görevini üstlenmelidir” şeklinde taşınmıştır.

Bu soruda en düşük frekans değerine (%33) sahip görüş, “Cumhurbaşkanlığı yapılanmasında oluşturulan kurullara “Turizm Koordinasyon Kurulu ilave edilmelidir.” görüşüdür. Oransal olarak en düşük frekans değerine sahip olduğu için diğer aşamada yer almamıştır.

Soru 8: Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları

Merkezi turizm idarelerinin (Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi) yanı sıra turizm paydaşlarını içine alan ortaklık yapılarının da kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesinde finansal kaynaklara ihtiyacı vardır. Ayrıca, örgütlenme yapısının devamlılığının ana unsurlarından biri de finansal kaynakların varlığıdır. Türkiye’de özellikle illerde oluşturulmaya çalışılan ve paydaşlar arası koordinasyon ve işbirliğini artırmak üzerine kurulan ortak yönetim mekanizmalarının devam edememesinin nedenleri arasında yasal düzenlemelere dayanan finansal kaynaklardan yoksun olunmasının yer aldığı düşünülmektedir.

Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının hangi finansal kaynaklardan oluşması gerektiği yönünde katılımcılara sunulan ve katılımcılar tarafından önerilen görüşler Tablo 4.12’de aktarılmıştır.

Tablo 4.12. Birinci Aşama-Soru 8: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkındaki Görüşler

	GÖRÜŞLER	KİŞİ SAYISI
KATILMCIYA SUNULAN GÖRÜŞLER	Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları,	35
	Özel turizm vergileri veya otel / oda vergileri,	32
	Destinasyonda yer alan Meslek Birliklerinin üyelik ücretlerinin belirli bir oranı,	19
	İllerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının %1'i	20
KATILMCI TARAFINDAN ÖNERİLEN GÖRÜŞLER	Dördünü içerecek şekilde oluşturulmalıdır.	2
	İlgili Bakanlıklardan akatarılan kamu kaynakları	1
	TOBB, Sanayi ve Ticaret odaları, Tabibler Odası, Mimarlar Odası gibi kanun yoluyla aidat toplayan tüm oda ve birliklerden, belediyelerden havayolu şirketlerinden paylar	2
	Turizm altyapı birliklerinin belediyelerden aldığı kaynaklar	2
	Tüm turizm paydaşlarının cirolarından alınacak %1 oranında katkı payı	1

Katılımcılara sunulan görüşler arasında yer alan “İllerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının %1”i öneri bir görüş niteliğindedir. Bu önerinin temelini illerde taşınmaz kültür varlıklarının restorasyonuna ilişkin kullanılan kaynak oluşturmaktadır. Belediyelerin ve il özel idarelerinin görev alanlarında kalan taşınmaz kültür varlıklarının korunması ve değerlendirilmesi amacıyla toplanan emlak vergisinin %10’u taşınmaz kültür varlıklarına katkı payı olarak ayrılmakta ve bu kaynak restorasyona, koruma amaçlı imar planı yapımına ve kamulaştırmalara harcanmaktadır. Emlak Vergi Katkı Payının harcama esasları da “Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Ait Katkı Payına Dair Yönetmelik” ile belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2015).

06.12.2012 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlük kazanan “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”un 3 üncü maddesinin 3 üncü fıkrası “,,,,,,toplanan taşınmaz kültür varlıklarının korunmasına katkı payı tutarları, defterdarlıklar bünyesinde açılan emanet hesaplarına aktarılır. Toplanan paraların yüzde yirmilik kısmı KTB’nın öncelik vereceği projelerde kullanılır. Yıl içinde proje karşılığı tahsis edilmeyen miktar aynı amaçla kullanılmak üzere KTB bütçesine aktarılır. Aktarılan bu miktarları aynı amaçla kullanmak üzere gelecek yıl bütçesine aktarmaya KTB yetkilidir.” hükmünü içermektedir. Bu madde emlak vergisi katkı payının %20’lik kısmının KTB’nın tasarrufuna bırakılmasını sağlamıştır.

Benzer şekilde bir yasal düzenleme ile turizm sektörü içinde emlak vergisinden pay ayrılması şeklinde bir uygulama hayata geçirilebilir. Böylece özellikle destinasyon bazında oluşturulan kamu-özel sektör ortaklıkları için sürekliliği olan bir kaynak sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

Destinasyonda yer alan meslek birliklerinin üyelik ücretlerinin belirli bir oranının finansal kaynak olarak kullanılması da çalışmada diğer bir öneridir. Öneri görüş sunan katılımcı sayısı 8'dir. Katılımcılar tarafından önerilen görüşler “sunulan finansal kaynakların karması”, “Tüm turizm paydaşlarının cirolarından alınacak 1% oranında katkı payı”dır. Önerilen görüşlerden bazıları sunulan görüşlerle paralellik taşımaktadır ve bu nedenle ikinci aşama anket formuna aktarılmamıştır.

Diğer taraftan katılımcılara sunulan görüşlere ilişkin frekans analizleri Tablo 4.13.'de yer almaktadır.

Tablo 4.13. Birinci Aşama-Soru 8: Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynaklarına İlişkin Frekans Analizi

Turizm oluşturulacak örgütlenme yapısının bütçesini oluşturacak finansal kaynakları	Frekans	Yüzde (%)
Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları,	35	73
Özel turizm vergileri veya otel / oda vergileri,	32	67
Destinasyonda yer alan Meslek Birliklerinin üyelik ücretlerinin belirli bir oranı,*	19	40
İllerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının %1'i*	20	42

* Frekans değeri %50'nin altında olduğu için 2. Aşamaya farklı şekilde aktarılanlar

Katılımcılara sunulan ve frekans değerleri %50'nin altında olan görüşler “Destinasyonda yer alan Meslek Birliklerinin üyelik ücretlerinin belirli bir oranı” ve “İllerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının %1”dir. Bu nedenle, katılımcılar tarafından sunulan görüşler doğrultusunda ikinci aşamaya “Genel bütçe, özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, Meslek Birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının belirli oranlarından oluşan karma bir finansman yapısı” önerisi şeklinde aktarılmıştır.

Soru 9: Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirme önerileri

Bu soru katılımcılara açık uçlu sorulmuş ve 40 katılımcı tarafından geri dönüş sağlanmıştır. Tablo 4.14. katılımcıların önerilerini (32 öneri) ve öneride bulunan katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 4.14. Birinci Aşama-Soru 9: Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması Aşamalarında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirme Konusundaki Öneriler

Öneriler	Kişi Sayısı
Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanması süreçleri tüm paydaşların (kamu-özel sektör, STK) katılımıyla ve koordinasyonla gerçekleştirilmelidir.	11
Destinasyon bazlı yönetime geçilmelidir.	5
Destinasyon bazlı örgüt tanıtım ve pazarlama konusunda çalışmalıdır ve öncelikle stratejik pazarlama planı hazırlanmalıdır.	3
Tüm paydaşların tamamını içine alan bir çatı örgüt ile katılımçılık sağlanarak strateji ve politikalar oluşturulmalıdır	3
Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için paydaşlar arasındaki iletişimin etkin bir şekilde sağlanmalıdır	3
Serbest "think thank"lerden istifade edilmelidir	1
Günümüz ihtiyaçları gözönünde bulundurularak sektöre müdahaleleri önleyen ve düzenleyen "Turizm Temel Yasası" çıkarılmalıdır.	1
Turizm ortak akılla yönetilmelidir.	1
Dünya turizmindeki hızlı değişim dikakte alınmalıdır.	1
Çatı örgüt kamu-özel sektör işbirliğini pekiştirecek finansal kaynaklara sahip olmalıdır.	4
Çatı örgütün yapılanması sektörün profesyonellerinden oluşmalıdır.	1
Paydaşların eşit düzeyde temsiline olanak sağlanmalıdır.	1
Turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmalıdır.	1
<i>Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.*</i>	3
Kültür ve Turizm Bakanlığı tanıtım konusunda strateji oluştururken sivil toplum kuruluşları ile iletişim içinde olmalıdır.	1
Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için yönetim ilkeleri esas alınmalıdır.	1
Yerel kuruluşlarla Kültür ve Turizm Bakanlığının bir araya gelmesini sağlayacak dijital veya dijital olmayan iletişim ağı kurulmalıdır.	1
Turizm yerelleşerek yönetilmeli, uluslararası standartlara uygunluğu ise merkezden denetlenmelidir.	1

Tablo 4.14. Birinci Aşama-Soru 9: Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması Aşamalarında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirme Konusundaki Öneriler (Devamı)

Öneriler	Kişi Sayısı
İşbirliği ve koordinasyonun güçlenebilmesi için turizm paydaşlarının ortak hedefleri belirlemesi ve bunlara ulaşmak için ortak hareket etmeleri gerekir	2
Etkin, şeffaf, turizmin tüm aktörlerini içeren bağımsız, finansal ve yasal statüye sahip bir örgütlenme modeliyle koordinasyon ve işbirliği güçlendirilmelidir.	4
<i>Özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.*</i>	1
Turizm Bakanlığı ayrı olmalıdır.	1
Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanması kapsamında yapılan görüşmeleri organize ve koordine etmek, uzman değişimleri, ortak bilimsel toplantılar, çalışma ziyaretleri gibi etkinliklere maddi destek sağlamalıdır	1
Merkeziyetçilikten uzaklaşılmalı ve her destinasyon kendi tanıtım ve pazarlamasını yapabilmelidir.	1
Turizmin yayılması ve çeşitlendirilmesinde sektöre nitelikli insan kaynağı yetiştirme ve sürdürülebilir turizm esas alınmalıdır.	1
Turizm Bakanlığı nezdinde bir sürdürülebilir turizm koordinasyon kurulu kurulması ve kamu-özel sektör temsilcilerinden oluşan bu kurulun turizm ile ilgili bakanlıklar ve yerel yönetimlerin turizm politikalarını belirlemesi gerekmektedir.	1
Turizm politika ve stratejilerinin diğer sektörlerde (örneğin havacılık sektörü) olumsuz etkiler yaratmaması için diğer sektörlerle koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.	1
Kültür ve Turizm Bakanlığı yerine "Turizm Kurulu" yapısına geçilmelidir.	1
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.	1
Yerel Gündem 21 sonucunda kurulan kent konseylerinin bir temsilcisi örgütsel yapı içerisinde yer almalıdır.	1
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.	1
STK'lar kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim mekanizması içerisinde etkin rol oynamalıdır.	1

*3 üncü soruya aktarılan görüşler

Bu öneriler arasında yer alan 2 görüşün örgütlenme yapısının bir özelliği olarak irdelenmek üzere katılımcılara sunulması uygun görülmüş ve 3. soruya aktarılmıştır.

Ayrıca, yapılan analiz sonucunda öneriler benzerlik durumları dikkate alınarak 12 ana başlık altında toplanmış ve ikinci aşama Delfi anket formuna (Ek:3) aktarılmıştır. İkinci aşamaya aktarılan öneriler Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.15. Birinci Aşama-Soru 9: Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanması Aşamalarında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirme Konusunda İkinci Aşama Anket Formuna Aktarılan Öneriler

2. aşamaya aktarılan görüşler
Tüm paydaşların (kamu-özel sektör, STK vd.) tamamının yer aldığı destinasyon bazlı yönetimi esas alan bir çatı örgüt (ortak yönetim mekanizması) tarafından koordinasyon içinde strateji ve politikalar oluşturulmalıdır.
Paydaşlar arasında etkin bir iletişim mekanizması olmalıdır.
Serbest "think thank"lerden istifade edilmelidir.
Çatı örgüt kamu-özel sektör işbirliğini pekiştirecek finansal kaynaklara sahip olmalıdır.
Turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmalıdır.
Yönetişim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımçılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon) esas alınmalıdır.
Kültür ve Turizm Bakanlığı ile diğer paydaşların bir araya gelmesini sağlayacak digital veya digital olmayan etkin iletişim ağları kurulmalıdır.
Turizm paydaşlarının ortak hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için ortak hareket edilmelidir.
Etkin, şeffaf, turizmin tüm aktörlerini içeren bağımsız, finansal ve yasal statüye sahip bir örgütlenme modeliyle koordinasyon ve işbirliği güçlendirilmelidir.
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.
Yerel Gündem 21 sonucunda kurulan kent konseylerinin bir temsilcisi örgütsel yapı içerisinde yer almalıdır.
Sektörün günümüz ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Turizm Teşvik Yasası tekrar ele alınmalıdır.

4.5.3. İkinci Aşama Delfi Çalışması

Bu aşama 26 Aralık 2018-12 Şubat 2019 tarihleri arasında elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Birinci tur sonuçlarının analizini takiben hazırlanan ve 6 sorudan oluşan ikinci aşama anket formu katılımcılara birinci tur sonucunda elde edilen frekans analiz sonuçları ile birlikte iletilmiştir. Böylece katılımcıların her soru için frekans oranları ve ikinci aşamaya taşınmayan seçenekler konusunda bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Katılımcılara ilettikleri öneriler çerçevesinde sorulara yeni seçenekler ilave edildiği konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Ancak katılımda gizlilik çerçevesinde diğer katılımcıların isimlerine veya kurum/kuruluş adına ilişkin bilgi verilmemiştir.

Birinci aşama anket formu katılımcı sayısı toplam 48'dir. Ancak, ikinci aşamanın uygulanma amacı, birinci turda elde edilen görüşlere katılımcıların ne ölçüde katıldıklarını ve hangi seçenekler üzerinde fikir birliğine varıldığını belirlemektir. İkinci aşama sorularına ne derecede katılım sağlandığını ölçebilmek amacıyla "Hiç Katılmıyorum" ifadesinden itibaren "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine kadar değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Her soru için Likert tutum ölçeğine göre ortalama puanlar ve bunlara ilişkin standart sapmalar hesaplanmıştır.

Delfi yönteminde katılımcıların belli bir görüş çerçevesinde fikir birliğine varmaları beklenir. Bu nedenle, bu çalışmada katılımcıların fikir birliğine ulaştığını saptayabilmek için Likert tipi ölçek üzerindeki "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" derecelerine karşılık gelen 4 ve 5 aralığındaki ortalama puanların dikkate alınması gerekmiştir. Bu durum çalışma konusunun içeriğinden ve kapsamından kaynaklı bir zorunluluk olarak değerlendirilmiş ve benzer yaklaşımların önceki çalışmalarda da (Şengür, 2010; Yavuz, 2007) kullanıldığı görülmüştür.

İkinci aşama anket formuna toplam 43 katılımcı tarafından geri dönüş sağlanmıştır. Birinci aşama anketine cevap veren 16 öğretim üyesinin tamamı ikinci aşama ankete de cevap vermiştir. Benzer şekilde meslek birlikleri – sivil toplum kuruluşlarının tamamından ikinci aşama ankete geri dönüş alınmıştır. Ancak yerel yönetimler ve kanaat önderlerinden geri dönüş birinci aşama anketin gerisinde kalmıştır. Buna göre ikinci ankete geri dönüş oranı %89,5'dir. Katılımcı grupların birinci ve ikinci aşama ankete katılım dağılımı Tablo 4.16.'da verilmiştir. Katılımcılara iletilen ikinci aşama anket formu Ek:3'de yer almaktadır.

Tablo 4.16. Birinci ve İkinci Aşama Anket İçin Katılımcı Grupların Dağılımı

Katılımcı Grubu	1. Aşama Katılımcı Sayısı	2. Aşama Katılımcı Sayısı
Öğretim Üyeleri	16	16
Meslek Birlikleri-Sivil Toplum Kuruluşları	19	19
Yerel Yönetimler	8	6
Kanaat Önderleri	5	2
Toplam Katılımcı	48	43

Soru 1: Turizm sektöründe yönetişimin unsurları

Bir unsur dışında (Yönetişim, sonuç odaklı olmayı sağlar.) ($\bar{X}= 3.95$; $s.s=0.92$) tüm unsurlar konusunda katılımcılar tarafından fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Bu soru ile katılımcıların turizm yönetişimini oluşturan unsurlara yönelik düşünceleri irdelenmiş ve bulgular Tablo 4.17 ve 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular

Turizm Yönetişimi Tanımını Oluşturan Unsurlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	-	-	-	23,3	76,7	4,76	0,42
Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	-	-	-	25,6	74,4	4,74	0,44
Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.	-	-	-	41,9	58,1	4,58	0,49
Yönetişim, katılımcılığı esas alır.	-	-	9,3	30,2	60,5	4,51	0,66
Yönetişim, paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirilmesine yardım eder.	-	-	4,7	48,8	46,5	4,41	0,58
Yönetişim, politika ve stratejilerin uygulanmasında sürdürülebilirlik sağlar.	-	-	2,3	53,5	44,2	4,41	0,54
Yönetişim, kaynakların etkin kullanımını sağlar.	-	-	9,3	44,2	46,5	4,37	0,65
Yönetişim, kapsayıcılık sağlar.	-	-	7,0	51,2	41,9	4,34	0,61
Yönetişim, turizm planlarının, politikalarının ve stratejilerinin yerelde sahiplenilmesini ve dışlanmamasını sağlar.	-	-	14,0	39,5	46,5	4,32	0,71
Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.	2,3	-	-	58,1	39,5	4,32	0,71
Yönetişim, yeni pazarların değerlendirilmesine olanak tanır.	-	-	23,3	37,2	39,5	4,16	0,78
Yönetişim, yeni aktörlere ve paydaşlara yer açar.	-	-	16,3	51,2	32,6	4,16	0,68
Yönetişim, yeni ürünlerin geliştirilmesinin önünü açar.	-	-	23,3	48,8	27,9	4,04	0,72
Yönetişim, sonuç odaklı olmayı sağlar.	4,7	-	16,3	53,5	25,6	3,95	0,92

Tablo 4.18. Katılımcıların Turizm Sektöründe Yönetişimin Unsurları Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *

Turizm Yönetişimi Tanımını Oluşturan Unsurlar	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	-	-	-	10	33	4,76	0,42
Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.	-	-	-	11	32	4,74	0,44
Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.	-	-	-	18	25	4,58	0,49
Yönetişim, katılımçılığı esas alır.	-	-	4	13	26	4,51	0,66
Yönetişim, paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirilmesine yardım eder.	-	-	2	20	20	4,41	0,58
Yönetişim, politika ve stratejilerin uygulanmasında sürdürülebilirlik sağlar.	-	-	1	23	19	4,41	0,54
Yönetişim, kaynakların etkin kullanımını sağlar.	-	-	4	19	20	4,37	0,65
Yönetişim, kapsayıcılık sağlar.	-	-	3	22	18	4,34	0,61
Yönetişim, turizm planlarının, politikalarının ve stratejilerinin yerelde sahiplenilmesini ve dışlanmamasını sağlar.	-	-	6	17	20	4,32	0,71
Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.	1	-	-	24	17	4,32	0,71
Yönetişim, yeni pazarların değerlendirilmesine olanak tanır.	-	-	10	16	17	4,16	0,78
Yönetişim, yeni aktörlere ve paydaşlara yer açar.	-	-	7	22	14	4,16	0,68
Yönetişim, yeni ürünlerin geliştirilmesinin önünü açar.	-	-	10	20	12	4,04	0,72

* Bazı seçenekler 43'ün altındaki katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

Katılımcıların turizm yönetişimi konusunda en fazla katılım gösterdikleri unsur, “yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir (\bar{X} =4.76; s.s=0.42)” ile “yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir (\bar{X} =4.74; s.s=0.44)” dir. Bu bulgu bize yönetişimin katılımçılık ilkesinin Türkiye'deki merkezi otorite dışı turizm

paydaşları arasında önemli bir unsur olarak değerlendirildiğini ve aynı zamanda kavramın öncelikle bu çerçevede ele alındığını göstermektedir.

Ayrıca, “Yönetişim katılımıcılığı esas alır”, “Yönetişimde paydaşlar ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir”, “Yönetişim, paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eder”, “Yönetişim, turizm planlarının, politikalarının yerelde sahiplenilmesini ve dışlanmamasını sağlar” ve “Yönetişim, yeni aktörlere ve paydaşlara yer açar” unsurları da “katılımıcılık” ilkesi kapsamında ele alınabilir unsurlardır. Nitekim Avrupa Birliği Komisyonu’na göre yönetime katılma, bir konuda kavram oluşturmaktan o işi yapmaya kadar olan sürecin etkin katılıma açık olması demektir. Dolayısıyla turizmde politikaların oluşturulmasından, gerçekleştirilmesine kadar geçen süreç, tüm paydaşların ortak çözümler ve fırsatlar geliştirmesini, bunu gerçekleştirirken de ortak hedeflere göre hareket etmesini gerektirmektedir.

Katılımcıların fikir birliğine vardığı diğer bir unsur, yönetişimin kaynakların etkin kullanımı sağladığıdır. Burada dikkat çekici bulgu; “yönetişim etkin yönetimi sağlar” unsurunun birinci aşama sonucunda frekans değeri düşük olduğu için ikinci aşamaya taşınamamasına rağmen “kaynakların etkin kullanımı” noktasında ortalamasının 4’ün üzerinde ($\bar{X} = 4.76$) olmasıdır. Katılımcılar, turizm yönetişimi ile yönetimde etkinlik arasında bir ilişki olmadığı ancak, kaynakların kullanımında etkinliğin önemli olduğu noktasında fikir birliğine varmışlardır. Avrupa Birliği’ne (2001:10) göre etkinlik, politikaların orantılı bir şekilde uygulanmasına ve uygun düzeyde kararların alınmasına bağlıdır. Ancak, politika oluşturma sürecine aktörlerin katılmalarına izin vermenin merkezi hükümetin sorumluluk alanında olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla etkin bir yönetim olmaksızın kaynakların etkin kullanılmasında da sorunlar olacağı düşünülmektedir.

Birinci aşama delfi aşaması sonrasında frekans değerleri düşük olan ve ikinci aşamaya taşınamayan unsurlar “Yönetişim, etkin yönetimi sağlar”, “Yönetişim, yönetimin şeffaflığını gerektirir.”, “Yönetişimin, turizmle ilgili her konuda hesap verebilirliği gerektirir” ve “Yönetişim yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını sağlar”dır. Bu unsurlarla birlikte değerlendirildiğinde; katılımıcılığın yanı sıra iyi yönetişim ilkeleri arasında yer alan şeffaflık ve hesap verebilirlik paydaşlar için turizm yönetişimi kavramının kapsamında değildir. Ancak, hesap verebilirlik, yönetimde şeffaflık olmaksızın sağlanamayan bir ilkedir ve kamusal gücün tek elde toplanarak kötüye kullanılmasının önlenmesi, kamusal kaynakların hukuka uygun olarak yerinde kullanılmasının güvence

altına alınması anlamına gelmektedir. Katılımcıların Türkiye’de turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesine dayanması gerektiği konusundaki görüşleri ile birlikte değerlendirildiğinde, benzer şekilde, turizm yönetişimi kavramının katılımçılık ilkesi çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.

Soru 2: Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planında “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda yarattığı zorluklar

Katılımcılar, konsey örgütlenmesinin hayata geçirilmemesinin Türkiye’de yarattığı zorluklar hakkındaki ifadelerle çoğunlukla katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların fikir birliğine vardığı ve varmadığı hususlar Tablo 4.19 ve 4.20’de yer almaktadır.

Tablo 4.19. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Planda “Konsey” Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Türkiye’de Yarattığı Zorluklara İlişkin Bulgular

Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planında “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda Türkiye’de yarattığı zorluklar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.	-	4,7	9,3	30,2	55,8	4,37	0,84
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.	-	4,7	7	51,2	37,2	4,20	0,77
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, kriz dönemlerinde tüm sektörü kapsayan etkin çözümlerin oluşturulması ve uygulanması olanağını azaltmaktadır.	-	4,7	9,3	46,5	39,5	4,20	0,80
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, maddi kaynaklar yanında zaman ve emeğinde etkin kullanılmamasına neden olur.	-	7	11,6	46,5	34,9	4,09	0,86
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.	2,3	14	4,7	39,5	39,5	4,00	1,11
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde yaşanan sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.	2,3	9,3	7	53,5	27,9	3,95	0,97
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, sektörün önündeki tıkanıkları açacak, kolaylaştırıcı ve esnek mekanizmalardan mahrum kalınmasına neden olmaktadır.	-	9,3	23,3	39,5	27,9	3,86	0,94
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, geleceğe dair vizyonu ortadan kaldırmaktadır.	2,3	20,9	23,3	34,9	18,6	3,46	1,09

Tablo 4.20. Katılımcıların “Konsey” Olarak Adlandırılan Örgütlenmenin Hayata Geçirilmemesinin Turizmin Gelişimi Konusunda Türkiye’de Yarattığı Zorluklar Hakkında Ortalaması 4’ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *

Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planda “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda Türkiye’de yarattığı zorluklar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.	-	2	4	13	24	4,37	0,84
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.	-	2	3	22	16	4,20	0,77
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, kriz dönemlerinde tüm sektörü kapsayan etkin çözümlerin oluşturulması ve uygulanması olanağını azaltmaktadır.	-	2	4	20	17	4,20	0,80
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, maddi kaynaklar yanında zaman ve emeğinde etkin kullanılmamasına neden olur.	-	3	5	20	14	4,09	0,86
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.	1	6	2	17	17	4,00	1,11

* Bazı seçenekler 43’ün altındaki katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

Katılımcıların en fazla katıldıkları ifade “böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır” ($\bar{X} = 4.37$; $s.s=0.84$)” ifadesi olmuştur. Aynı zamanda katılımcılara göre, “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesi, gerek devlet düzeyinde (Bakanlıklar ve kamu kurum ve kuruluşları arasında) gerekse turizmin paydaşları arasında koordinasyonda olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak katılımcılar, kriz dönemlerinde tüm sektörü kapsayan etkin çözümlerin oluşturulması olanağının azaldığı, aynı ve benzer konulara finansman ayırmanın yanı sıra zaman ve emeğinde etkin kullanılmamasına neden olduğu konularında fikir birliği içerisinde olduklarıdır.

Ayrıca katılımcılara göre Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planında “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesi, turizmde yaşanan sorunların analizi

ve/veya müzakere edilmesini zorlaştırmamakta; geleceğe dair bir vizyona sahip olunmasına engel olmamakta ve sektörün önündeki tıkanıkları açacak kolaylaştırıcı ve esnek mekanizmalardan mahrum kalınmasına neden olmamaktadır.

Soru 3: Katılımcıların turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri hakkındaki düşüncelerine ilişkin bulgular

Öğretim üyeleri, kanaat önderleri, meslek birlikleri-STK ve yerel yönetimlerin turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri hakkındaki düşünceleri irdelenmiş ve bulgular Tablo 4.21 ve 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Şeffaf olmalıdır.	-	-	-	16,30	83,70	4,83	0,37
Hesap verebilmeye açık olmalıdır.	-	-	-	20,90	79,10	4,79	0,41
Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.	-	-	2,30	20,90	76,70	4,74	0,49
Turizmde özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.	-	-	-	25,60	74,40	4,74	0,44
Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.	-	-	-	27,90	72,10	4,72	0,45
Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.	-	-	2,30	27,90	69,80	4,67	0,52
Evrensel Hukuk ilkelerinin, tarihsel ve arkeolojik değerlerin bütün insanlığın ortak mirası olduğu, çevreye duyarlılığın, yerlilerin sadece insanların değil, hayvanların ve bitkilerin de ortak yaşam alanı olduğu bilincine dayanmalıdır.	-	-	4,70	27,90	67,40	4,62	0,57
Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.	-	-	2,30	34,90	62,80	4,60	0,54
Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.	-	-	2,30	37,20	60,50	4,58	0,54
Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.	-	2,30	4,70	27,90	65,10	4,55	0,70
Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu-özel işbirliğine dayalı mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.	-	2,30	-	39,50	58,10	4,53	0,63
Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.	-	-	4,70	39,50	55,80	4,51	0,59
Kamu-özel ortaklık ilişkilerine dayanan mekanizmalar (ortak yönetim mekanizmaları) ulusal, bölgesel ve yerel örgütler şeklinde olmalıdır.	-	-	4,70	44,20	51,20	4,46	0,59
Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.	-	4,70	2,30	44,20	48,80	4,37	0,75
Örgütlenmenin finansal kaynakları, merkezi idare dışındaki kaynakları da içermelidir.	-	2,30	4,70	48,80	44,20	4,34	0,68
Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimleri olmalıdır.	-	-	16,30	34,90	48,80	4,32	0,74
Vatandaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurulmalıdır.	-	2,30	2,30	60,50	34,90	4,27	0,62
Üniversiteler örgütlenme yapısı içerisinde yer almalıdır.	2,30	2,30	9,30	60,50	25,60	4,04	0,81
Sektörde yer alan tüm meslek birlikleri ile kurum ve kuruluşlar arasında eşiklik ilkesi çerçevesinde mutabakat sözleşmesi imzalanmalıdır.	2,30	4,70	23,30	48,80	20,90	3,81	0,90
Kurumsal kapasiteler yeterli olduğu için kurumlar arası ilişkilerin düzeltilmesine odaklanılmalıdır.	-	9,30	39,50	32,60	18,60	3,60	0,90
Ulusal, Bölgesel ve yerel örgütler arası koordinasyon Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sağlanmalıdır.	7,00	9,30	18,60	39,50	25,60	3,67	1,16
AR-GE birimleri yerine üniversiteler olmalıdır.	2,30	37,20	30,20	18,60	11,60	3,00	1,06

Tablo 4.22. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *

Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Şeffaf olmalıdır.	-	-	-	7	36	4,83	0,37
Hesap verebilmeye açık olmalıdır.	-	-	-	9	34	4,79	0,41
Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.	-	-	1	9	33	4,74	0,49
Turizmde özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.	-	-	-	11	32	4,74	0,44
Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.	-	-	-	12	31	4,72	0,45
Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.	-	-	1	12	30	4,67	0,52
Evensel Hukuk ilkelerinin, tarihsel ve arkeolojik değerlerin bütün insanlığın ortak mirası olduğu, çevreye duyarlılığın, yerkünün sadece insanların değil, hayvanların ve bitkilerin de ortak yaşam alanı olduğu bilincine dayanmalıdır.	-	-	2	12	29	4,62	0,57
Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.	-	-	1	15	27	4,60	0,54
Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.	-	-	1	16	26	4,58	0,54
Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.	-	1	2	11	27	4,55	0,70
Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu-özel işbirliğine dayalı mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.	-	1	-	17	25	4,53	0,63
Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.	-	-	2	17	24	4,51	0,59
Kamu-özel ortaklık ilişkilerine dayanan mekanizmalar (ortak yönetim mekanizmaları) ulusal, bölgesel ve yerel örgütler şeklinde olmalıdır.	-	-	2	19	22	4,46	0,59
Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.	-	2	1	19	21	4,37	0,75
Örgütlenmenin finansal kaynakları, merkezi idare dışındaki kaynakları da içermelidir.	-	1	2	21	19	4,34	0,68
Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimleri olmalıdır.	-	-	7	15	21	4,32	0,74
Vatandaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurulmalıdır.	-	1	1	26	15	4,27	0,62
Üniversiteler örgütlenme yapısı içerisinde yer almalıdır.	1	1	4	26	11	4,04	0,81

* Bazı seçenekler 43'ün altındaki katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

Örgütlenme yapısına ilişkin en yüksek ortalamanın “Şeffaf olmalıdır ($\bar{X} = 4.83$; s.s=0.37)” ve “Hesap verebilmeye açık olmalıdır ($\bar{X} = 4.79$; s.s=0.41)” ifadeleri için olduğu görülmektedir. Katılımcılar turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının, şeffaf,

hesap verilebilir, tutarlı; katılımcılığı, etkinliği ve eşitliği esas alan; stratejik vizyona ve yasal düzenlemelere dayanan bir örgütlenme yapısı olması yönünde fikir birliğine varmışlardır.

Diğer taraftan, turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri hakkındaki değerlendirmenin birinci aşama Delfi sonuçları ile birlikte yapılması önemlidir. Merkezi otorite dışı paydaşlar birinci aşamada; hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde hareket edilmesini, örgütsel yapının bir özelliği olarak görmemektedir. Oysa hukukun üstünlüğü, hükümetlerin kamusal güçlerini kullanırken mevcut kanunlar çerçevesinde faaliyet göstermelerini içermektedir. İkinci aşama sonucunda, koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu-özel işbirliğine dayalı mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olması örgütsel yapı konusunda fikir birliğine varılan bir özelliktir. Bu nedenle hukukun üstünlüğü kavramının, turizmin çok üstünde, demokratik bir devletin temel özelliği olarak anlaşıldığı düşünülmektedir. Paydaşların koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak yasal ve normatif düzenlemelerin gerekliliği yönündeki görüşü çerçevesinde hukukun üstünlüğü ilkesi değerlendirilebilir.

Merkezi turizm otoritesi dışı paydaşların iyi yönetim ilkelerine dayanan bir örgütlenme istediği noktada buluşulmuştur. Ancak, birinci aşama Delfi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde, katılımcılara göre, oluşturulması gereken örgütlenme yapısı şeffaf ve hesap verebilir olmakla birlikte, kamu-özel ortaklık ilişkilerinde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal ve normatif düzenlemelere ihtiyaç yoktur. Bu bulgu, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının ortaklık yapılarının oluşturulmasında yasal düzenlemeleri gerekli gördüğünü, ancak bu ortaklığı ayakta tutacak ilkelerin yasalarla düzenlenmesini gerekli görmediği düşünülmektedir.

Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısı konusunda fikir birliğine dayanan hususlar incelendiğinde; katılımcılığın esas alındığı bir yapının ön planda olduğu görülmektedir. Katılımcılara göre, bu yapı turizmdeki paydaşların ortak çıkarlarına göre hareket etmelidir. Ayrıca, destinasyon bazlı örgütlenmenin ulusal, bölgesel ve yerel örgütlenme şeklinde olması yönündeki bulgu, Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve 3. Turizm Şurası Örgütlenme Komisyonu ile paralellik göstermektedir. Bu mekanizma içerisinde yerel yönetimlerin etkin bir rol üstlenmesi gerektiği, üniversitelerin ve profesyonel yönetim

kadrosundan oluşan AR-GE birimlerinin de yer alması gerektiği katılımcılık özelinde diğer bulgulardır.

Diğer taraftan, katılımcılık dışında sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde turizmin gelişimi için etkin yönetimin esas alınması, sürdürülebilir turizmin stratejik vizyon olarak belirlenmesi ve oluşturulacak örgütlenme yapısının finansal kaynaklarının merkezi idare dışı kaynakları da içermesi gerektiği konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve 3. Turizm Şurası kararları ile sürdürülebilir turizm noktasında uyumlu bulgular olduğu görülmektedir.

Soru 4: Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara göre, turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özelliklerinden biri kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmasıdır. Ayrıca katılımcılara göre turizmde böyle bir örgütlenmenin olmaması turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz etkilemektedir. Bu bulgular ile birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak yani “koordinatör” görevini üstlenecek kurum hakkındaki görüşü önem taşımaktadır.

Üniversiteler, kanaat önderleri, meslek birlikleri, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin turizm konusunda kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak kurumlar hakkındaki düşüncelerine ilişkin bulgular Tablo 4.23 ve 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4.23. Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Başkanlığı ile oluşturulacak "Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu", farklı bakanlık ve/veya kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan sorunların çözümünde (yasal düzenlemeler, vb.) koordinasyon, işbirliği ve dayanışma görevini üstlenmelidir.	2,30	2,30	9,30	34,90	51,20	4,30	0,91
Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	-	14,00	4,70	41,90	39,50	4,06	1,00
Turizm Bakanlığı ayrılarak, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	7,00	25,60	30,20	18,60	18,60	3,16	1,21

Tablo 4.24. Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular

Katılımcıların Turizm Konusunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurumlar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Başkanlığı ile oluşturulacak "Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu", farklı bakanlık ve/veya kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan sorunların çözümünde (yasal düzenlemeler, vb.) koordinasyon, işbirliği ve dayanışma görevini üstlenmelidir.	1	1	4	15	22	4,30	0,91
Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.	-	6	2	18	17	4,06	1,00

Bu soruya verilen cevaplar sonucunda en yüksek ortalamaya sahip kurum, merkezi otorite dışı turizm paydaşları tarafından fikir birliğine varılan “koordinatör” kurum olarak kabul edilmiştir. Turizm konusunda kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak kurumun “Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu” olması konusunda katılımcılar fikir birliğine varmışlardır (\bar{X} =4.30; s.s=0.91). Ancak dikkat çekici nokta, bu kurulun KTB başkanlığında oluşturulması ve dolayısıyla,

KTB'nı turizm konusunda en üst kamu turizm otoritesi olarak görmek istemeleridir. Böyle bir yapının hayata geçirilmesi kamu kurum ve kuruluşlarının koordinasyonsuzluğundan kaynaklı sorunları en aza indirebilir.

Turizmin çok boyutlu yapısı turizmi etkileyen pek çok kamu kurumunun görev alanına girmektedir. Bu kurumlar yürüttükleri faaliyetleri mevzuat hükümleri çerçevesinde gerçekleştirmekte ve bazen bu hükümler veya uygulamaları turizm üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Olumsuz etkileri ortadan kaldırmak veya minimize etmek için turizmde kamu kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma büyük öneme sahiptir. Ancak böyle bir yapının oluşturulması da yasal düzenlemelere tabidir. Bu nedenle 4848 sayılı ve 2634 sayılı Kanunlarda düzenlemeler ile birlikte turizm sektörünü etkileyen kamu kurum ve kuruluşlarının mevzuatlarında yasal düzenlemeler olmaksızın, koordinasyonu ve işbirliğini sağlayacak mekanizmaya işlerlik kazandırmak mümkün görülmemektedir.

Ayrıca Birinci aşama Delfi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde merkezi otorite dışı turizm paydaşların, kamu kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonun T.C. Cumhurbaşkanlığı yapılanmasına "Turizm Koordinasyon Kurulu"nun ilave edilmesi yönündeki öneri konusunda fikir birliğine varmadıkları görülmektedir.

Soru 5: Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Bu soru kapsamında merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının, turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları hakkındaki düşünceleri incelenmiş ve bulgular Tablo 4.25 ve 4.26'da aktarılmıştır.

Tablo 4.25. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Turizm oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Genel bütçe, özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, Meslek Birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının belirli oranlarından oluşan karma bir finansman yapısı	-	2,30	23,30	37,20	37,20	4,09	0,83
Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları	-	7,00	7,00	58,10	27,90	4,06	0,79
Özel turizm vergileri veya otel/oda vergileri	7,00	9,30	4,70	53,50	25,60	3,81	1,13

Tablo 4.26. Katılımcıların Turizmde Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Finansal Kaynakları Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular

Turizm oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Genel bütçe, özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, Meslek Birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının belirli oranlarından oluşan karma bir finansman yapısı	-	1	10	16	16	4,09	0,83
Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları	-	3	3	25	12	4,06	0,79

Turizmde oluşturulması gereken örgüt yapısının finansal kaynaklara sahip olması gerektiği konusundaki bulgu ile beraber değerlendirildiğinde, katılımcılar bu finansal kaynağın karma yapısı ($\bar{X} = 4.09$; s.s=0.83) ile oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu karma finansman yapısının genel bütçenin yanında özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, meslek birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin emlak vergisi katkı payı hesabının belli bir oranından oluşması konusunda fikir birliği oluşmuştur.

3.Turizm Şurası Örgütlenme Komisyonuna göre destinasyon yönetim örgütlerinin bütçeleri merkezî bütçeden alınacak payın yanı sıra toplumun tüm kesimlerinin katıldığı eş finansman modeline dayanmalıdır. Çalışma bulgusu, şura kararları ile paralel bir sonucu

ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Tırkiye Turizm Stratejisi 2023’de kamu-ızel sektırdın katkıları ile oluşturulacak kamuya ylık getirmeyen finansman modellerine vurgu yapılmakla birlikte, ‘‘Konsey’’ adıyla oluşturulması ıngırdılen yapılanmanın hangi finansal kaynaklara sahip olması gerektiği yındde bir değerlendirme bulunmamaktadır.

Soru 6: Katılımcıların Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanmasında Koordinasyon ve İşbirliğini Gıclendirecek ıneriler Hakkındaki Dışıncelerine İlişkin Bulgular

ıversiteler, kanaat ınderleri, meslek birlikleri-sivil toplum kuruluşları ve yerel yonetimlerin turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulamasında koordinasyon ve işbirliğini gıclendirecek ıneriler hakkındaki dışınceleri Tablo 4.27 ve 4.28 incelenmiştir.

Tablo 4.27. Katılımcıların Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanmasında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirecek Öneriler Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için öneriler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Yönetişim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımcılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon) esas alınmalıdır.	-	-	-	20,90	79,10	4,79	0,41
Pay daşlar arasında etkin bir iletişim mekanizması olmalıdır.	-	-	-	37,20	62,80	4,62	0,48
Turizm pay daşlarının ortak hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için ortak hareket edilmelidir.	-	-	-	39,50	60,50	4,60	0,49
Etkin, şeffaf, turizmin tüm aktörlerini içeren bağımsız, finansal ve yasal statüye sahip bir örgütlenme modeliyle koordinasyon ve işbirliği güçlendirilmelidir.	-	-	-	39,50	60,50	4,60	0,49
Çatı örgüt kamu-özel sektör işbirliğini pekiştirecek finansal kaynaklara sahip olmalıdır.	-	-	7,00	32,60	60,40	4,53	0,63
Kültür ve Turizm Bakanlığı ile diğer pay daşların bir araya gelmesini sağlayacak dijital veya dijital olmayan etkin iletişim ağı kurulmalıdır.	-	-	-	48,80	51,20	4,51	0,50
Turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmalıdır.	-	-	2,30	46,50	51,20	4,48	0,55
Tüm pay daşların (kamu-özel sektör, STK vd.) tamamının yer aldığı destinasyon bazlı yönetimi esas alan bir çatı örgüt (ortak yönetim mekanizması) tarafından koordinasyon içinde strateji ve politikalar oluşturulmalıdır.	-	-	7,00	39,50	53,50	4,46	0,63
Serbest "think thank"lerden istifade edilmelidir.	-	2,30	4,70	37,20	55,80	4,46	0,70
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.	-	-	14,00	32,50	53,50	4,37	0,78
Sektörün günümüz ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Turizm Teşvik Yasası tekrar ele alınmalıdır.	-	2,30	14,00	27,90	55,80	4,34	0,81
Yerel Gündem 21 sonucunda kurulan kent konseylerinin bir temsilcisi örgütsel yapı içerisinde yer almalıdır.	2,30	2,30	25,60	30,30	39,50	4,11	0,87

Tablo 4.28. Katılımcıların Turizm Politika ve Stratejilerinin Oluşturulması ve Uygulanmasında Koordinasyon ve İşbirliğini Güçlendirecek Öneriler Hakkında Ortalaması 4'ün Üzerindeki Düşüncelerine İlişkin Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Bazında Bulgular *

Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için öneriler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama (%)	Standart Sapma
Yönetişim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımcılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon) esas alınmalıdır.	-	-	-	9	34	4,79	0,41
Pay daşlar arasında etkin bir iletişim mekanizması olmalıdır.	-	-	-	16	27	4,62	0,48
Turizm pay daşlarının ortak hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için ortak hareket edilmelidir.	-	-	-	17	26	4,60	0,49
Etkin, şeffaf, turizmin tüm aktörlerini içeren bağımsız, finansal ve yasal statüye sahip bir örgütlenme modeliyle koordinasyon ve işbirliği güçlendirilmelidir.	-	-	-	17	26	4,60	0,49
Çatı örgüt kamu-özel sektör işbirliğini pekiştirecek finansal kaynaklara sahip olmalıdır.	-	-	3	14	26	4,53	0,63
Kültür ve Turizm Bakanlığı ile diğer pay daşların bir araya gelmesini sağlayacak dijital veya digital olmayan etkin iletişim ağı kurulmalıdır.	-	-	-	21	22	4,51	0,50
Turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmalıdır.	-	-	1	20	22	4,48	0,55
Tüm pay daşların (kamu-özel sektör, STK vd.) tamamının yer aldığı destinasyon bazlı yönetimi esas alan bir çatı örgüt (ortak yönetim mekanizması) tarafından koordinasyon içinde strateji ve politikalar oluşturulmalıdır.	-	-	3	17	23	4,46	0,63
Serbest "think thank"lerden istifade edilmelidir.	-	1	2	16	24	4,46	0,70
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.	-	-	6	14	23	4,37	0,78
Sektörün günümüz ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Turizm Teşvik Yasası tekrar ele alınmalıdır.	-	1	6	11	23	4,34	0,81
Yerel Gündem 21 sonucunda kurulan kent konseylerinin bir temsilcisi örgütsel yapı içerisinde yer almalıdır.	1	1	11	13	17	4,11	0,87

*Bazı seçenekler 43'ün altındaki katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

Katılımcılar, turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulamasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirecek önerilerin tamamında fikir birliğine varmışlardır. Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulaması sürecinde öncelikle yönetim

ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımcılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon) esas alınmalıdır (\bar{X} =4.79; s.s=0.41) ve paydaşlar arasında etkin bir iletişim mekanizması olmalıdır (\bar{X} =4.62; s.s=0.48).

Ayrıca, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarına göre, ortak hedefler doğrultusunda ortak hareket edilmesi, çatı örgütün (ortak yönetim mekanizması) oluşturulması, yasal statüye sahip olması gereken bu örgütün finansal kaynaklarının varlığı, turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulaması sürecinde koordinasyon ve işbirliğini güçlendirecektir. Çatı örgütte vatandaşların STK'lar aracılığıyla temsil edilmesi sağlanmalıdır. Katılımcılar, yönetişimin vatandaş odaklı yapısı çerçevesinde turizm politika ve stratejilerinin oluşturulma ve uygulama sürecine Türkiye'de katılım şeklinin nasıl olması gerektiği yönündeki düşüncelerini aktarmışlardır. Vatandaşların STK'lar aracılığıyla katılımı yanında, kent konseylerinden bir temsilcinin bu örgütte olması yönündeki görüşler katılımcılığın geniş bir perspektifte ele alınması yönündeki fikir birliğini göstermektedir.

Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulaması sürecinde gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulması ve paydaşlar arasında digital ve digital olmayan etkin iletişim ağlarının kurulması gerektiği yönündeki öneriler fikir birliğine varılan diğer hususlardır.

Merkezi otorite dışı paydaşlara göre, koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için serbest “think thank” lerden istifade edilmelidir. Think tank; düşünce kuruluşu anlamına gelmektedir. Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren bu kuruluşlar, araştırma ve analizler yapmakta, danışmanlık hizmetleri vermekte ve toplumdaki ihtiyaçları belirleyerek, projelendirmektedir. Aynı zamanda bu kuruluşlar, “entelektüel girişimler” olarak da adlandırılmakta özgür ve bağımsız yapılarıyla farklı ve yenilikçi birçok fikir ortaya koyabilmektedirler (Karabulut, 2010:92).

Merkezi otorite dışı paydaşların fikir birliğine vardığı diğer bir husus, “Turizmi Teşvik Kanunu”nun turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirebilmesi için sektörün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurularak tekrar ele alınmasıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Dünyada küreselleşmenin etkisiyle değişen yönetim anlayışı tüm alanlara paralel olarak turizmi de etkilemiş ve özellikle turizmden daha fazla pay almak isteyen ülkelerde yönetsel anlamda paradigma değişimine neden olmuştur. Ayrıca, turizmin çok boyutlu özelliği de ortaklık yapılarının hayata geçirilmesinde bir baskı yaratmıştır.

Dünya'da yönetim anlayışındaki değişim sürecinde özellikle Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, OECD ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlar önemli bir rol oynamış ve süreç yönetim anlayışını yönetişim anlayışına taşımıştır. Yönetişim kavramı farklı tanımlar etrafında şekillenmekle birlikte turizm alanında değerlendirildiğinde, turizm yönetişimi kavramının ölçülebilir bir devlet (hükümet) uygulaması olarak ele alınması bu çalışmanın da çerçevesini oluşturmuştur. Bir hükümet uygulaması olarak değerlendirildiğinde, turizmden sorumlu merkezi kamu otoritelerinin, koordinasyon ve işbirliği içerisinde turizmdeki tüm paydaşları içine alan bir yaklaşımla hareket etme ya da etmeme konusundaki tercihlerinin ön planda olduğu söylenebilir. Nitekim merkezi turizm otoritesi, yasal ve normatif düzenlemelerle turizmde yönetişimin kapsadığı alanı belirleyebilmekte, devletin kapasitesi ve etkinliğini artırıcı düzenlemeler yapabilmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'deki turizmden sorumlu merkezi kamu otoritesi olan KTB'nın yazılı bir metin halinde Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ile turizmde olması gereken örgütsel yapıyı sunduğu kabul edilmiştir. Ancak bu belgenin bir niyet belgesi niteliği taşıdığı söylenebilir. Nitekim bu belgede, turizmde örgütlenmenin iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde oluşturulacağı, "Konsey" adı altında yapılandırılacağı ve 2009 yılında yasal düzenlemelerin tamamlanacağı belirtilmesine rağmen 10 yıllık süre içerisinde aynı konu etrafında değerlendirmeler devam etmektedir. OECD'nin de Türkiye'deki turizm yönetişimi konusunda 2018 yılı itibariyle Türkiye Turizm Stratejisi 2023'e atıfta bulunduğu görülmektedir.

Türkiye'de merkezi otorite dışı turizm paydaşları "Nasıl bir örgütlenme istiyor?" merakı üzerine başlayan bu çalışma, turizm yönetişimi ve ilkeleri bazında değerlendirmeleri içeren bulgular elde edilmesini sağlamıştır. Türkiye'de merkezi turizm otoritesi dışındaki turizm paydaşlarının Türk turizminin gelişme ivmesini artıracak ve karşılaştığı sorunları çözecek, iyi yönetişim ilkelerine dayalı nasıl bir örgütlenme istediklerini tespit etmek

amacıyla yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular, araştırma soruları ile birlikte değerlendirilerek aktarılmıştır.

Bu araştırmanın ilk temel sorusu; merkezi otorite dışı paydaşların önerdikleri örgütlenme yapısının hangi özellikleri taşıdığına yöneliktir. Bu bağlamda, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarına göre oluşturulması gereken örgütsel yapı öncelikle şeffaf ve hesap verebilmeye açık olmalı ve turizmde kamu-özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanmalıdır. Bu koordinasyon ve işbirliği temelinde oluşturulacak ortaklık yapıları ulusal, bölgesel ve yerel örgütler şeklinde yapılandırılmalıdır. Bu yapıların devamlılığının temel koşulu yasal düzenlemeler çerçevesinde oluşturulmasıdır.

Yasal düzenlemeler ile oluşturulan turizm paydaşlarının ortaklığına dayanan yapıların destinasyonlarda, haksız rekabeti önleyecek nitelikte, bir işyerinin açılışı da dahil olmak üzere karar verebilecek yetkilere sahip olması sağlanmalıdır. Bu yapılar içerisinde yerel yönetimler ve üniversiteler etkin rol üstlenmelidir.

Turizmde kamu-özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon ve işbirliği kadar kamu kurum ve kuruluşlarının kendi arasındaki koordinasyon ve işbirliği de büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer kamu kurum ve kuruluşları arasında uyumun ve politikaların tutarlığı sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için “Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu” oluşturulması gerekli görülmektedir.

Örgütsel yapının önemli özelliklerinden biri, turizm paydaşlarının (kamu-özel sektör ve STK) ortak çıkarlarına uygun hareket etmenin yanı sıra turizmde toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanmasıdır. Bunun için tarihsel ve arkeolojik değerlerin bütün insanlığın ortak mirası olduğu, çevreye duyarlılık ve yerkürenin sadece insanların değil, hayvanların ve bitkilerin de ortak yaşam alanı olduğu bilinci ile hareket edilmelidir. Bu bilinç ile hareket eden bir yapı sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimini esas alarak hareket edecek ve stratejik vizyonunu bu değerler çerçevesinde belirleyecektir.

Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulma ve uygulanma süreci de koordinasyon ve işbirliği içerisinde ortak yönetim mekanizmaları tarafından belirlenmelidir. Destinasyonda yaşayan ve turizmden etkilenen vatandaşların bu mekanizmalar içerisinde sivil toplum kuruluşları tarafından temsil edilmesi sağlanmalıdır. Belirlenen politika ve

stratejilerin uygulanabilirliği, toplumun uzun vadeli çıkarları ve turizm paydaşlarının ortak hedefleri etrafında hareket edilmesi halinde mümkün olabilir. Turizm sektörü özellikle kriz dönemlerinde kendi içinde ürettiği çözümlerle önündeki tıkanıkları aşabilmiştir. Ancak bu çözümlerin Türkiye'nin turizm strateji ve politikaları ile paralellik gösterip göstermediği veya kriz dönemi için hazırlanan bir eylem planına dayanıp dayanmadığının irdelenmesi gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, çalışmanın tüm bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'de turizmle ilgili yaşanan sorunlar, merkezi otorite ile paydaşlar arasında sorunsuz bir şekilde paylaşılabilir olması rağmen devam eden süreçler için koordinasyon, işbirliği ve dayanışmada durum farklılaşmaktadır.

Diğer taraftan turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları sadece merkezi otoritenin bütçe kaynakları ile sağlanmamalı, karma bir finansman yapısı oluşturulmalıdır. Bu karma yapı, genel bütçenin yanında özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, meslek birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin emlak vergisi katkı payı hesabının belli bir oranından oluşmalıdır.

Bu tez çalışmasının ikinci temel sorusu katılımcıların önerdikleri örgütlenme yapısının yönetim ilkeleri ile uyumlu olup olmadığının tespiti yönündedir. Merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının istediği örgütlenme yapısının genel olarak iyi yönetim ilkeleri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Paydaşlar turizm yönetişimini katılımcılık ilkesi çerçevesinde ele alırken; oluşturulması gereken örgütlenme yapısının “şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımcılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon” ilkelerini içermesi gerektiği konusunda fikir birliği içerisinde olmuşlardır.

Ancak, merkezi turizm otoritesi dışı paydaşlar tarafından şeffaflık, etkin yönetim, hesap verebilirlik, turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirici bir faktör ve turizm örgüt yapısında olması gereken bir özellik olarak öne çıkartılmasına karşın, turizm yönetişimi kapsamında olması gereken bir unsur olarak kabul edilmemesi ilginç bir sonuç olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak, merkezi otorite dışı turizm paydaşları, turizm yönetişimini katılımcılık özelinde kavramsallaştırmakta ve paydaşlar arasında koordinasyon, işbirliğine vurgu yapan bir kavram olarak çerçevlendirmektedir.

Katılımcıların fikir birliğine vardıkları unsurlar çerçevesinde ve turizm yönetişimi “ölçülebilir bir hükümet uygulamasıdır” tanımından hareketle Türkiye'de merkezi otorite

dışı turizm paydaşları tarafından çerçevesi çizilen turizm yönetişimi tanımının “Turizm paydaşlarının koordinasyon, işbirliği ve dayanışma içerisinde ortak çözümler ve fırsatlar geliştirdiği, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan kaynakların etkin kullanımını sağlayarak sektörü etkin bir şekilde yönlendirmeyi amaçlayan, politika ve stratejilerin uygulanmasında sürdürülebilirlik anlayışıyla katılımcılığı esas alan bir devlet uygulamasıdır.” olduğu söylenebilir.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün öneri örgütlenme yapısı ile farklılaşp farklılaşmadığı çalışmanın üçüncü temel sorusunu oluşturmaktadır. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 örgütlenme stratejisi “iyi yönetim ilkesi çerçevesinde ulusal, bölgesel, il ve noktasal düzeyde turizm sektörü ile ilgili kamu, özel sektör kuruluşları ve STK’ların karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak konseyler bazında kurumsallaşmaya gidilmesidir.” Tüm stratejiler ile birlikte örgütlenme stratejisinin de “sürdürülebilir turizm yaklaşımı” vizyonu ile hareket etmesi gerektiği ifade edilmiştir. Stratejik planda, yönetim ilkeleri bazında kurumsallaşmaya gidilmesi ve bu yönde yasal düzenlemeler yapılması ön planda tutulmaktadır. Ancak tüm düzenlemeler katılımcılık ilkesi çerçevesinde kamu-özel sektör ortaklığına dayalı bir kurumsallaşmayı işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün katılımcılık ve hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde ele alındığı diğer yönetim ilkeleri ile ilgili değerlendirmelere yer verilmediği söylenebilir.

Ayrıca, Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ile çalışma bulguları arasında katılımcılığın esas alındığı yapılar açısından da tam bir örtüşme olduğu söylenemez. Nitekim, katılımcılık sadece kamu-özel ilişkileri değil, diğer kamu kurumlarını da kapsayacak şekilde ele alınmalıdır. Böylece kamu kurum ve kuruluşlarının turizm ile ilgili kararlarda birbiriyle çelişmeyen, tutarlı kararlar alması sağlanabilecektir.

Diğer taraftan Türkiye Turizm Stratejisi 2023’de kamuya mali yük getirmeyen finansman modellerine vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda kamu ve özel sektörün katkıları ile oluşturulacak fonlara yer verilmiştir. Bu açıdan çalışma bulguları ile stratejik planın örtüştüğü söylenebilir. Nitekim, hem planda hem de çalışmada mevcut durumdan farklı bir finansal yapı ihtiyacına yönelik saptama yapılmıştır. Ancak çalışma kapsamında, stratejik plandan farklı olarak finansal yapının hangi kaynaklardan oluşması gerektiği belirlenmiştir.

Merkezi otorite dışı turizm paydaşlarına göre oluşturulması gereken örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimlerine yer

verilmediir. Oysa stratejik plana göre bu yapı (Ulusal Turizm Veri Bankası Birimi) KTB bünyesinde oluşturulacaktır.

Çalışmanın son araştırma sorusu, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının görüşleri dikkate alınarak, yönetişim ilkelerine dayalı bir örgütlenme modelinin nasıl olması gerektiği yönündedir. Türkiye’de KTB ulusal düzeyde turizmi yöneten, pazarlayan, stratejiler belirleyen tek turizm örgütüdür. Bakanlık yerelde İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri şeklinde yapılandırılmıştır. Ancak, Müdürlüklerin görev alanlarındaki il’e ilişkin turizm stratejisinin oluşturulması, geliştirilmesi, pazarlanması vb. konularda etkili bir fonksiyonu bulunmamaktadır. İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri dışında farklı Bakanlıkların İl Müdürlükleri, Ticaret Odaları, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları, Kalkınma Ajansları, İl ve İlçe Belediyeleri, vb. tarafından da özellikle destinasyonun tanıtımı ve pazarlanması konusunda faaliyetler yürütülmektedir. Asıl sorun, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin belirli bir turizm stratejisinin uygulamasına yönelik olmamasıdır. Bu nedenle her kurum ve kuruluşun farklı hedef kitlesi, odaklandığı farklı turizm çeşidi vb. karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşları arasındaki bu koordinasyon, işbirliği ve dayanışma eksikliğinin sonucunda “destinasyonun turizmde daha üst noktaya taşınmasında ortak hedef ve beklenen fayda nedir?” sorusunun cevabı değişkenlik göstermektedir. Destinasyonlarda oluşturulmaya çalışılan konsey, kurul, örgüt vb. yapılar hayata geçirilse bile söz konusu kurumların koordinasyon ve işbirliğine dayanmayan münferit faaliyetlerine engel olamamakta ve finansal kaynakların etkin kullanımının önündeki en önemli engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise oluşturulmaya çalışılan yapıların yasal düzenlemelere dayanmaması ve bu yapılarda alınan kararların KTB’nda muhatap bulamamasıdır.

Türkiye’de Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda bile koordinasyon ve işbirliği içerisinde hareket etmeyi sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Nitekim, planda, şehir ve kasabalarda turizm ile ilgili kurum ve kuruluşların katıldığı, yerel bir yapılanma olarak işbirliği ve koordinasyon odaklı bir “Turizmi Geliştirme Kurulu” kurulması teşvik edilmektedir. Burada dikkat çekici husus bu kurulların faaliyet gösterdikleri destinasyonun turizm potansiyelindeki artış ile devlet kaynaklarının aktarımı arasında pozitif yönlü bir ilişki kurulmasıdır. İlerleyen yıllarda hazırlanan tüm planlarda da benzer yapılara, koordinasyon ve işbirliğine vurgu yapılmakla birlikte turizm sektöründe “yönetişim” anlayışına doğru bir kayış özellikle 2000’li yılların başından itibaren.

Türkiye’de turizm konusunda kamu yönetiminde bir değişim ihtiyacını ortaya çıkaran faktörlerin; destinasyonda yaşayanların ihtiyaçları ve taleplerindeki değişim, sürdürülebilir turizm anlayışına doğru bir paradigma değişimi, büyüyen turizm ekonomisi, paydaşların farklı çıkarları ve kriz dönemleri de dahil koordinasyon ve işbirliği gerekliliği yönündeki talep artışı olduğu söylenebilir.

Turizm yönetişimi, ölçülebilir bir devlet (hükümet) uygulamasıdır. Bu kapsamda, etkin, şeffaf, hesap verebilir, koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma biçimleri kullanılarak, turizm sektörünün etkin biçimde yönlendirilmesi ve sektörde yer alan tüm paydaşların ortak hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Tüm paydaşları içine alan ortaklık yapıları da koordinasyon, işbirliği ve dayanışma esasına dayanarak yapılan iş ve işlemlerde şeffaf, hesap veren, tutarlı bir mekanizmaya sahip olan yasal ve normatif düzenlemelerle belirlenmiş yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet yönlendirme işlevini kapasitesi ve etkinliğini artırarak yerine getirmektedir. Kapasite artışı şeffaf bir şekilde koordinasyon, işbirliği ve dayanışma mekanizmalarının geliştirilmesi ile etkinlik artışı da; eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğe dayanan koordinasyon, işbirliği ve / veya dayanışma için kurumsal güçlerin ve kaynakların etkin kullanılması ile sağlanabilir. Turizm yönetişimi, merkezi kamu otoritesinin dolayısıyla turizm konusunda en üst karar organı olan KTB’nın turizmi yönetme ve yönlendirme tarzını belirlemektedir. Turizmi yönetmekten turizm yönetişimine doğru anlayış değişikliği de tüm turizm aktörleri ile etkileşimin artması yönünde bir anlayışa yönelik çabalara da işaret etmektedir.

Merkezi otorite dışı turizm paydaşları, şeffaflık ve hesap verebilirliği turizm yönetişimi kavramı çerçevesinde değerlendirmemektedir. Bununla birlikte turizmde oluşturulması gereken örgütsel yapının tüm yönetim ilkelerini içine alacak bir yapıda olması gerektiği konusunda fikir birliği içinde oldukları söylenebilir.

Turizm politikasından olumlu etkilenen gruplar kadar olumsuz etkilenen gruplarda olabilir. Olumsuz etkinin en aza indirgenebilmesi turizm politikası sürecine tüm aktörlerin dahil olması ile sağlanabilir. Geline süreçte bazı hükümetler turizm destinasyonlarında yaşayanların taleplerine ve ihtiyaçlarına göre turizm faaliyetlerini düzenlemeye doğru bir değişim göstermişlerdir. Örneğin Hamburg şehrinde olimpiyatların düzenlenmesi konusunda referandum yapılmakta, Barselona’da vatandaşların turist sayısındaki artışa gösterdikleri tepkiler nedeniyle bu durumun tespitine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu örnekler destinasyonda yaşayanların ihtiyaçlarının bir destinasyonun turizminin

geliştirilmesinde önemli bir parametre olarak ele alınmaya başlandığına işaret etmektedir. Politikaların uygulama aşamasında etkilerinin gözlemlenmesi ise ayrı bir önem taşımaktadır ve ölçülebilir hedeflerin ortaya koyulması ile bağlantılıdır.

Stratejik plana göre KTB bünyesinde Ulusal Veri Bankası oluşturulması öngörülmüştür. Bu birime atfedilen görevler, “sektörle ilgili istatistik, alan araştırmaları ve ölçümleri bünyesinde toplama, işleme ve değerlendirme konularında çalışmalar yapmak” olarak belirlenmiştir. Merkezi otorite dışı turizm paydaşları da örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan Ar-Ge birimlerinin kurulması gerektiğini, turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Stratejik planla KTB bünyesinde öngörülen bu yapının, turizm sektöründe yönetişime ilişkin yararlı ve tamamlayıcı araçlardan biri olarak turizm idareleri tarafından çoğunlukla oluşturulan ve yönetilen “Turizm Gözlemevi” kapsamında değerlendirilmesi sektörün ihtiyaçlarına maksimum düzeyde hizmet edebilir. Destinasyonlarda oluşturulacak “Turizm Gözlemevleri”nin “Ulusal Turizm Gözlemevi” vasıtasıyla KTB ile entegrasyonunun sağlanmasının doğru, güvenilir bilgi için destekleyici en önemli kaynak olabilir. Turizm gözlemevlerinin işlerliği için belirlenen turizm politika ve stratejilerinin ölçülebilir hedeflere dönüştürülmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece yapılan analizler sonucunda tespit edilen pozitif ve negatif yönlü gelişmelerin nedenleri üzerinde çalışma imkanı yaratılabilecektir.

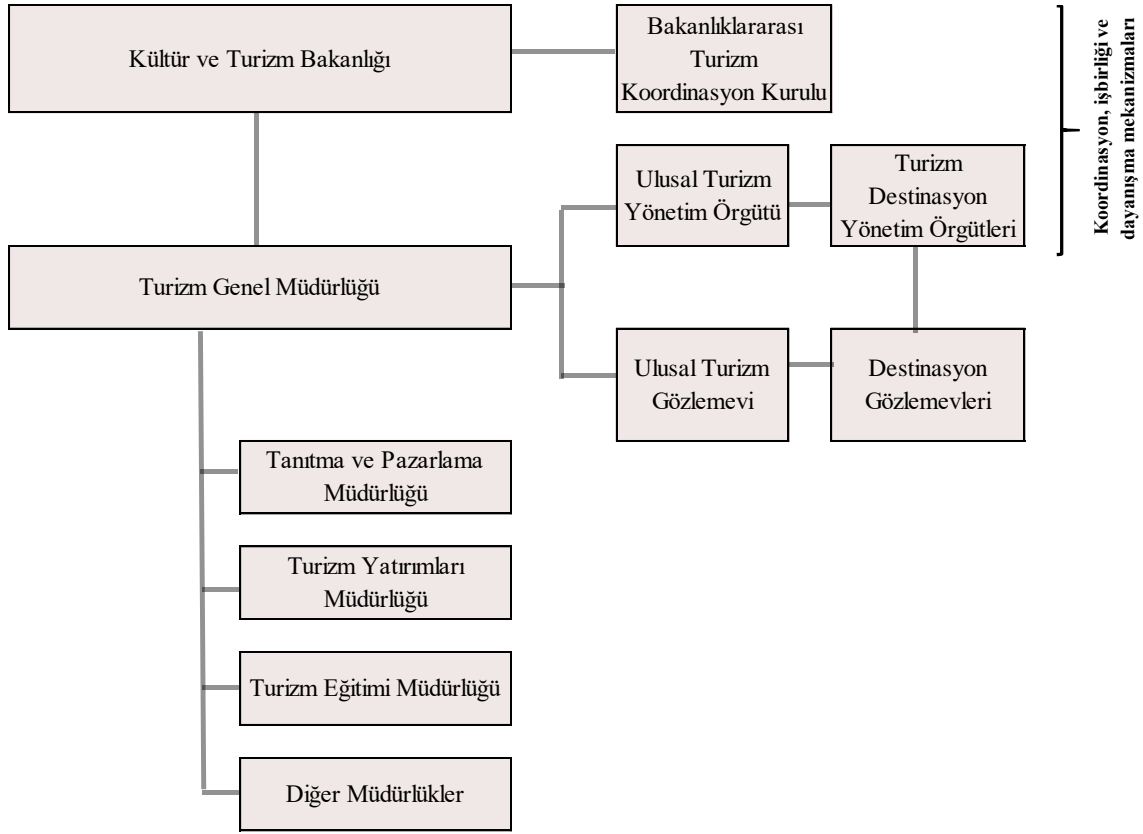
Diğer taraftan özellikle kamu-özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortaklığına dayalı mekanizmaların finansal kaynaklarının karma bir yapıda olması turizmin çok boyutlu yapısında farklı düzeyde bir sahiplenmeyi de beraberinde getirecektir. Merkezi otorite dışı paydaşlar, oluşturulması gereken örgütsel yapının karma bir finansman yapısına sahip olması noktasında fikir birliği içindedirler. Nitekim KTB'nın tezin yazım sürecinde ayrıntıları açıklanmamış olan “Turizmi Geliştirme Fonu” yönündeki girişimi de bu ihtiyacın merkezi turizm otoritesi tarafından da üzerinde önemle durulan bir konu olduğuna işaret etmektedir. Çalışma kapsamında yeni bir öneri olarak sunulan illerin emlak vergisi katkı payının belli bir oranının (taşınmaz kültür varlıklarına ayrılan pay gibi) destinasyon bazında oluşturulacak “Turizm Destinasyon Yönetim Örgütü” kullanımına sunulmasının özellikle tanıtım ve pazarlama açısından değerli bir kaynak olabileceği düşünülebilir.

Günümüzde sürdürülebilir turizm ilkelerini benimseyen, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak bugünün ihtiyaçlarını karşılayan stratejik bir vizyonla hareket

edilmesine yönelik çabalar artmıştır. Bu vizyonla hareket eden örgütsel yapılar sürdürülebilir turizmin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları arasında da denge sağlamalıdır. Turizmin sürdürülebilir kalkınmadaki rolünü artırmak için güçlü bir yönetim gerekmektedir. Bunun sağlanması öncelikle KTB ile birlikte kilit konumda olan Bakanlıklar ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının sürdürülebilir turizmi stratejik bir vizyon olarak ele alması ile mümkün olabilir. Kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanabilmesi için merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının fikir birliği ile “Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu” örgüt yapısında yer almıştır. “Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu” gibi yapıların İspanya ve Fransa gibi turizmden önemli pay alan ülkelerin turizm örgüt yapısı içerisinde de yer aldığı görülmektedir. Bu kurul, turizm sektörünün sorunlarının, özellikle diğer kurumların görev alanları ile kesiştiği noktada, sorunların hızla ele alınması ve yasal düzenlemelere dönüştürülmesi noktasında oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan sektördeki turizm paydaşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamak amacıyla fikir birliğine varılan destinasyon bazlı örgüt yapısına paralel olarak Ulusal Turizm Yönetim Örgütü ve Turizm Destinasyon Yönetim Örgütleri yapısı da örgütsel yapının içerisinde yer almaktadır. 3. Turizm Şurası kararlarında “Turizm Destinasyon Yönetim Örgütü” olarak yapılan adlandırma ile örtüşmesi açısından Türkiye Turizm Stratejisi 2023’den farklı olarak “yönetim örgütü” şeklinde ifade edilmiştir.

Kamu - özel sektör, sivil toplum kuruluşlarını kapsayan turizm paydaşları arasında “Destinasyon Yönetim Örgütleri” gibi yapılar oluşturmanın yanı sıra dış kaynak kullanımı, sözleşmeler vb. yollarla koordinasyon ve işbirliğini sağlayan mekanizmalar da oluşturulabilir.

Bu tez çalışmasında, merkezi otorite dışı turizm paydaşlarından elde edilen bulgular çerçevesinde oluşturulan öneri örgütsel yapı Şekil 5.1’de yer almaktadır. Bakanlık içerisinde turizm ile ilgili görevlerin tek çatı altında ele aldığı ve bilginin toplandığı ana birim “Turizm Genel Müdürlüğü” olarak ifade edilmiştir.



Şekil 5.1. Türkiye Turizm Sektörü Öneri Örgütlenme Yapısı

Çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen diğer çalışmalarla karşılaştırma yapıldığında; oluşturulması gereken örgütlenme yapısı içerisinde kamu-özel ortaklık ilişkilerine dayanan yapıların destinasyon bazlı olması gerektiği yönündeki bulguların, Çıracı vd. (2008), Genç vd. (2014), Acuner (2015) ve Akkuş'un (2018) destinasyonlarda yaşanan sorunların destinasyon yönetim örgütleri vasıtasıyla aşılabileceğini belirleyen çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Ateş Özalp'in çalışmasında ise KTB'nın lağvedilerek, turizmle ilgili konuların farklı bir modelle ele alınması önerilmiştir. Ancak yapılan çalışma bulgularına göre kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma sağlanmasında bile Turizm Bakanlığı ayrılarak ayrı bir yapılanma olmamalıdır. Diğer taraftan turizmde mevcut yapılanmadan farklı bir yapılanmaya gidilmesi, kamu-özel sektör ortaklık ilişkilerine dayalı yapıların oluşturulması yönünde bulgular arasında benzerlik bulunmaktadır. Aksöz'ün (2010) Türkiye'de tüm paydaşların etkin rol oynayacağı bir anlayışla kararların alınması gerektiği ve bu yapının turizm pazarlamasında etkinlik ve verimliliği artıracığı yönündeki araştırma bulguları yapılan çalışmanın kesişen noktaları ile örtüşmektedir. Ayrıca, KTB'nın görevinin ülke turizm pazarlama örgüt yapısı içinde koordinasyon sağlama ve denetleme olması gerektiği, diğer

işlevlerin ise özel sektör, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve üniversitelere bırakılması gerektiği Aksöz'ün araştırma bulgularından biridir.

Araştırmanın önemi kapsamında ele alınan Akman ve Ökten (2018)'in “yönetişim” konusunda yapılan tezlere ilişkin çalışma bulguları, “turizm yönetişimi” konusunda lisansüstü tez çalışmasının olmadığını ve Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında bu kapsamda bir çalışmanın yapılmadığını göstermektedir. Bu tez çalışması, Akman ve Ökten'in bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde, turizm yönetişimi özelinde tanımlayıcı bir çalışma olması nedeniyle bu alanda gerçekleştirilecek diğer araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim bu çalışma, Türkiye'de merkezi otorite dışı turizm paydaşlarının fikir birliği sonucunda, nasıl bir örgütlenme yapısı istediğinin bir çerçevesini çizme niteliği taşımaktadır.

Ayrıca, görev alanlarına paralel olarak yaptıkları uygulamalar ile turizmi etkileyen KTB dışındaki kamu otoriteleri için benzer bir çalışma yapılmasının karşılaştırma yapılabilmesi açısından sektöre önemli bulgular sunacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'de destinasyonlar özelinde yönetim göstergelerinin tespitine yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulabilir.

6. KAYNAKLAR

- Acuner, E. (2015). Zigana Turizm Merkezi'nin Sürdürülebilir Turizm Kriterleri Çerçevesinde Yerel Destinasyon Yönetim Örgütleri Tarafından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 62-93.
- Akçay, M. (2013). *Belediyeler ve iyi yönetim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akkuş, G. (2018). Kamu ve Özel Sektör Turizm Paydaşlarının Destinasyon Yönetimine Bakış Açısı: Erzurum Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 557-573.
- Akman, E. ve Ökten, A. (2018). Türkiye'de yönetim alanında hazırlanan lisansüstü tezlerin içerik analizi (2000-2016). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 1027-1045.
- Aksöz, E. O. (2010). *Turizm pazarlamasının organizasyonunda destinasyon pazarlama örgütleri ve Türkiye için uygun örgüt yapısının belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Al, H. (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Aliu, D. ve Aliu, A. (2016). Sürdürülebilir turizm perspektifinde hibridite ve paydaş yaklaşımı: Almanya, İngiltere ve Türkiye kıyaslamaları. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 57, 343-361.
- Anadolu Ajansı (2018). Turizm İstisare Kurulu oluşturuluyor. 26.06.2018, <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turizm-istisare-kurulu-olusturuluyor/1128375>.
- Andaç, F. (2000), *Turizm Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Arıkboğa, E. (2007). Türk yerel yönetim sisteminde reform ve yeni kamu yönetimi. Eryılmaz, B., Eken, M. ve Şen, M. L. (Editörler), *Kamu yönetimi yazıları içinde* (42-70). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Artun, C. ve Akbulut, O. (2015). Yönetimsel bir olgu olarak sürdürülebilir turizm: fethiye'deki yerel yönetim ve sivil toplum kuruluşlarının görüşleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6 (14), 25-38.
- Aslan, A. (2008). Turizm Planlamasına Yerel Toplumun Katılımı: Saklı Bahçe Akyaka Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1) 1, 71-83.
- Aşkın, M. D. (2003). Eşitlik ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları içinde* (94-112). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Başkanlığı.
- Ataay, F. (2015). Neoliberal Reformlar, Devletin Yeniden Yapılandırılması ve Kamu Hizmetlerinde Dönüşüm. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (30), 20-29.

- Ateş Özalp, S. (2015). *Network governance model in tourism administration: a case of Turkey*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara
- Atout France (T.Y.). France tourism development agency. 25.11.2017, <http://atout-france.fr/content/about-us>
- Avcı, M. (1995). *Turizm kamu politikaları, yönetimleri ve türk turizm kamu yerel yönetiminin yapısı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcıkurt, C. ve İlban, M. O. (2016). *Avrupa Birliği'nde Turizm ve Türkiye*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avery, A.J, Savelyich, B.S., Sheikh, A, Cantrill, J, Morris, C.J., Fernando, B., Bainbridge, M., Horsfield, P., ve Teasdale, S. (2005). Identifying and establishing concensus on the most important safety features of gp computers systems: e-delphi study, *Informatics in Primary Care*, 13(1), 3-13.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi (Altıncı baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baggio, R., Scott, N. And Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: A complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Başbakanlık (2015). 64. Hükümet Programı. 03.07.2018, https://www.aa.com.tr/uploads/TempUserFiles/64.hukumet_programi.pdf
- Bayramoğlu, S. (2014). *Yönetişim Zihniyeti (Üçüncü baskı)*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Beaumont, N. & Dredge, D.(2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28.
- Behn, R. D. (2003). *Demokratik Hesap Verme Sorumluluğu*, İstanbul: Arı Yayınları.
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Bıçkı, D. ve Sobacı, M. A. (2011). Yerel yönetimden yerel yönetişime: Post-fordizm bağlamında yerel yönetimleri anlamak, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9:1), 218-233.
- Bovaird, T., & Loffler, E. (2001). Emerging trends in public management and governance. *BBS Teaching and Research Review*, 5, 1–10.
- Bozgeyikli, H. ve Amil, O. (2016). Türkiye’de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması. Şenol Baştürk, Ş. (Editör), *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* içinde (5-16), 18(2).
- Bramwell, B. & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421.
- Bramwell, B. (2011). Governance, The State And Sustainable Tourism: A Political Economy Approach. *Journal Of Sustainable Tourism*, 19(4), 459–477.

- Canıkalp, E. ve Ünlükaplan, İ. (2015). Hiyerarşik düzenden heterarşik düzene: yönetim kavramı ve yönetim teorileri. *TISK Akademi*, 10(20), 250-269.
- Cünedioğlu, A. (2001). *Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne entegrasyonu sürecinde turizm sektörüne yönelik teşvik politikaları ve uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çapık, U. (2013). *Şehir markası oluşturma süreci ve şehrin kimlik bileşenlerinin geliştirilmesine yönelik bir araştırma: Kars örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Çeliktaş, M.S. (2009). *Türkiye'de yenilenebilir enerji teknolojilerinin gelecek öngörüsü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çetin, G., Demiroğlu, O.C., İstanbullu Dinçer, F. ve Dinçer, M. Z. (2017). Destinasyon Stratejileri: Geliştirme, Yönetim, Pazarlama. T.C. *Kültür ve Turizm Bakanlığı 3. Turizm Şurası Tebliğler Kitabı Cilt 1* içinde (322-331), Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Çetin, S. (2010). Türkiye'de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirilmesi: Aksayan ve İşleyen Yönler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 23-38.
- Çıracı, H., Turgut, S. ve Kerimoğlu, E. (2008). Sürdürülebilir turizm gelişimi için bir yönetim modeli önerisi: Frig vadisi örneği. *İTÜ Dergisi*, 7(2), 89-102.
- Çukurçayır, M. A. ve Sipahi, E. B. (2003). Yönetişim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kalite. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 35-66.
- Demir, C. ve A. Çevirgen, (2006). *Turizm ve Çevre Yönetimi, Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirkol, Ş ve Çetin, G. (2014). *Turizm Politikaları ve Alternatif Yönetim Yaklaşımları* (İkinci baskı). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1995). *Yedinci beş yıllık kalkınma planı 1996- 2000*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (2001). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı, turizm özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (2006). *Dokuzuncu kalkınma planı (2007 – 2013)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007b). *Dokuzuncu kalkınma planı 2007-2013, turizm özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1963). *Kalkınma planı (birinci beş yıl) (1963-1967)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1968). *İkinci beş yıllık kalkınma planı 1968 – 1972*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı

- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1973). *Üçüncü beş yıllık kalkınma planı 1973-1977*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1977). *Dördüncü beş yıllık kalkınma planı, turizm ve tanıtma özel ihtisas komisyonu rapor.*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1979). *Dördüncü beş yıllık kalkınma planı 1979-1983*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (1985). *Beşinci beş yıllık kalkınma planı 1985-1989*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2000). *Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı (2001-2005)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2007a). *Dokuzuncu kalkınma planı 2007-2013, kamuda iyi yönetim özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Dış İşleri Bakanlığı (2017). Birleşmiş milletler insan yerleşimleri programı (UN-HABITAT), *uluslararası örgüt künyesi*. 30.12.2017 tarihinde <http://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-insan-yerlesimleri-programi.tr.mfa> adresinden alınmıştır.
- Doeveren, V. V. (2011). Rethinking Good Governance. *Public Integrity*, 13 (4), 301-318.
- Erkuş-Öztürk, H. (2011). Modes Of Tourism Governance: A Comparison Of Amsterdam and Antalya, *Anatolia- An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 307-325.
- Eroğlu, H. T. (2013). Yönetişim perspektifinden kent konseyleri. Genç, F. N. (Editör), *Yönetişim Türk kamu yönetimine yansımaları içinde* (243-264). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Eryılmaz, B (2001). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Erkem Matbaası.
- Evcin, E. (2014). Türkiye Cumhuriyeti'nin İlk Yıllarında Turizm ve Tanıtma Faaliyetleri. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 55, 23-82.
- Faulkner, B. (2002). Rejuvenating a Maturing Tourist Destination: The Case of the Gold Coast. *Current Issues in Tourism*, 5:6, 472-520.
- Fernández-Tabales, A., Foronda-Robles, C. Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L. & García-López, A. (2017). Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations. *Journal Of Sustainable Tourism*. 25(9), 1275-1305.
- Flagestad, A. & Hope, C.A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management* 22, 445-461.
- Fuentes, C. D. (2013). Governance for the tourism sector and its measurement. *UNWTO Statistics and TSA, Issue Paper Series*. Madrid: UNWTO.

- Fukuyama, F. (2013). *What Is Governance*. Working Paper 314. Washington D.C.: Center For Global Development.
- Genç, K., Atay, L., & Eryaman, M. Y. (2014). Sürdürülebilir destinasyon yaratma sürecinde örgütlenmenin önemi: Çanakkale turizmi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 49-61.
- Göymen, K. (2000). Tourism and Governance In Turkey. *Annuals of Tourism Research*, 27(4), 1025-1048.
- Göymen, K. (2010). *Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma*. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.
- Griggs, D., Stanford-Smith, M., Goffrey, O., Rockström, J. Öhman, M., Priya, S., Steffen, W., Glaser, G., Kanie, N. & Noble, I. (2013). Sustainable Development Goals For People and Planet. *Nature*, 495. 23.06.2018 tarihinde <https://www.nature.com/articles/495305a> adresinden alınmıştır.
- Güney, T. (2015). Yönetişimin ve Sürdürülebilir Kalkınma: OECD Üyesi Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 29(2), 349-363.
- Güney, T. (2016). AB Üyesi Ülkelerde Yönetişimin Sürdürülebilir Kalkınma Üzerindeki Etkisi: Panel Veri Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 193-205.
- Güngören, B.O. (2006). *Türkiye’nin deniz yetki alanları üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güzelsarı, S. (2004). Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi GETA Tartışma Metinleri Serisi*, 66, 1-25.
- Hall, M. (2011a). A Typology Of Governance and Its Implications For Tourism Policy Analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 19, 437–457.
- Hall, M. (2011b). Policy Learning And Policy Failure In Sustainable Tourism Governance. From Firstand Second-Order To Third-Order Change. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 649–671.
- Harman, S. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarının Turizm Sistemindeki İşlevleri Üzerine Bir İnceleme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(26) 343-360.
- Harris, J. M. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. *G-DAE Working Paper*, Tufts University, 00-04.
- Hasson, F., Keeney, S. and McKenna, H. (2000). Research guidelines for the delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.

- Huang, H-C., Hou, C-I., Wu, S-L., Chang, I-Y & Lin, C-H. (2017). Study on work capacity required for mice personnel. *The International Journal of Organizational Innovation*. 9(4), 303-313.
- İçöz, O., Var, T ve İlhan, İ. (2009). *Turizm Planlaması ve Politikası, Turizmde Bölgesel Planlama (İkinci basım)*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Jamal, T & Getz, D, (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22, 186–204.
- Jeffries, D. (2001). *Governments and Tourism*, London: Routledge
- Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu kalkınma planı (2014 – 2018)*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kalkınma Bakanlığı (2014). *Onuncu kalkınma planı (2014 – 2018) turizm özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Karabacak, H. (2003). Hukukun Üstünlüğü ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* içinde (63-77). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Başkanlığı.
- Karabulut, B. (2010). Dünyada ve Türkiye’de Think Tank Kuruluşları: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Akademik Bakış*, 4(7), 91-104.
- Karakuş, g. (2010). 5018 sayılı kanun ile yönetim ilke ve esasları çerçevesinde kamu hizmetlerinin sunumu. Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Karaman, Z. T. (1998). Habitat II ve Yerel Gündem 21 Sorumluluğu. *Türk İdaresi Dergisi*, 421, 347-363.
- Karaman, Z. T. (2000), Yönetişim Stratejilerindeki Gelişmeler, *Türk İdaresi Dergisi*, 426, 37-53.
- Karcı, Ş. M. (2008). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 16, 40-64.
- Kersbergen, K.V. & Waarden, F. V. (2004). Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, 43, 143–171.
- Kooiman, J. (2003). *Governing As Governance*. London:SAGE Publications.
- Kooiman, J. (Ed.) (1993). *Modern governance, new government-society interactions*. London: Sage Publications.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2014). *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Köfteoğlu, F. (2018). Turizm İstişare Kurulu: Kime Tik, Neye Tik. *Turizm Gazetesi*. 30.08.2018 tarihinde <https://www.turizm gazetesesi.com/Duyuru.aspx?id=85789> adresinden alınmıştır.
- Kösekahya, G. (2003). Katılımcılık ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* içinde (34-47). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Başkanlığı.
- Kurt, M. ve Uğurlu, Ö. (2007). Yeni kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişiminde Avrupa Birliği'nin rolü: İlerleme raporları içerik analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, IX.(11), 81-109.
- Kuzey, P. (2003). Şeffaflık ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* içinde (1-17). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB). (2007). Türkiye Turizm Stratejisi 2023, Eylem Planı 2007-2013. 28.12.2017, <http://www.kultur.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023.pdf?0>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB). (2015). 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı. 12.09.2017, <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/39219,stratejik-plan-2015-2019v3pdf.pdf?0>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB). (2017). Turizmde Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi Komisyonu Sonuç Raporu. 12.10.2017, <http://turizmsurasi.kulturturizm.gov.tr/TR-204574/turizmde-orgutlenme-ve-destinasyon-yonetimi-komisyonu-s-.html>
- Lamba, M. (2015). Türkiye'de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(1), 127-141.
- Lee, C-F. & King, B. E. (2008). Using the delphi method to assess the potential of taiwan's hot springs tourism sector. *International Journal Of Tourism Research*. 10, 341-352.
- Maliye Bakanlığı (2003). *İyi yönetişimin temel unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını.
- Marafa, L. M., Qi, H & Chan, S-H. (2018). The roles of hierarchical administrations of tourism governance in China: A Content Analysis, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-16.
- Meclis Haber (2016). Türkiye Büyük Millet Meclisi basın açıklamaları. 03.07.2018, https://meclishaber.tbmm.gov.tr/develop/owa/haber_portal.aciklama?p1=137205
- MİBAC, (T.Y.). The mission of directorate- general for tourism. 20.01.2019 tarihinde <http://www.turismo.beniculturali.it/en/directorate-general-for-tourism/> adresinden alınmıştır.
- Morrison, A.M., Bruen, S.M. & Anderson, D.J. (1997) Convention and visitor bureaus in the usa: a profile of bureaus, bureau executives, and budgets, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.

- Moscardo, G. (2011a). Exploring Social Representations Of Tourism Planning: Issues For Governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 423–436.
- Moscardo, G. (2011b). The role of knowledge in good governance for tourism. Eric Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. and Scott, N. (Editörler), *Tourist destination governance practice, theory and issues* içinde (67-80). Wallingford: CABI
- Nohutçu, A. (2002). *Evolution of public policymaking within the dynamics of governance in the field of tourism: The Turkish case*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınevi.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2002). *Transparency. glossary of statistical terms*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2014). *Partners for good governance: Mapping the role of supreme audit institutions; phase one: analytical framework*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2016). *OECD tourism trends and policies 2016*, Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *OECD tourism trends and policies 2018*, Paris: OECD.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: A Plume Book.
- Ömürgönülşen, U. (1997). The Emergence Of A New Approach To The Public Sector: The New Public Management”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1): 517-565.
- Özdoğan, O.N (2017). Dış kaynak kullanımı (outsourcing), Çolakoğlu, O.E. ve Gürdoğan, A. (Editörler), *Çağdaş yönetim teknikleri* içinde (53- 85). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, M.A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89.
- Öztoprak, A. A. (2011). *Yönetişim yaklaşımı ve Belediyeler: Yönetişim göstergeleri açısından Malatya Belediyeleri araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Palmer, A. (1998) Evaluating The Governance Style Of Marketing Groups. *Annals of Tourism Research* 25(1), 185–201.
- Parlak, B. (2003). Küreselleşme sürecinde modern ulus-devlet ve kamu yönetimi. Acar, M. ve Özgür, H. (Editörler) *Çağdaş kamu yönetimi* 1 içinde (347-383). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Paykoç, F. ve Ok, A. (1999). Delfi Tekniği ile Türk Eğitim Sistemindeki Bazı Problemlerin İncelenmesi. 10.10.2017 tarihinde <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5953/2076> adresinden alınmıştır.

- Pierre, J. (Ed.) (2000), *Debating governance: authority, steering, and democracy*. Newyork: Oxford University Press.
- Plumptre, T. & Graham, J. (1999). Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives Institute On Governance. 29.03.2018 tarihinde https://iog.ca/docs/1999_December_govgoodgov.pdf adresinden alınmıştır
- Prezensa, A., Sheehan, L. & Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 3(1), 1-16.
- Pulido-Fernandez, J. & Pulido-Fernandez, M. (2018). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*. 137(2), 695–743.
- Resmi Gazete (1950). *5647 sayılı Turizm Müesseselerini Teşvik Kanunu*. 20.12.2017 tarihinde https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc032/kanuntbmmc032/kanuntbmmc03205647.pdf adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (1953). *6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu* 20.12.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/8414.pdf> adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (1963). *265 sayılı Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Kanunu*. 21.12.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/11452.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (2003). *5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu*. 22.12.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm#1> adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (2015). *Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Ait Katkı Payına Dair Yönetmelik*. 25.12.2017 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/08/20150822-18.htm> adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (2017). *7066 sayılı 2018 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu*. 31.12.2017 tarihli mükerrer sayı. 09.03.2018 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171231M1-B1.pdf> adresinden alınmıştır.
- Rosenau, J. N. (1992). Governance without government: order and change in world politics. Rosenau, J. N. & Czempiel, E.O. (Eds.), *Governance without government: Order and change in world politics* içinde (1–29). Cambridge: Cambridge Univ Press.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of Sustainability in Tourism Studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4): 1121-1140.
- Samsun, N. (2003). Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* içinde (18-33). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı.
- Scott, N. & Marzano, G. (2015). Governance of tourism in OECD countries. *Tourism Recreation Research*, 4 (2), 181–193.

- Smouts, M. (1998). The Proper Use of Governance In International Relations, *International Social Science Journal*, 50(155), 81-89.
- Sohal, A. S. & Fitzpatrick, P. (2002). IT governance and management in large Australian organisations. *International Journal of Production Economics*, 75 (1-2), 97-112.
- Soylu, H. (2003). Etkinlik ve İyi Yönetişim. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* içinde (78-93). Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Stoker, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17–28.
- Şahin E. (2011). *Vakıfların yeni yönetim yaklaşımları açısından değerlendirilmesi ve Türkiye'nin yönetim sistemine katkıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şahin, A.E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215 – 220.
- Şengür, Y. (2010). *Havayolu işletmelerinde bilgi sistemleri stratejik planlanması araçlarının başarı faktörlerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik bir Delfi çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Taylor, A. (2002). Governance, Blakeley, G. and Bryson, V (Eds.), *Contemporary political concepts: A critical introduction* içinde (35-53). London: Pluto Press.
- The Cruise Life (T.Y.). Turizm istişare kurulu oluşturuluyor. 12 Ağustos 2018 tarihinde saat 21:25'de <https://www.thecruiselife.com.tr/turizm-istisare-kurulu-olusturuluyor/29193/> adresinden alınmıştır.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Tozlu, A. ve Tüzen, M. A. (2016). A glance to the new rules of thumb in the context of new public management. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(15), 24-38.
- Turizm Gazetesi (22.06.2012). Turizm meclisi kuruldu. 10 Mayıs 2017 tarihinde saat 15:30'da <https://www.turizm gazetes i.com/news.aspx?id=66925> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TYDD) (2017). TTYD' nin Hedefi Turizmde Yeni Bir Yönetişim Modeli, *Turizm ve Yatırım Dergisi*, 63 (Özel Ek).
- Uğurlu, Ö. (2008). *Yönetişim kavramı ekseninde örgütsel süreçlerin değerlendirilmesi. Erdemir T.A.Ş. özelleştirme örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- United Kingdom National Tourism Board (T.Y.). *UK national and regional tourist authorities*. 27.11.2017, http://www.british-towns.net/holidays/tourist_boards.asp

- United Nations (1987). Report of the world commission on environment and development: our common future. 21.06.2017, https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport_1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf
- United Nations Commission of the European Communities (UNCEC). (1998). *Convention on access to information, public participation in decision-making and access to justice in environmental matters*. 21.10.2017, <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/documents/cep43e.pdf>
- United Nations Commission of the European Communities (UNCEC). (2000). *Reforming the commission, a white paper-part1, volume1*. 26.06.2018, http://aei.pitt.edu/1189/1/reform_commission_pt_1_COM_2000_200.pdf
- United Nations Commission of the European Communities (UNCEC). (2001). *European governance, a white paper*. 07.12.2017, https://ec.europa.eu/europeaid/european-governance-white-paper_en
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (1999). *Tourism and sustainable development sustainable tourism: A non-governmental organization perspective. commission on sustainable development. Seventh Session. Background Paper # 4*. 07.08.2018, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/401ngo4.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP) (2008). *The UNDP accountability system. executive board of the united nations development programme and of the united nations population fund*. 19.07.2018, <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Transparency/UNDP%20Accountability%20framework.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP) Türkiye. (2016). *UNWTO gözlemleri ağı destinasyon düzeyinde sürdürülebilir turizm ölçümünü tartışmak üzere buluştu*. 20.05.2018, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/presscenter/articles/2016/07/surdurulabilir-turizm.html>
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2009). *What is good governance*. 11.12.2017, <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- United Nations Environmental Programme and the World Tourism Organization (UNEP and UNWTO). (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. Paris: United Nations Environmental Programme.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2004). *Survey of destination management organization report*. Madrid: UNWTO.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2011). *Sustainable tourism for development guidebook- enhancing capacities for sustainable tourism for development in developing countries*, Madrid: UNWTO.

- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2013), *Sustainable tourism governance and management in coastal areas of Africa*, Madrid: UNWTO.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2017). *3rd International Congress on Ethics and Tourism- Enhancing the Sector's Sustainability through Shared Responsibilities*. Madrid: UNWTO.
- United Nations World Tourism Organization. (UNWTO) (2018). *Tourism for development – volume 1: Key areas for action*. Madrid: UNWTO.
- Ünlükaplan, İ ve Canıkalp, E. (2015). Dünya Bankası yönetim göstergeleri ile Türkiye'nin yönetim kalitesi konumunun belirlenmesi: Kümeleme analizi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXVII (II), 409-428.
- Vernon, J., Essex, S., Pinter, D. & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345.
- Visit Britain (T.Y.). *Structure of tourism in Britain*. 25.11.2017, <https://www.visitbritain.org/structure-tourism-britain>
- Wan, Y.K.P. (2013). A Comparison Of The Governance Of Tourism Planning In The Two Special Administrative Regions (Sars) Of China E Hong Kong and Macao. *Tourism Management*, 36, 164-177.
- Wesley, A., & Pforr, C. (2010). The governance of coastal tourism: Unraveling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 773-792.
- World Bank (1989), *Sub-saharan Africa: From crisis to sustainable growth*, Washington DC.: The World Bank.
- World Bank (1992). *Government and development*. Washington DC.: The World Bank.
- World Bank (1997). *World development report 1997: The state in a changing world*. Oxford U.P.
- Yavuz, M.C. (2007). *Uluslararası destinasyon markası oluşturulmasında kimlik geliştirme süreci: Adana örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yavuz, M.C. ve Karadağ, S. F. (2009). Ulusal turizm tanıtımı ve pazarlama yönetimi örgütlenmesi: Türkiye için bir model önerisi. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 36, 113-130.
- Yavuzyılmaz, Ö. (2014). *Türk savunma sanayiinde teknoloji tedarik stratejilerini belirlemeye yönelik bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, S. (1991). *Turizm kesiminde teşviklerin etkinliği (1964-1989)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, S. (2016). *Bölgesel Kalkınma Ajansları ve yönetim: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı uygulaması olarak Düzce turizm strateji ve eylem planı örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, M. (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 145-159.
- Zhang, H. (2011). Studies on tourism destination governance from the perspective of institutional economics: Retrospect and prospect. *2011 3rd International Conference on Information and Financial Engineering*, V:12, 217-221.

7. EKLER

Ek 1. Pilot Çalışma Soruları

“TÜRK TURİZMİNİN ÖRGÜTLENME YAPISININ YÖNETİŞİM İLKELERİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ” ARAŞTIRMASI İÇİN DELFİ TEKNİĞİ İLE UZMAN GÖRÜŞLERİNİN ALINMASI

PİLOT ÇALIŞMA SORULARI

Soru 1- Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013’de öngörülen ve aşağıda yer alan örgütlenme stratejisi ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Aşağıda yer alan açıklamalar Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2007-2013’e aittir.

Örgütlenme konusunda belirlenen strateji; “İyi Yönetişim” ilkesi çerçevesinde ulusal, bölgesel, il ve noktasal düzeyde turizm sektörü ile ilgili kamu, özel sektör kuruluşları ve STK’ların karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayacak konseyler bazında kurumsallaşmaya gidilmesidir.

Bu stratejiye ulaşmak için belirlenen hedefler;

- Turizm sektörünün alan yönetiminde söz sahibi olan Kültür ve Turizm Bakanlığı ve yerel yönetimlerin ilişkileri geliştirilerek, Bakanlığın turizm çeşitliliğinin sağlanmasında yerel yönetimlere ve özel sektöre yönlendirilmesinde daha etkin bir rol üstlenmesi,
- 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” ve 4848 sayılı “Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun”da yönetim ilkesi çerçevesinde düzenlemelerin yapılması,
- Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı ile kurumların oluşturulması ve sektörde yönlendirici çalışmalar sürdürülmesi. Ulusal, bölgesel, il ve nokta bazında kurulması planlanan bu yapıların Konsey adı altında kurumsallaştırılmasıdır.

Soru 2- Dünya’da en yüksek turizm geliri elde eden ülkelerin turizm örgütlenme yapıları hakkında bilgi sahibi misiniz? Bilgi sahibi iseniz hangi ülkenin örgütlenme modelinin hangi açıdan Türkiye’ye uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

Soru 3- Türkiye’de turizm nasıl bir örgütlenme yapısı ile yönetilmelidir? Açıklayınız.

Ek 2. Delfi Çalışması 1. Aşama Soruları

Sayın.....

Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında “Türk Turizminin Örgütlenme Yapısının Yönetişim İlkeleri Kapsamında Değerlendirilmesi” isimli doktora tezi Prof. Dr. Osman Eralp Çolakoğlu’nun danışmanlığı ile tarafımda hazırlanmaktadır.

Turizmde ülkemizi daha üst noktalara taşıyacağına inandığımız turizmdeki örgütlenme yapısının ne olması gerektiği konusundaki değerli katkınız bu tezin tamamlanmasının temelini oluşturmaktadır.

“Uzman” kişilerin görüşlerini değerlendirmeye yönelik bir yöntem olan “Delfi Yöntemi” tezimin alan çalışmasında kullanılacaktır. Konunun uzmanı olarak sektörü temsil yeteneğine sahip olmanız nedeniyle bu çalışmanın içerisinde yer almanız çok büyük önem arz etmektedir.

Delfi yönteminin ilk aşaması için ekteki sorular tarafınıza iletilmiştir. İlettiğiniz yorumların değerlendirilmesi sonucu oluşturulacak 2. anket tekrar değerlendirmenize sunulacaktır. 2. anketin cevaplanma süresinin maksimum 20 dakika olacağı tahmin edilmektedir.

Turizmde stratejilerin, politikaların belirlenmesi, destinasyon yönetimi gibi pek çok konuda tüm turizm paydaşlarının birlikte karar alması turizm sektörünün doğru yönetilebilmesi için önemlidir. Bu bağlamda turizm sektörünün paydaşları tarafından önerilen örgütlenme yapısının yönetim ilkeleri bazında değerlendirilmesi ve uygun örgütlenme modelinin ne olduğu sorusu bu tez çalışması sonucunda cevaplandırılacaktır.

Çalışmanın 1. aşamasını oluşturan sorular ekte sunulmuştur. Araştırmanın sonuç bölümü tarafınızla paylaşılacak olup, kimlik bilgileriniz kesinlikle açıklanmayacaktır.

Çok değerli katkınız ve ilginize teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

Selda TAŞCI
İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,
HalilRıfat Paşa Cd. No:3/3 Varyant-Konak/İZMİR
Tel:0.505.272 28 47
E-Mail: seldatasci71@gmail.com.

1- Turizm sektöründe yönetişimi nasıl tanımlarsınız? (Birden fazla şıkkı şıaretleyebilirsiniz.)

- a. Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.
- b. Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.
- c. Yönetişim, etkin yönetimi sağlar.
- d. Yönetişim, yönetimin şeffaflığını gerektirir.
- e. Yönetişim, turizmle ilgili her konuda hesap verebilirliği gerektirir.
- f. Yönetişim kaynakların etkin kullanımını sağlar.
- g. Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.
- h. Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.
- i. Yönetişim paydaşların ortak hedeflerini gerçekteşirmeye yardım eder.
- j. Yönetişim, yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasını sağlar.
- k. Diğer (Açıklayınız).....

2- Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve stratejik planda “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda yarattığı zorluklar mevcut mu dur?

Evet mevcut

Hayır mevcut değil

Cevabınız evet ise aşağıdaki hangi zorlukların olduğunu düşünöyörsünüz? (Birden fazla şıkkı şıaretleyebilirsiniz.) Farklı bir zorluk için lütfen açıklayınız.

- a. Böyle bir örgütlenmenin olmaması turizmde üretimi etkileyen kamu sorunlarının tartışılmasını zorlaştırmaktadır.
- b. Böyle bir örgütlenmenin olmaması turizmde yaşanan sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.
- c. Böyle bir örgütlenmenin olmaması turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.
- d. Böyle bir örgütlenmenin olmaması turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.
- e. Böyle bir örgütlenmenin olmaması stratejilerin ve politikaların yerel düzeyde uygulanmasına ilişkin gözlem yapma olanağını minimize etmektedir.

f. Böyle bir örgütlenmenin olmaması turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

g. Diğer (Açıklayınız).....

3- Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısı hangi özellikleri taşımalıdır? (Birden fazla şıkki işaretleyebilirsiniz.)

- a. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.
- b. Hesap verebilmeye açık olmalıdır.
- c. Şeffaf olmalıdır.
- d. Hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde hareket etmelidir.
- e. Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.
- f. Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.
- g. Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.
- h. Oluşturulan örgütsel yapı düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmalıdır.
- i. Ulusal, bölgesel ve yerel örgütlenme şeklinde dikey bir yapılanma şeklinde olmalıdır.
- j. Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve ortak kamu – özel ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.
- k. Kamu- özel ilişkilerde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal-normatif düzenlemeler olmalıdır.
- l. Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.
- m. Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.
- n. Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.
- o. Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimleri olmalıdır.
- p. Tepe yöneticiler, profesyonel yönetici olmalıdır.
- q. Tepe yöneticiler, paydaşların kendi içlerinden seçimiyle belirlenmelidir.

r. Tepe yöneticiler, idari atamayla belirlenmelidir.

s. Diğer (Açıklayınız).....

4- Turizmde mevcut örgütlenme yapısının hangi özellikleri kapsadığını düşünüyorsunuz? (Birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz.) Lütfen ilave etmek istediğiniz bir özelliği ayrıca yazınız.

a. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanmaktadır.

b. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, hesap verebilmeye açıktır.

c. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, şeffaftır.

d. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almaktadır.

e. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, düzenleyici mekanizmaları ve araçları elinde bulundurmaktadır.

f. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve ortak kamu – özel ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemelere sahiptir.

g. Turizmde mevcut örgütlenme yapısı, kamu- özel ilişkilerde eş-sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için yasal- normatif düzenlemelere sahiptir.

h. Turizmde mevcut örgütlenme yapısında, turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma vardır.

i. Diğer (Açıklayınız).....

5-Turizm stratejik planının oluşturulması aşamasında alınan makro veya mikro kararlarda katkınız olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

6-Turizm stratejik planının uygulanması aşamasında katkınız olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

7-Turizm konusunda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışma aşağıda belirtilen hangi yapılar şeklinde olmalıdır? (Birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz.) Lütfen ilave etmek istediğiniz bir özelliği ayrıca yazınız.

a. Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.

- b. Bakanlıklararası oluşturulacak kurul, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.
- c. Cumhurbaşkanlığı yapılanmasında oluşturulan kurullara “Turizm Koordinasyon Kurulu” ilave edilmelidir.
- d. Diğer (Açıklayınız).....

8- Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapının bütçesi hangi finansal kaynaklardan oluşmalıdır? (Birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz.) Lütfen ilave etmek istediğiniz bir özelliği ayrıca yazınız.

- a. Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları,
- b. Özel turizm vergileri veya otel / oda vergileri,
- c. Destinasyonda yer alan Meslek Birliklerinin üyelik ücretlerinin belirli bir oranı,
- d. İllerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının %1’i
- e. Diğer (Açıklayınız).....

9-Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için önerileriniz nelerdir?

Ek 3. Delfi Çalışması 2. Aşama Soruları

Sayın Katılımcı

Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında “Türk Turizminin Örgütlenme Yapısının Yönetişim İlkeleri Kapsamında Değerlendirilmesi” isimli doktora tezi Prof. Dr. Osman Eralp Çolakoğlu’nun danışmanlığı ile tarafımda hazırlanmaktadır.

Turizmde ülkemizi daha üst noktalara taşıyacağına inandığımız turizmdeki örgütlenme yapısının ne olması gerektiği konusundaki değerli katkınız bu tezin tamamlanmasının temelini oluşturmaktadır.

Çalışmamda kullandığım Delfi yönteminin ilk aşamasına verdiğiniz yanıtlar için öncelikle teşekkür ederim.

1. Aşama anketi sizinle birlikte 48 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda ekli 2. aşama soruları oluşturulmuştur.

Ayrıca, sizin ve diğer katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda elde edilen frekans analizi tabloları ekte yer almaktadır.

Araştırmanın bu aşamasında sizden aşağıda yer alan her soru için verilen seçeneklere katılma derecenizi bildirmenizi rica ediyorum. Bunun için uygun gördüğünüz katılma derecesi için lütfen “X” işaretini kullanınız.

2 aşama sorularına da aynı katkıyı sunmanızı diler, saygılar sunarım.

Selda TAŞCI

Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,

HalilRifat Paşa Cd. No:3/3 Varyant-Konak/İZMİR

Tel:0.505.272 28 47

E-Mail: seldatasci71@gmail.com.

Soru 1: Turizm yönetişimine ilişkin ifadelerin her biri hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

Turizmde Yönetişime İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yönetişim ile turizm sektörünün etkin bir şekilde yönlendirilmesi amaçlanır.					
Yönetişim, kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.					
Yönetişim, kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
Yönetişim, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon, işbirliği ve/veya dayanışma gerektirir.					
Yönetişimde paydaşlar (aktörler) ortak çözümler ve fırsatlar geliştirir.					
Yönetişim, paydaşların ortak hedeflerini gerçekleştirilmesine yardım eder.					
Yönetişim, yeni pazarların değerlendirilmesine olanak tanır.					
Yönetişim, yeni ürünlerin geliştirilmesinin önünü açar.					
Yönetişim, politika ve stratejilerin uygulanmasında sürdürülebilirlik sağlar.					
Yönetişim, katılımcılığı esas alır					
Yönetişim, turizm planlarının, politikalarının ve stratejilerinin yerelde sahiplenilmesini ve dışlanmamasını sağlar.					
Yönetişim, sonuç odaklı olmayı sağlar					
Yönetişim, yeni aktörlere ve paydaşlara yer açar.					
Yönetişim, kapsayıcılık sağlar.					

Soru 2: Ulusal ve yerel düzeyde yapılanması planlanan ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 planda “Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin turizmin gelişimi konusunda Türkiye’de yarattığı zorluklar sıralanmıştır. Her biri hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

“Konsey” olarak adlandırılan örgütlenmenin hayata geçirilmemesinin yarattığı zorluklar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmde yaşanan sorunların analizi ve/veya müzakere edilmesi için platformların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizmin paydaşları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı olumsuz etkilemektedir.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm paydaşlarının birbiriyle koordine ve işbirliği içinde olmaksızın aynı ve/veya benzer konulara finansman ayırmasına neden olmaktadır.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, turizm strateji ve politikalarını etkileyecek farklı Bakanlık ve/veya diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, maddi kaynaklar yanında zaman ve emeğinde etkin kullanılmasına neden olur.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, kriz dönemlerinde tüm sektörü kapsayan etkin çözümlerin oluşturulması ve uygulanması olanağını azaltmaktadır					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, sektörün önündeki tıkanıkları açacak, kolaylaştırıcı ve esnek mekanizmalardan mahrum kalınmasına neden olmaktadır.					
Böyle bir örgütlenmenin olmaması, geleceğe dair vizyonu ortadan kaldırmaktadır.					

Soru 3: Turizmde oluşturulması gereken örgütlenme yapısının özellikleri sıralanmıştır. Her biri hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine dayanan örgütsel bir düzenleme olmalıdır.					
Hesap verebilmeye açık olmalıdır.					
Şeffaf olmalıdır.					
Turizmdeki paydaşların (kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar) ortak çıkarlarına uygun hareket etmelidir.					
Sürdürülebilir turizm ilkesi çerçevesinde turizmin geliştirilmesi için etkin yönetimi esas almalıdır.					
Sürdürülebilir turizm ilkesi stratejik vizyon olarak kabul edilmelidir.					
Kamu-özel ortaklık ilişkilerine dayanan mekanizmalar (ortak yönetim mekanizmaları) ulusal, bölgesel ve yerel örgütler şeklinde olmalıdır.					
Koordinasyon, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması ve kamu-özel işbirliğine dayalı mekanizmaların kurulması ve geliştirilmesi için yasal/normatif düzenlemeler olmalıdır.					
Turizmle ilgili çalışan tüm kamu kurumları arasında koordinasyon, işbirliği ve dayanışma olmalıdır.					
Yerel yönetimler örgütlenme içinde etkin bir rol üstlenmelidir.					
Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması için uygulanan politikalar birbiriyle tutarlı olmalıdır.					
Örgütlenme yapısı içerisinde profesyonel yönetim kadrosundan oluşan AR-GE birimleri olmalıdır.					
Ulusal, Bölgesel ve yerel örgütler arası koordinasyon Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sağlanmalıdır.					
Örgütlenmenin finansal kaynakları, merkezi idare dışındaki kaynakları da içermelidir.					
Sektörde yer alan tüm meslek birlikleri ile kurum ve kuruluşlar arasında eşiklik ilkesi çerçevesinde mutabakat sözleşmesi imzalanmalıdır.					

Oluşturulması Gereken Örgütlenme Yapısının Özellikleri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
AR-GE birimleri yerine üniversiteler olmalıdır.					
Vatandaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını göz önünde bulundurulmalıdır.					
Evrensel Hukuk ilkelerinin, tarihsel ve arkeolojik değerlerin bütün insanlığın ortak mirası olduğu, çevreye duyarlılığın, yerkürenin sadece insanların değil, hayvanların ve bitkilerin de ortak yaşam alanı olduğu bilincine dayanmalıdır.					
Turizmde özel sektörün kısa vadeli çıkarlarına değil toplumun uzun vadeli çıkarlarına odaklanılmalıdır.					
Kamu ve özel sektörün oluşturacağı ortak yönetim organının haksız rekabeti önleyecek nitelikte, işyeri açılışından destinasyon yönetimine kadar karar verebilecek güçlü bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.					
Kurumsal kapasiteler yeterli olduğu için kurumlar arası ilişkilerin düzeltilmesine odaklanılmalıdır.					
Üniversiteler örgütlenme yapısı içerisinde yer almalıdır.					

Soru 4: Turizm konusunda faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak kurumlar hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

Kamu Kurum ve Kuruluşları Arasındaki Koordinasyon, İşbirliği ve Dayanışmayı Sağlayacak Kurum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kültür ve Turizm Bakanlığı, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.					
Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Başkanlığı ile oluşturulacak "Bakanlıklararası Turizm Koordinasyon Kurulu", farklı bakanlık ve/veya kamu kurum ve kuruluşlarını da kapsayan sorunların çözümünde (yasal düzenlemeler, vb.) koordinasyon, işbirliği ve dayanışma görevini üstlenmelidir.					
Turizm Bakanlığı ayrılarak, kamu kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon, işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır.					

Soru 5: Turizm oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynakları sıralanmıştır. Her biri hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

Turizm oluşturulması gereken örgütlenme yapısının finansal kaynaklar	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genel Bütçeden aktarılacak kamu kaynakları					
Özel turizm vergileri veya otel / oda vergileri					
Genel bütçe, özel tüketim vergileri, otel/oda vergileri, Meslek Birliklerinin üyelik ücretleri ve illerin Emlak Vergisi Katkı Payı hesabının belirli oranlarından oluşan karma bir finansman yapısı					

Soru 6: Turizm politika ve stratejilerinin oluşturulması veya uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini güçlendirmek için öneriler sıralanmıştır. Her biri hakkındaki katılma derecenizi lütfen “X” işareti kullanarak belirtiniz.

Öneriler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Tüm paydaşların (kamu-özel sektör, STK vd.) tamamının yer aldığı destinasyon bazlı yönetimi esas alan bir çatı örgüt (ortak yönetim mekanizması) tarafından koordinasyon içinde strateji ve politikalar oluşturulmalıdır.					
Paydaşlar arasında etkin bir iletişim mekanizması olmalıdır.					
Serbest "think thank"lerden istifade edilmelidir.					
Çatı örgüt kamu-özel sektör işbirliğini pekiştirecek finansal kaynaklara sahip olmalıdır.					
Turizm strateji ve politikalarının uygulama sonuçlarının gerçekçi geri bildirimlerinin alınması için bir sistem oluşturulmalıdır.					
Yönetişim ilkeleri (şeffaflık, hesap verebilirlik, etkin yönetim, katılımcılık, tutarlılık, hukukun üstünlüğü, eşitlik, stratejik vizyon) esas alınmalıdır.					
Kültür ve Turizm Bakanlığı ile diğer paydaşların bir araya gelmesini sağlayacak digital veya digital olmayan etkin iletişim ağları kurulmalıdır.					

Öneriler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Turizm paydaşlarının ortak hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için ortak hareket edilmelidir.					
Etkin, şeffaf, turizmin tüm aktörlerini içeren bağımsız, finansal ve yasal statüye sahip bir örgütlenme modeliyle koordinasyon ve işbirliği güçlendirilmelidir.					
Destinasyonlarda yaşayan vatandaşlar STK'lar aracılığıyla ortak yönetim mekanizmalarına katılım sağlamalıdır.					
Yerel Gündem 21 sonucunda kurulan kent konseylerinin bir temsilcisi örgütsel yapı içerisinde yer almalıdır.					
Sektörün günümüz ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Turizm Teşvik Yasası tekrar ele alınmalıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Selda TAŞCI
Doğum Yeri ve Tarihi : Kocaeli / 06.01.1971

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi /İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
/Ekonometri
Lisansüstü Öğrenimi : Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm
İşletmeciliği ABD / Yüksek Lisans
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

1993- 1996 : T.C. Turizm Bakanlığı, Özel Kalem Müdürlüğü,
1996- 2002 : T.C. Turizm Bakanlığı, Yatırımlar Genel Müdürlüğü, Araştırma ve
Değerlendirme Dairesi Başkanlığı,
2002- 2006 : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,
Arazi Tahsis Dairesi Başkanlığı, Tahsis Şubesi, Memur
2006- 2008 : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,
Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, Şef
2008- 2010 : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,
Arazi Tahsis Dairesi Başkanlığı, İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürlüğü
Grup Sorumlusu
2010- 2013 : T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,
Atatürk Kültür Merkezi Alanı Tesisler ve İşletmeler Müdürlüğü, Müdür.
2013- 2019 : İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Şube Müdürü.
2019- : İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Şube Müdürü.

İletişim

e-posta Adresi: seldatasci71@gmail.com / stasci@kulturturizm.gov.tr

Tarih : 20.05.2019