

# YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR 1

EDİTÖRLER

Doç. Dr. Kasım KAYA  
Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ

# YÖNETİM BİLİMLERİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR -1

## EDİTÖR

Doç. Dr. Kasım KAYA

Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ

## YAZARLAR

Doç. Dr. Kasım KAYA

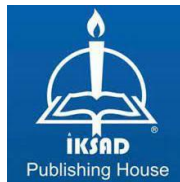
Dr. Öğr. Üyesi Müfide NARLI

Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ

Öğr. Gör. Dr. Demet DAĞLI

Arş. Gör. Dr. Bahtiyar AYDIN

Doktorant Ümran ZAZA



Copyright © 2025 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by

any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social

Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: [iksadyayinevi@gmail.com](mailto:iksadyayinevi@gmail.com)

[www.iksadyayinevi.com](http://www.iksadyayinevi.com)

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

**ISBN: 978-625-378-306-8**

Cover Design: İbrahim KAYA

Cover photo created by GEMINI.

September / 2025

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

## **İÇİNDEKİLER**

|                   |          |
|-------------------|----------|
| <b>ÖNSÖZ.....</b> | <b>1</b> |
|-------------------|----------|

### **BÖLÜM 1**

#### **ÖRGÜTSEL YÖNETİM SÜREÇLERİNDE BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK**

Doktorant Ümran ZAZA

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Doç. Dr. Kasım KAYA..... | 3 |
|--------------------------|---|

### **BÖLÜM 1**

#### **STRATEJİK YÖNETİM, KAPSAMI, ARAÇLARI VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ..... | 21 |
|--------------------------------|----|

### **BÖLÜM 3**

#### **SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM YÖNETİMİ: KATILIMCI YAKLAŞIMLAR VE DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Arş. Gör. Dr. Bahtiyar AYDIN..... | 35 |
|-----------------------------------|----|

### **BÖLÜM 4**

#### **TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇAK KİRALAMA UYGULAMALARI: THY VE PEGASUS ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Öğr. Gör. Dr. Demet DAĞLI..... | 59 |
|--------------------------------|----|

### **CHAPTER 5**

#### **SELECTION OF HAZARDOUS WASTE DISPOSAL COMPANY WITH MULTI-CRITERIA DECISION MAKING METHODS**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Assist. Prof. Dr. Müfide NARLI..... | 71 |
|-------------------------------------|----|



## ÖNSÖZ

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski, ancak her dönemde yeniden tanımlanan ve şekillenen bir olgudur. Günümüzde küreselleşme, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve belirsizlik gibi dinamikler, yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, yönetim alanında sağlam kuramsal temellere dayanan, aynı zamanda uygulamaya yön verebilecek bir akademik birikime ihtiyaç her zamankinden fazladır.

Bu kitap, yönetim biliminin temel kuramlarını, güncel eğilimlerini ve eleştirel yaklaşımlarını bütüncül bir çerçevede sunmayı amaçlamaktadır. Hem lisans ve lisansüstü öğrencilerine hem de akademisyen ve uygulayıcılara yönelik olarak hazırlanan bu eser, yönetim disiplininin çok boyutlu yapısını yansıtan bölümlerden oluşmaktadır.

Çalışma sürecinde katkı sunan tüm yazarlarımıza ve yayın sürecine destek olanlara teşekkür ederim. Bu kitabın, yönetim alanındaki akademik tartışmalara katkı sunması ve yeni sorulara kapı açması en büyük temennimizdir.

Doç. Dr. Kasım KAYA  
Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ



## BÖLÜM 1

### ÖRGÜTSEL YÖNETİM SÜREÇLERİNDE BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK

Doktorant Ümran ZAZA<sup>1</sup>

Doç. Dr. Kasım KAYA<sup>2</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17127750>

---

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa/Türkiye, Orcid:0000-0003-0667-3110, umran.karatas63@gmail.com

<sup>2</sup> Doc. Dr. Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa/Türkiye, Orcid:0000-0001-8942-4659, kkaya@harran.edu.tr.



## GİRİŞ

Kişilik, tüm zamanların en karmaşık kavramı olması sebebiyle tanımlanması oldukça güçtür. Kişilik, doğuştan gelen genetik özellikler ve çevresel faktörler çerçevesinde şekillenmesi de kavramın karmaşıklığına etki etmektedir. Kişilik, bu karmaşık yapısı nedeniyle günümüze kadar birçok çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Kişiliğin, bireysel ve ayırt edici özellikleri tüm hayatı şekillendirmesi sebebiyle de birçok alanın ilgi odağı konumundadır. Kişilik, tüm hayatı şekillendirirken örgütsel yönetim süreçlerine de etki etmektedir. Kişilik özellikleri, örgüt çalışanlarının bireysel ve grup başarısını etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşmada kilit rol üstlenmektedir.

Kişilik, bireyin duygusal, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bir bütünü olup, bu özellikler kişinin davranışlarını, tutumlarını ve eylemlerini harekete geçiren olgudur (Çiçek & Aslan, 2020, s. 138). Kişilik özellikleri bireyi, diğer bireylerden ayıran tüm özellikleri barındırmaktadır. Kişiliğin ayırt edici özelliklerinin oluşmasında içinde bulunan aile, çevre ve diğer faktörler etkili olmaktadır. Kişinin fiziksel görünüşü, üstlendiği görevi nedeniyle edindiği rolü, aile içindeki sorumlulukları, yetenekleri, potansiyelleri ve içinde yaşadığı toplum bu faktörlerin şekillenmesinde aracı rol üstlenmektedir.

Kişilik ve kişiliğin ayırt edici özelliklerini tanımlamada çeşitli kuramlar yer almaktadır. Kişilik kuramları, kişilik özelliklerimizin neden birbirinden farklı olduğunu, bu farklılıkların nasıl geliştiğini, bu farklılıkların davranışlara nasıl yansıdığını ve üstlendiğimiz rollerde farklılıklarımızın neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Kişilik kuramları parçalardan bir bütün oluşturarak anlamlı bilgi elde etmemizi sağlaması açısından önem arz etmektedir (Örücü & Aksoy, 2017, s. 267).

Literatürde kişilik kuramları arasında en yaygın kullanılan beş faktör kişilik kuramı yer almaktadır. Büyük beşli olarak da adlandırılan bu kuram, kişilik özelliklerini beş boyutta sınıflandırmaktadır. Bu boyutlar uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük, yeniliğe açıklık ve nevroitiklikten oluşmaktadır. Uyumluluk boyutu, uysal, fedakâr, alçak gönüllü, güvenilir, basit ve iyi niyetli özellikleriyle öne çıkmaktadır. Sorumluluk boyutu, planlı, verimli, disiplinli, temkinli, azimli ve çalışkanlık özellikleri taşımaktadır. Dışa dönüklük boyutu, sosyal, kendine güven, enerjik, maceracı, sempatik ve pozitifliği ifade etmektedir. Yeniliğe açıklık boyutu, merak, yaratıcılık, sanata yatkınlık ve

özgünlük özellikleriyle öne çıkmaktadır. Nevrotiklik boyutu, endişe, depresyon, agresiflik, öz güven eksikliği ve utangaçlık gibi özellikleri taşıyan bireyleri temsil etmektedir.

Bu çalışmada kişilik ve kişiliğin ayırt edici özelliklerine değinilerek, örgütsel yönetim süreçlerinde beş büyük kişilik özelliklerinin yansımaları incelenmiştir. Örgütsel yönetimde beş büyük kişiliğin hangi örgütsel davranışlara sebep olduğu açıklanmıştır. Detaylı literatür taraması ile kavramsal olarak hazırlanan bu çalışmada, konuyla ilişkili diğer çalışmaların sonuçları da yer almaktadır.

### **1.Kişilik Kavramı**

Kişilik kavramı, latince kökenli olup “persona” kelimesinden türetildiği varsayılmaktadır. Latince tiyatro oyuncularının kullandığı maske “persona” kavramıyla ifade edilmektedir. Roma tiyatrosundaki oyuncuların sergiledikleri karakterlerin özelliklerine göre kullandıkları bu maskeler, kişilerin farklı özellikleri olduğunu ifade etmektedir (Durna, 2005, s. 276).

Kişilik kavramı, birçok araştırmacının ilgisini çekerek birçok araştırmaya konu olan önemli bir kavramdır. Psikoloji , sosyoloji, din, hukuk, felsefe ve örgütsel davranış alanlarında incelenmiş olup her disiplin kendi çalışma alanının doğrultusunda tanımlamıştır. Birçok disiplinin içinde barındıran kişilik kavramıyla ilgili uzlaşmış tek bir tanım bulunmadığı görülmüştür. Kişilik kavramının tanımıyla ilgili farklılıklar olsa da genel kabul görülen kanı kişiliğin insan davranışlarını etkilediği görüşüdür (Mount vd., 2005, s. 448) .

Kişilik, kişiyi başkalarından farklı kılan ona ait özelliklerin bütünüdür. Kişinin günlük hayatındaki sergilediği kendine özgü tutum ve davranışların oluşturduğu bir örüntüdür (Köroğlu, 2010, s. 3).

Kişilik, kişinin davranışlarına yön veren ve bu şekilde farklılıklarını belirginleştirmesini sağlayan karmaşık davranış özellikleridir (Udin & Yuniawan, 2020, s. 782).

Kişilik, insanların doğuştan kazandığı bir takım biyolojik ve psikolojik özelliklerin kişinin diğer ilgi, yetenek ve beceriyle harmanlanarak tutum ve davranışlarını şekillendirme olgusudur (Gökdeniz & Merdan, 2011, s. 24). Kişilik, bireyin doğuştan gelen kazanımlarıyla günlük yaşamdaki kazanımlarının bütününe oluşturmaktadır. Bireyi hem biyolojik içerik hem de

sosyal faktörler etki altında bıraktığından kişilik dinamik bir yapıdan oluşmaktadır. Kişilik tanımlarında vurgulanan farklı özellikler bu dinamik yapının bir sonucudur (Akyıldız, 2006, s. 3).

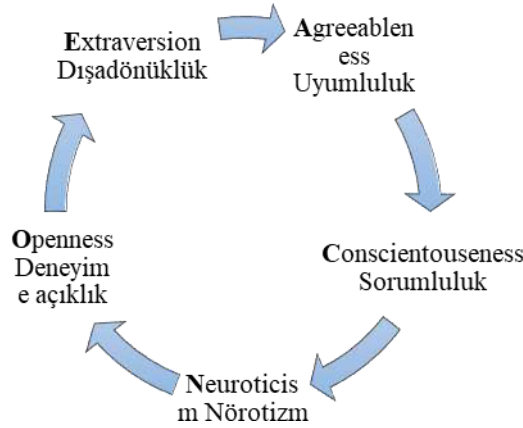
Kişilik, bireyin genetik özellikleriyle doğarak, çevre faktörlerinin etkisiyle şekillenerek, bireyin kendine özgü duygu ,düşünce ve eylemlerini harekete geçiren psikolojik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Kişilik tanımlamalarına yön veren bu psikolojik oluşum süreci incelendiğinde kişilik oluşumuna etki eden faktörlerde ortaya çıkmaktadır. Kişilik oluşumuna etki eden faktörler, kalıtsal faktörler, aile faktörü ve çevresel faktörler şeklinde belirtilmektedir. Kişiliği etkileyen diğer faktörler ana faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Bireyin çocukluk yaşantısı, ebeveynlerinin tutumları, arkadaş ve yakın çevre ilişkileri, ilgi alanları, hedefleri, kültürel etkiler gibi birçok faktör sıralanmaktadır. (Robbins & Judge, 2003; Tekin vd., 2012, s. 4614; Tuna & Türkmen, 2015, s. 45).

## **2.Kişilik Kuramları**

Kişiliğin oluşum sürecini açıklamaya yönelik birçok araştırmacı farklı kuramlar geliştirmiştir. Kişiliği tanımlama noktasında farklı bakış açılarıyla gerçekleştirilen kuramlar bu karmaşık süreci açıklamada birbiriyle ilişkilidir. Bu çalışmada kişilik kuramlarından beş faktör kişilik kuramı incelenecektir.

### **2.1.Beş Faktör Kişilik Kuramı**

Beş faktör kişilik kuramı literatürde ‘Büyük Beşli’ olarak adlandırılmış olup kişilik özelliklerini açıklamada beş temel boyuta yer vermiştir. Kuramda yer alan beş temel boyut kişiliğin önemli boyutlarını açıklamada önceki çalışmalardan yola çıkarak türetilmiştir. Beş boyutta ifade edilen kişilik özellikleri kişilerin kendileriyle birlikte diğer kişileri de tanımlarken kullanacağı sıfatları ifade etmektedir. Kişinin sıfatlara verdiği cevaplar doğrultusunda belli bir grupta modeliyle kişilik tanımlaması yapılmaktadır (Doğan, 2013, s. 57). Gruplama modelinde yer alan sıfatlar beş faktör kişilik kuramının temel boyutlarını oluşturup, bu boyutlar uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük, yeniliğe açıklık ve nevrozdan oluşmaktadır (Spain vd., 2014, s. 4; Burger, 2016, s. 3).



**Şekil 1:** Beş Faktör Modeli

**Kaynak:** Costa Jr.ve diğerleri (1995) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

### 2.1.1.Uyumluluk

Literatürde yumuşak başlılık, uzlaşmacılık terimiyle eşanlamda kullanılan uyumluluk boyutu bireyi diğer bireylerle olan ilişkisi doğrultusunda değerlendiren boyuttur. Uyumluluk boyutu bireyin sosyal ilişkilerini esas almaktadır. Sosyal ilişkilere dayanan bu boyuttaki bireylerin ortak özelliklerinde;

- Yardımsever olma,
- Güvenilir olma,
- Hoşgörülü yaklaşma,
- İşbirlikçiliği benimseme,
- Anlayışlı olma,
- Merhametli davranma,
- Sıcak kanlı davranma,
- Kişisel menfaatlerinden arınmış olma,
- Başkalarının haklarına saygı duyma,
- Uysal yaklaşım yer almaktadır (Bayat, 2019, s. 1578; Somer vd., 2002, s. 23; Horzum vd., 2017, s. 399; John vd., 2008, s. 126).

Bu boyutta yer alan bireyler örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, kişiler arası ilişkilerde uyumlu olması, ilişkilerin sürdürülmesi için olumlu motivasyon sergilemesi, başkalarının da refahını gözetmesi sebebiyle örgütsel çatışmaların doğuşunu engellenmektedir (Park & Antonioni, 2007, s. 110) .

Uyumluluk boyutunda düşük puan alan bireyler ise;

- Huysuz,
- Geçimsiz,
- Kendi menfaatini ön planda tutan,
- İşbirlikçi olmayan,
- Münakaşaya meyilli,
- Saygısız,
- Uyumsuz kişilerden oluşmaktadır (Glass vd., 2013, s. 120; Çiçek & Aslan, 2020, s. 141; Develioğlu & Tekin, 2013, s. 18).

### **2.1.2.Sorumluluk**

Kişiliğin bir diğer yönü olarak ifade edilen sorumluluk boyutu özdisiplin, yetkinlik, başarı yönelimlilik, kontrol odaklılık, titizlik kavramlarını ifade etmektedir. Bu boyut hem ilerletici yönü hem de engelleyici yönü kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Başarma isteği ve çalışma kararlılığı ilerletici yönü ifade ederken , titizlik ve tedbirli olma boyutu engelleyici yönünü oluşturmaktadır. Sorumluluk boyutunda yer alan her alt boyut aynı zamanda bir kavramı temsil etmektedir. Başarma isteği mükemmeliyetçiliği temsil ederken tedbirli olma boyutu planlı ve titiz olmayı gerekli kılmaktadır (Costa Jr vd., 1991, s. 893). Sorumluluk boyutu dikkate alındığında bu boyutta yer alan kişilerin ortak özellikleri;

- Başarılı olma çabası,
- Mükemmeliyetçilik,
- Planlı hareket etme,
- Düzenli olma,
- Titiz davranma,
- Aşırı çalışma isteği,
- Sabredebilme,
- Kararlı olma,
- Güvenilir olma,
- Disiplinli çalışma,
- Detayları önemseme,
- Risk alabilme,
- Yaratıcı fikirler sunabilme,
- Gelişime açık olma
- Hayal gücü yüksekliği,

- Görev ve amaç odaklılık yer almaktadır (Çetin & Şahin, 2018, s. 422; Bitlisli vd., 2013, s. 462; Zhao vd., 2010, s. 384 ; Turhan, 2019, s. 12)

Sorumluluk boyutu yüksek olan bireylerin kararlı, planlı, titiz ve düzenli çalışma ve başarıma istekleri örgütsel unsurlar üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Örgütlerde sorumluluk boyutu yüksek olan bireylerin varlığı yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, ve üretkenliği artırmaktadır (Sazlaya & Parlak, 2018, s. 152). Örgütsel faaliyetlerde yüksek sorumluluğun yüklemiş olduğu vicdanlı çalışma prensibiyle diğer bireyler oranla daha çalışmalarına rağmen daha az tükenmiş hissetmektedirler. Ayrıca iş stresine dayanıklılık oranları da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Venkatesh vd., 2021, s. 2). Aksi durumda olan bireyler plansız hareket etmek, düzensiz çalışmak, tembel davranmak, çabuk karar vererek yanlışa düşmek, sabırsız davranmak gibi özellikleri taşımaktadırlar. Bireylerin bu tür olumsuz özellikleri örgütsel faaliyetlerine de negatif olarak yansımaktadır (LePine vd., 2000, s. 563; Ötken & Cenkei, 2013, s. 43; Dağlar, 2020, s. 2490).

### 2.1.3.Dışa Dönüklük

Kişilikleri tanımlamada kullanılan birçok sıfatı içinde barındıran kavramın özeti dışa dönüklüğü ifade etmektedir. Girişken, aktif, heyecanlı, pozitif, sevecen, sıcak kanlı, coşkulu, sosyal bireyler dışa dönüklüğün sıfatları olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerini tanımlamada uzun uzun sıfatlar yerine kısaca dışa dönüklük olarak belirtilmektedir (Gosling vd., 2003, s. 504).

Dışa dönüklük boyutu pozitif durumları ifade etmektedir. Kişinin kendine güvenmesi, pozitif düşünebilmesi, iyimser davranışları, gelişime ve öğrenmeye açık olması, aktif, enerjik ve iddialı oluşu dışa dönüklüğünün belirleyici faktörleri arasında yer almaktadır. Dışa dönük bireylerin baskın karakter özellikleri aktif ve konuşkan yapıları liderlik özelliklerini de belirlemede etkili olmaktadır (Tozkoparan, 2013, s. 199).

Dışa dönük bireylerin bir diğer olumlu özelliği ise pozitif düşünmenin yansımaları sonucu olaylar karşısında soğuk kanlı davranıp, mantıklı düşünerek öfkeye kapılmamasıdır. Örgüt yönetiminde ve bireylerarası iletişimde son derece yapıcı bir tutumun varlığının göstergesi olarak dışa dönüklük boyutu önem arz etmektedir (Kozako vd., 2013, s. 183).

Dışa dönük bireyler sosyal yaşamda aktifliğiyle tanınmaktadırlar. Sosyal yaşamın temsilcileri olan dışa dönükler, samimi, neşeli, aktif kişilikleriyle iş çevrelerinde aranan isimler arasında yer almaktadırlar. Dışa dönük bireylerin insan ilişkileri konusundaki başarıları iş ve arkadaş çevreleri tarafından tercih edilmelerine etki etmektedir. Dışa dışa dönük bireyler, sosyalleşmeleri artıkça zaman ve enerji kayıpları yaşamaktadırlar bu sebeple sosyal yaşamdaki ilişkilerde olumlu davranışlarından dolayı maksimum fayda sağlama eğilimindedirler (Akgündüz vd., 2015, s. 54).

Örgütler açıdan değerlediğinde dışa dönük bireylerin sosyalleşme becerileri grup çalışmalarında olumlu katkılar sunmaktadır. Dışa dönük bireyin işbirliğine yatkın yapısı grup ortamında hedeflere ulaşılmasında önem arz etmektedir. Grup üyelerini motive etmesi ve liderlik vasıflarını da öne çıkarması açısından da örgütlerde olumlu etki yaratmaktadır. Dışa dönük bireyler aynı zamanda örgütün dış çevre iletişim ağını desteklemesiyle dikkat çekmektedir (Rogers & Barber, 2019, s. 314).

Dışa dönüklüğü düşük olan bireyler ise, sosyallikten daha çok yalnız kalmayı tercih etmektedirler. Her durumda temkinli yaklaşımları dikkat çekmektedir. Bireylerarası ilişimde geri planda kalmayı tercih ederek sessiz ve sakin bireyler olarak yer almaktadırlar (Hammond, 2001, s. 157).

#### **2.1.4.Yeniliğe Açıklık**

Gelişime açıklık, deneyime açıklık gibi kavramlarla ifade edilen bu boyut yaratıcılığın simgesi olarak ifade edilmektedir. Yenilikleri deneyimleme merakı yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Yeniliğe açık bireyler hayal gücünün etkisi altında maceraya atılmaktan çekinmemektedirler. Maceraperest yapıları sebebiyle diğer bireyler tarafından aykırı bireyler olarak ifade edilmektedir. Kendine özgü bireysel özellikleri ile diğer bireylerden ayrılan bireyler bu boyutta yer almaktadır (İçerli & Uğuz, 2019, s. 50; Gültaş & Tüzüner, 2017, s. 24).

Yeniliğe açık bireyler kendini ve yeteneklerini geliştirmeye eğilimlidirler. Kendi ilgi ve yeteneklerinin farkına varan bu bireyler genellikle sanatsal özellikleri ağır basmaktadır. Yeniliğe açıklık özelliği sanatsal yetenekleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu boyutta yer alan bireyler hayata ve dış yaşama farklı bakış açılarıyla hem sanatsal anlamda hemde iş yaşamında

yenilikleri meydana getirmektedir (Khalid & Sekiguchi, 2019, s. 197; Serinikli, 2021, s. 20).

Yeniliğe açıklık boyutu zeka ile bağlantılı olan tek büyük beş kişilik özelliğidir. Yeniliğe açıklık boyutunun bir parçası olan zeka, eğitim ile de pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yeniliğe açıklık boyutu yüksek olan bireyler eğitimlerde başarı göstermektedirler. Kişilik özelliklerinden yeniliğe açıklık boyutu eğitim başarısına da etki etmesi sebebiyle hem bireysel hem örgütsel açıdan önem arz etmektedir (Turner, 2003, s. 16).

Yeniliğe açıklık boyutu düşük olan bireyler ise yeniliklerden çekinen ve alıştıkları ve bildikleri düzeni koruma konusunda hassas bireyler yer almaktadır. Hayal gücünü kullanarak yaratıcı olmak yerine gelenekseli tercih etmektedirler. Yaratıcılıktan yoksun oluşları sebebiyle sanatsal faaliyetlere duyarsızlardır. Değişime direnç gösterme eğilimi yüksek olan bireyler, zorunlu değişimlerle karşılaştıklarında kabul etmekte uzun süre zorlanmaktadır (Solunoğlu & İkiz, 2020, s. 2347).

### **2.1.5.Nevrotiklik**

Duygusal denge, nevrozizm, duygusal tutarsızlık gibi kavramlarla ifade edilen nevroziklik boyutu, bireyin duygularının davranışlarına nasıl etki ettiğinin göstergesidir. Duyguların davranışları etkilediği bu boyutta bireylerin endişeli, güvensiz, sinirli, saldırgan, depresif, duygusal açıdan inişli çıkışlı kişilik özellikleri sergileme eğilimleri öne çıkmaktadır. Nevrotiklik boyutunun zıttı olan duygusal denge boyutu ağır basan bireler ise kararlı, sakin, duygusal açıdan tutarlı, kendiyile barışık kişilik özelliklerine sahip oldukları gözlemlenmektedir (Caspi vd., 2005, s. 457; Demirci vd., 2015, s. 27; Seviniş & Bilgin, 2017, s. 3128).

Nevrotiklik boyutunda duygusal açıdan tutarsız bireylerde gözlemlenen ortak özelliklerden biride stresle mücadele konusunda yetersiz olmalarıdır. Birey stres altındayken agresif tavırlarla öne çıkmaktadır. Bu boyutta bireylerin stres algıları diğerlerine göre farklılık göstermekte olup psikolojik açıdan o anki ruh halleriyle bağlantılı olduğu gözlenmektedir (Kroencke vd., 2020; İkiz & Yeşiltaş, 2018, s. 179).

Nevrotizm düzeyleri yüksek olan bireyler yaşadıkları karşısında öfke patlamaları yaşadıkları gözlemlenmektedir (Howard & Van Zandt, 2020, s. 2). Öfke, endişe ve güvensizlikle birlikte yaşam doyumlarında azalışla birlikte

tükenmişlik düzeylerinde artış tespit edilmektedir. Bireylerin yaşadıkları bu olumsuz duygu durumları çevreye uyum sağlamalarını güçleştirmektedir (Varghese vd., 2020).

Örgütsel açıdan nevroitikliğin sonuçlarına bakıldığında duyguların etkilendiği bir diğer alanda bireyin dikkat dağınıklığı problemi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal istikrarsızlık altında ezilen birey yoğun stres, gerginlik ve dikkat dağınıklığıyla belirsiz durumları yönetememesine neden olmaktadır. Bireysel davranışlarını kontrol edemeyen bireyde mutsuzluk, hırçınlıkla birlikte iş doyumunda düşüş yaşandığı gözlemlenmiştir (Rogers & Barber, 2019, s. 314).

## SONUÇ

Büyük beşli, olarak adlandırılan beş büyük kişilik özelliği bireylerin kişilik tiplerini sınıflandırmada kullanılan en yaygın kişilik kuramı olarak literatürde yerini almaktadır. Kişilik özellikleri bireylerin tüm davranışlarını şekillendirirken örgütsel süreçlerdeki konumunu da temellendirmektedir. Örgüt çalışanlarının uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük, yeniliğe açıklık ve nevroitiklik boyutlarından hangisinde konumlandığı örgüt yönetimindeki rolünü belirlemektedir. Kişiliğin beş ayrı boyutu, beş ayrı kişiliği temsil ederken beş ayrı kişilik örgütte farklı örgütsel davranışlara öncülük etmektedir. Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarını kişilik özellikleri doğrultusunda yönlendirmesi olumlu ya da olumsuz örgütsel davranışların oluşumuna yön vermektedir. Örgütlerin başarısına ya da başarısızlığına yön veren kişilik özellikleri örgütsel yönetim süreçlerinde önem arz etmektedir.

Beş büyük kişilik özelliklerinin ilişkili olduğu çalışmalar incelendiğinde birçok örgütsel davranışa kaynak olduğu gözlemlenmektedir. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ve beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, tükenmişlik değişkeni beş büyük kişilik boyutlarından dışadönüklük, sorumluluk ve nevroitiklik boyutlarından etkilenmektedir. Banka çalışanlarının dışadönüklük ve sorumluluk özelliklerine sahip olması tükenmişlik düzeylerinde azaltıcı, nevroitiklik özelliklerine sahip olması ise tükenmişlik düzeylerini artırıcı bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Süren vd., 2016, s. 259).

Örgüt çalışanlarının kişilik özelliklerinin sanal kaytarma ve iş performansı üzerinde de ciddi etkileri olduğu tespit edilmiştir. Uyumluluk

özellikleri sanal kaytarma davranışlarında negatif etki oluştururken, yeni deneyimlere açıklık özelliği sanal kaytarma üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri ise, iş performansı üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir (Gülduran & Perçin, 2018, s. 52).

Beş büyük kişilik özelliklerinin örgüt çalışanlarının çatışma yönetim tarzlarına etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada ise, kişilik özellikleri ile bireylerin yönetim tarzları arasında önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda özellikle uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin işbirlikçi, uzlaşmacı, yardımsever ve geri çekilen çatışma yönetim tarzları arasında pozitif ilişkiler dikkat çekmektedir (Erkuş & Tabak, 2010, s. 213).

Beş büyük kişilik özelliklerinin, örgüt çalışanlarının işe devamsızlık (presenteizm) oranına etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada, deneyime açıklık, sorumluluk ve nevrotik kişilik özelliklerinin presenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Ulu vd., 2016, s. 176).

Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine ciddi etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık boyutları ile iş yaşamında yalnızlık arasında negatif ilişki; duygusal denge ile iş yaşamında yalnızlık arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sazlaya & Parlak, 2018, s. 162).

Örgüt çalışanlarının beş büyük kişilik özelliklerine göre sınıflandırıldığı birçok çalışmanın ortak görüşü çeşitli örgütsel davranışlara etki ettiği şeklinde belirtilmiştir. Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, iş tatmini, iş performansı, sanal kaytarma düzeyleri, çatışma yönetim tarzları, işe devamsızlık oranı ve iş yaşamında yalnızlık değişkenlerini doğrudan etkileyen faktörün beş büyük kişilik özelliği olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışma ortamında, aynı şartlarda çalışan kişilerin farklı örgütsel davranışlar sergilemelerinin nedeni bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı şeklinde açıklanmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, örgütsel başarıyı yakalaması açısından örgüt çalışanlarını kişilik özelliklerine göre pozisyonlarını belirlemesi önem arz etmektedir. Örgüt çalışanının, bilgi ve yeteneği, işle uyumu ve kişilik özellikleri bir bütünün parçalarını oluşturduğundan yöneticilerin bu olguyu titizlikle değerlendirmeleri örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A., & Karakan, H. (2015). Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3).
- Akyıldız, H. (2006). Freud'çu, liberal ve marksist kişilik kuramlarının türevi olarak toplum, iktisat ve siyaset teorileri. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3(11), 1-23.
- Bayat, G. (2019). Beş faktör kişilik özellikleri ve konaklama işletmeleri çalışanları kişilik özelliklerinin iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1575-1588.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E., & Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.
- Burger, J. (2016). And the wisdom to know the difference. *Perceived Control: Theory, Research, and Practice in the first 50 years*, 45.
- Costa Jr, P., McCrae, R., & Dye, D. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Costa Jr, P., McCrae, R., & Kay, G. (1995). Persons, places, and personality: Career assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123-139.
- Çetin, S., & Şahin, B. (2018). Aşçıların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Bireysel İnovasyon Algısı İlişkisi (Five Factor Personality Traits and Perception of Individual Innovation Relationship). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 6(4), 419-447.
- Çiçek, İ., & Aslan, A. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.
- Çiçek, İ., & Aslan, A. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.

- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487-2500.
- Develioğlu, K., & Tekin, Ö. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Durna, U. (2005). A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2010). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Glass, R., Prichard, J., Lafortune, A., & Schwab, N. (2013). the influence of personality and facebook use on student academic performance. *Issues in Information Systems*, 14(2).
- Gosling, S., Rentfrow, P., & Swann Jr, W. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Gökdeniz, İ., & Merdan, E. (2011). Kişilik ile kariyer seçimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Gülduran, Ç., & Perçin, N. (2018). Beş büyük kişilik özelliğinin sanal kaytarma davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 37-56.
- Gültaş, İ., & Tüzüner, V. (2017). Verimlilik karşıtı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 47-61.
- Hammond, M. (2001). The use of the Five-Factor Model of personality as a therapeutic tool in career counseling. *Journal of Career Development*, 27(3), 153-165.
- Horzum, M., Ayas, T., & Padır, M. (2017). Beş faktör kişilik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması adaptation of big five personality traits scale to Turkish culture. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.

- Howard, M., & Van Zandt, E. (2020). The discriminant validity of honesty-humility: A meta-analysis of the HEXACO, Big Five, and Dark Triad. *Journal of Research in Personality*, 87, 103982.
- İçerli, L., & Uğuz Arsu, Ş. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer değerleri üzerindeki etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 21-45.
- İkiz, A., & Yeşiltaş, M. (2018). Yerli turistlerin satın alma davranışlarının beş faktör kişilik özelliklerine göre karşılaştırılması. *Turizm Akademik Dergisi*, 5(1), 177-188.
- John, O., Naumann, L., & Soto, C. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3(2), 114-158.
- Khalid, S., & Sekiguchi, T. (2019). The mediating effect of glass ceiling beliefs in the relationship between women's personality traits and their subjective career success. *NTU Management Review*, 29(3), 193-220.
- Kozako, I., Safin, S., & Rahim, A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.
- Köroğlu, E. (2010). Kişilik Bozuklukları. Ankara: Hyb Basım Yayın.
- Kroencke, L., Geukes, K., Utesch, T., Kuper, N., & Back, M. (2020). Neuroticism and emotional risk during the COVID-19 pandemic. *Journal of research in personality*, 89, 104038.
- LePine, J., Colquitt, J., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel psychology*, 53(3), 563-593.
- Mount, M., Barrick, M., Scullen, S., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel psychology*, 58(2), 447-478.
- Örücü, E., & Aksoy, M. (2017). Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 265-282.
- Ötken, A., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.

- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of research in personality*, 41(1), 110-125.
- Robbins, S., & Judge, T. (2003). Organizational Behavior. By Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Rogers, A., & Barber, L. (2019). Workplace intrusions and employee strain: the interactive effects of extraversion and emotional stability. *Anxiety, Stress, & Coping*, 32(3), 312-328.
- Sazlaya, M., & Parlak, Ö. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165.
- Sazlaya, M., & Parlak, Ö. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165.
- Serinikli, N. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Cam Tavan Algıları ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri İlişkisi. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 7(1).
- Solunoğlu, A., & İkiz, A. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin hedonik tüketim üzerine etkisinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2344-2361.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). . Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Spain, S., Harms, P., & LeBreton, J. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Süren, s., Örucü, E., & İzci, Ç. (2016). Banka çalışanlarında tükenmişlik ve beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(1), 247-262.
- Tekin, Ö., Turan, S., Özmen, M., Turhan, A., & Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(27), 4611-4641.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 189-231.

- Tuna, M., & Türkmen, F. (2015). Kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 43-65.
- Turhan, Ö. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde depresyonun aracılık rolü. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 9-21.
- Turner, J. (2003). Proactive personality and the Big Five as predictors of motivation to learn. *Old Dominion University*.
- Udin, U., & Yunıawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 781-790.
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M., & Ardıç, K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme (presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: imalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 167-181.
- Varghese, L., Rogers, A., Finkelstein, L., & Barber, L. (2020). Examining mentors as buffers of burnout for employees high in neuroticism. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 281-300.
- Venkatesh, V., Ganster, D., Schuetz, S., & Sykes, T. (2021). . Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 643.
- Zhao, H., Seibert, S., & Lumpkin, G. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.



## BÖLÜM 2

### STRATEJİK YÖNETİM, KAPSAMI, ARAÇLARI VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Serap ATEŞ<sup>1</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17127742>

---

<sup>1</sup> Harran Üniversitesi, Hilvan MYO, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, Şanlıurfa, TÜRKİYE, sates@harran.edu.tr, Orcid id: :0000-0002-9527-5183



## GİRİŞ

Günümüzde işletme alanında yaşanan hızlı değişimler, örgütleri öngörülebilir, uzun vadeli ve gerçekçi kararlar almaya zorlamaktadır. Son yıllarda yönetim alanında strateji kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt ve çevresi, sürekli değişim içindedir ve mevcut yapının bu değişimlere uyum sağlayabilecek sistemlerden oluşması gerekmektedir. Etkili yönetim temelinde stratejik gücü barındırmaktadır. İşletmelerin başarısının devamlılığı, yaşanan değişim ve dönüşümlere stratejik karar ve planlarla çözüm üretebilme yeteneğine bağlıdır. Ayrıca kalite, mükemmellik, verimliliğin artırılması ve artan müşteri talep ve beklentileri örgütleri stratejik davranmaya ve karar almaya yönlendirmektedir.

Bu çalışma, stratejik yönetim hakkında genel bir yaklaşım sunmaktadır. İlk olarak stratejinin geniş bir tanımı yapılmış, daha sonra strateji ile ilişkili olan diğer kavramlar açıklanmıştır. Ardından stratejik yönetim açıklanarak stratejik yönetimin özellikleri ve stratejik yönetim süreci açıklanmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu başlığında ilk olarak strateji kavramı açıklanmış, ardından strateji ile ilişkili olan diğer kavramların neler olduğu ve içeriği hakkında bilgi verilmiştir.

### 1.1. Strateji Kavramı

En basit kavramıyla strateji, amaç ve eylemi birbirine bağlayan birleştirici bir fikir olarak kabul edilir. Konunun akıllıca ele alınmasıyla stratejinin, bir organizasyonun amacına ulaşmasında herhangi bir eylem yolu olduğu sonucuna varılır (White, 2017: 5).

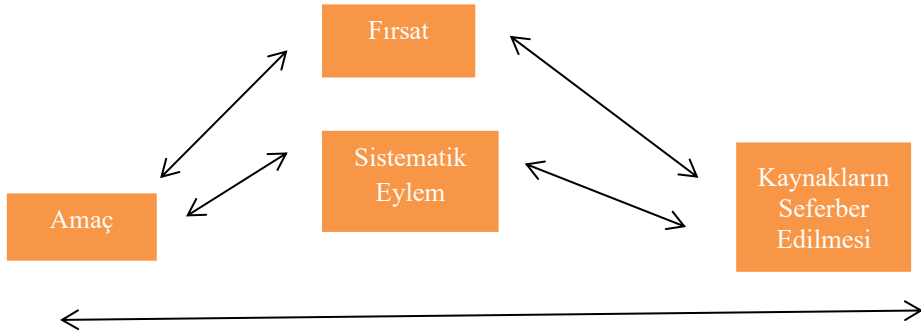
Strateji, eski Yunan generallerinden “*Strategos*”’un isminden yola çıkılarak türetildiği için, kavram yüzyıllar boyunca askeri bir kavram şeklinde kullanılmıştır. Buradan hareketle strateji kavramı savaşta uygulanacak askeri planın yapılması ve uygulanması, savaş sanatı anlamına gelmekte idi. Diğer taraftan bazı kaynaklarda kavram Latince çizgi, yol ya da nehir yatağı anlamına gelen “*statum*” dan hareketle türetildiği ifade edilmektedir. Strateji, Türkçe karşılığı bulunmayan bir kavram olup 1970’li yıllardan bu yana sosyal bilimlerde, işletme ve yönetim alanına ise 20. Yüzyılın 2. yarısında kullanılmaya başlanmıştır. İşletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen ve

rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek için örgütün kaynaklarını harekete geçiren bir anlamda kullanılmaktadır (Öge, 2017: 36).

Strateji kavramının, birçok tanımlaması söz konusudur. Öge'nin (2017: 36-37) aktardığına göre Strateji Igor Ansoff tarafından risk ve belirsizlik durumlarında yetersiz bilgi ile karar alma, Michael Porter ise rakiplere karşı üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler şeklinde açıklamıştır. Yapılan açıklamaların ışığında strateji, örgüte uzun vadede yol haritası çizecek ve diğer örgütlere karşı rekabet avantajı sağlayacak amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynakların düzenlemesidir.

Stratejik yönetim, şirketin hangi işte olduğunu veya olacağını ve ne tür bir şirket olduğunu veya olacağını tanımlayacak şekilde belirtilen önemli amaçlar, hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli politikalar veya planların örüntüsüdür (Lynch, 2018).

Stratejik yönetim, örgütte süreçlerin, olguların ve kaynakların uzun dönemde stratejik amaçların tamamlanması adına entegrasyonuna yoğunlaşmıştır ve stratejik yönetimde en önemli kavram gelecektir (Birinci, 2020: 253). Başarılı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin etkili bir pazarlama stratejisi geliştirmeleri önemlidir (Ergül Güvendi ve Çiftçi, 89: 2024).



**Şekil 1:** Stratejinin Dört Ana Unsuru

**Kaynak:** White, 2017: 5

Şekil 1 (White, 2017), stratejinin unsurlarını ifade etmektedir. Buna göre stratejinin önemli unsurları amaç, eylem, fırsat ve sahip olunan kaynakların

seferber edilmesidir. Strateji kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bilinmesi gereken diğer kavramlar ise şu şekildedir:

### 1.2. Politika

Eski çağlardan bugüne kadar politika kavramına farklı açıklamalar getirilmiştir. Kapani (2005: 17) politika kavramına getirilen bu açıklamalardan yola çıkarak açıklamaların iki farklı ve karşıt görüş etrafında yoğunlaştığına dikkati çekmektedir. Bir görüşe göre, politika insanlar arasında bir çatışma, kavga ve mücadeledir. Buna göre insanlar doğası gereği sosyal ve ekonomik bakımdan farklı fikir ve çıkarlara sahiptirler. İşte bu farklılık çatışmanın esasını oluşturmaktadır. Çatışmanın esas hedefi ise, iktidarı elde ederek kendi görüş ve çıkarlarının gerçekleştirilmesidir. Karşıt görüş ise politikanın amacının toplumda bütünlüğü sağlamak, özel anlamdaki çıkarlara karşı çıkarak genel yararın ve “*ortak iyiliği*” gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Farklı bir açıklama ile politika yöneticilere karar vermelerinde yol gösteren ilke ya da ilkeler (Tunçer, 2018: 167), belirli bir durumda takip edilen yol ve tutumlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çeçen, 1996: 29). Strateji ve strateji ile uyumlu politika sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmesi amacıyla yol gösterici bir şekilde tasarlanmalıdır (Ardıç ve Özdemir, 2018: 53).

### 1.3. Amaç- Hedef

Amaç ve hedef genel olarak eş anlamlı kullanılan sözcükler iken, bu iki kavram birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Söz gelimi amaç hedefe kıyasla daha geniş ve uzun döneme odaklı iken, hedef buna göre daha spesifik ve kısa dönemli bir kavramdır. Söz gelimi bir fabrikanın 5 yılda farklı pazarlara doğru açılarak büyümesi amaç, bu amaca ulaşabilmek adına her yıl yüzde kaç pazar payının büyütülmesinin ya da hangi pazarlara ve ne şekilde gidileceğinin belirlenmesi hedeftir. Bu noktada göz ardı edilmemesi gereken en önemli husus amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde önceki adımlarda yapılan faaliyetlere dayandırılmasıdır. Aksi halde amaç ve hedefler, gerçekçilikten uzak, birer hayal olmaktan ileri gidemez (Tunçer, 2018: 166).

### 1.4. Vizyon-Misyon

En basit ifade ile misyon-mission- bir kimse ya da kuruluşa verilen görevdir. Misyon etimolojik kökeni ile “göndermek” anlamında Latince “*missio*”dan türetilmiştir. Örgütsel anlamda misyon, bir kurum veya kuruluşun

var olma nedeni, hangi amaçla ne yapmak istediği üzere kurulduğu, kendisini nasıl görmek istediği ve kendisinde beklenen görevler şeklinde tanımlanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 33).

Vizyon ise, değişim odaklı ve yeniden örgütlenmeyi öngören işletmelerin üst yönetimi için bir dönüm noktası referans teşkil eder. Vizyon, bireyleri bir arada tutarak geleceğe yönlendirir, motive eder ve bir pusula görevi üstlenir (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumunda olması ile ilgilidir. Bunu başarabilen örgütler referansı geçmiş olan ya da günübürlük değişimler ekseninde gidip gelen örgütler değil bugünden yarını yaratmaya odaklanan ve gelecek referanslı örgütler olacaktır (Muslu, 2015: 162).

**Tablo 1:** Vizyon ve Misyon’a Ait Bazı Önemli Özellikler

| VİZYON                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | MİSYON                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İdealisttir ve kalpten gelerek, hissedilmesi gerekir</li> <li>• Özgün olup; örgüte aidiyeti nettir.</li> <li>• Örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici olması sebebiyle ayırt edicidir.</li> <li>• Çekicidir; örgüt içinden olan ve örgüt dışından olan kişilerin ilgisini toplar.</li> <li>• Kısa, akılda kalıcı özelliği vardır.</li> <li>• İddialı ve ilham vericidir.</li> <li>• İdeal olan ve gelecekte öngörülen başarıları tanımlar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kısa, açık ve çarpıcı bir biçimde ifade edilir.</li> <li>• Hizmetin yapılma sürecini değil, amacı tanımlanır.</li> <li>• Örgütün üretim ve hizmet alanının ne olduğu belirtilir.</li> <li>• Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.</li> <li>• Çalışanları motive eden, mal ve hizmet üretiminde göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia oluşturur.</li> </ul> |

**Kaynak:** Akgemci ve Güleş, 2009: 14

Tablo 1, “vizyon” ve “misyon” kavramlarının ayırt edici özelliklerini açıklamaktadır. Günümüzde vizyon ve misyon kavramları strateji ile yakından ilgilidir ve örgütlerin geleceği ile yakından ilişkilidir.

Stratejik yönetim, örgütlerin zarara uğramalarının önüne geçer. Örgütler stratejik yönetime önem vermezse, söz konusu iş ve sorumluluk yöneticilerin tutum ve davranışlarına kalır. Bu da objektiflikten uzaklaştırır. Yani yönetimde keyfi davranışlar görülebilir ki bu da beraberinde zarara uğratabilir (Güney, 2007: 58).

### 1.5. SWOT Analizi

SWOT analizi dört İngilizce kelimenin baş harflerinden oluşan bir planlama aracıdır: Strengths (Güçlü Yönler, Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler). SWOT analizi, dış çevre analizi sonucunda açıklanan, belirlenen olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizi sonucunda örgütün güçlü ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasıdır (Özan, Polat, Gündüzalp ve Yaraş, 2015: 4).

Stratejik planlama sürecinde SWOT, neredeyiz sorusuna cevap arar, gelecekte hedef, amaç, strateji geliştirebilmek amacıyla örgütün ilk olarak, mevcut haliyle hangi kaynaklara sahip olduğunu veya eksikliklerinin neler olduğunu, olumlu ya da olumsuz olabilecek gelişmeleri göz önünde bulundurması önemlidir (Özer ve Dölkeleş, 2021: 304).

### 1.6. Senaryo Analizi

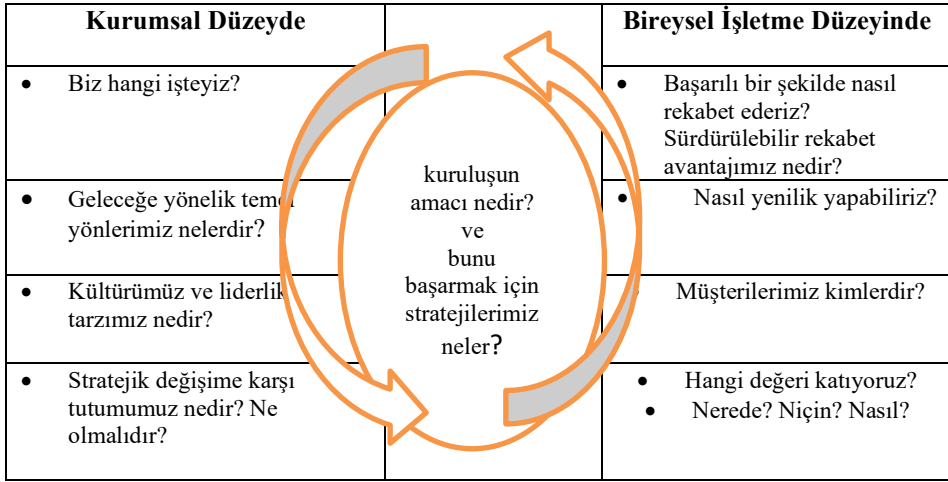
Senaryo, gelecek süreçte ne olacağı ile ilgilidir. 1950’lilerde Rand Corporation’da araştırmacı olarak görev yapan Herman Kahn tarafından oluşturulmuştur. Stratejik yönetim sürecinde senaryo analizi, gelecekte olabilecek olan durumları tahmin etmek için faydalanan bir tekniktir (Özer ve Önen, 2017: 97).

## 2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yapılan açıklamaların ışığında stratejik yönetim, genel yönetim özelliklerini taşımakla birlikte kendine özgü birtakım özelliklere de sahiptir. Stratejik yönetimi diğer yönetim türlerinden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Mirze ve Ülgen, 2004; Güçlü, 2003, Aydın, 2015):

- Stratejik yönetim örgütte tepe yönetimine ait bir işlevdir.
- Strateji gelecek yönetimli olup, istenen amaçlarla ilişkilidir.
- Örgütü açık bir sistem şeklinde ele alır.
- Örgütsel amaçları ve toplumsal çıkarları bir bütünlük içinde değerlendirir.
- Alt kademede yer alan yöneticilere rehberlik görevi görür.
- Kaynakların maksimum etkili bir biçimde dağılımıyla ilgilenir.
- Karar verme sürecinde kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri çeşitlidir.

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı, yönetimin bilim olarak ortaya çıkışından çok daha sonra olmuştur. Çevresel değişikliklerin hızlanması, örgütlerin yapı ve hacim olarak büyümeleri ve fonksiyonel bir yapıya bürünmeleri stratejik yönetimi, örgütler için vazgeçilmez hale getirmiştir (Öge, 2017: 37). Çünkü iş hayatında stratejik yönetim, kaynaklardan değer üreterek müşteriler için rekabet etmekle ilgilenir ve bu kaynakların rakip şirketlere karşı sürdürülebilir rekabet avantajları sağlama ilkesini temel alır. Stratejik yönetim, kısaca organizasyonun amacını ve bu amaca ulaşmak için plan ve eylemlerin belirlenmesidir.



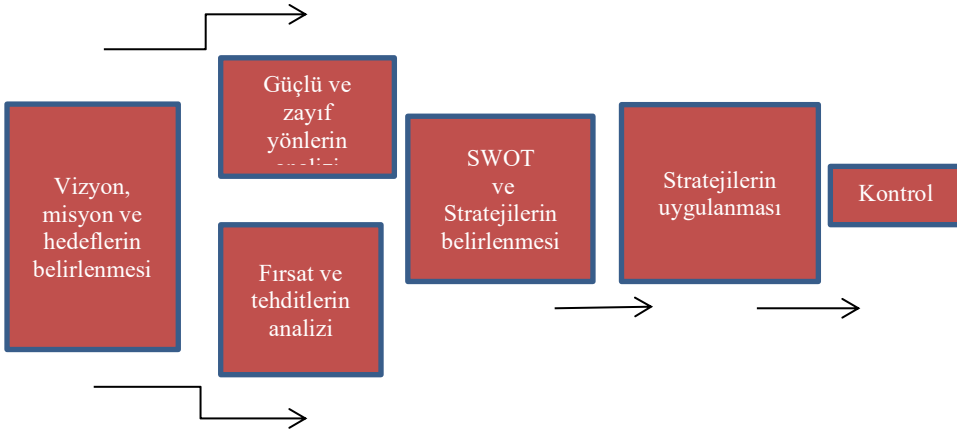
Şekil 2: Stratejik Yönetimin Özü

Kaynak: Lynch, 2018

Şekil 2, (Lynch, 2018) stratejik yönetimin özünü ortaya koymaktadır. Strateji kurumsal ve bireysel işletme düzeyinde inceleyen Lynch, örgütün temel varlık nedenleri ile birlikte gelecekte ulaşmak istediği noktaya taşıyacak olan hususları ifade etmiştir.

### 3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, örgütün uzun dönemde yaşamını idame ettirmesi, sürdürülebilir olması ve rakiplere rekabet üstünlüğü sağlaması için gerçekleştireceği faaliyetlerdir. Dikkat edilmesi ve iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Şentürk, 2010: 13). Örgütlerde Stratejik yönetim, yönetim görevinin yapıldığı her türlü toplumsal örgütlenmenin esasını oluşturmaktadır (Birinci, 2020: 255).



**Şekil 3:** Stratejik Yönetim Süreci  
Kaynak: Snell, 2002: 115

Örgütler stratejik yönetim sayesinde, daha doğru karar alırlar. Örgüt kendisi dışındaki faktörlerden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri algılar ve bu doğrultuda yol alır (Dölkeleş ve Özer, 221: 300). Stratejik yönetim süreci ve aşamaları şu şekilde sıralanabilir (Mondy, 2017: 91-93).

### 3.1. Misyon Belirleme

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı misyonun belirlenmesidir. Misyon kurumun devam eden amaçlarının genel anlamda bütünüdür ve şu sorulara cevap aramalıdır:

- Biz kimiz, kim için çalışıyoruz?
- Hissedarların yüksek pay alması veya hisse fiyatlarının yükselmesi için karı en yüksek düzeye çıkartmalı mıyız?
- Çalışanların güvende olması için kazançların istikrarlı seyrine mi önem vermeliyiz?

Misyon örgütleri kuruluş sürecinde belirlenmelidir. Örgüt misyonu rakiplerden daha üstün ve farklı olmak üzere amaçlanmalıdır. Misyonun yanında kurucu ya da yönetim kademeleri tarafından oluşturulan örgüt kültürü ve inanç başarıda önemli paya sahiptir. Misyon örgütte yol göstericidir ve örgüt, ne yaptığını, neden yaptığını tüm çalışanların benimseyeceği şekilde sloganlaştırmalıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 54-55).

### 3.2. Örgütsel Çevrenin Değerlendirilmesi

Örgütsel misyonun belirlenmesinin ardından, kuruluş, iç çevrede yer alan güçlü ve zayıf yönleri, dış çevredeki tehdit ve fırsatların neler olduğunu belirlemelidir (SWOT analizi). Stratejik planlar hem iç hem de dış çevreden ulaşılan bilgilerle yapılır. İç çevre, kuruluşun yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yönler ile ilgili bilgi sunar. Dış çevrenin değerlendirilmesi, tehdit ve fırsatların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. Yani strateji fırsatlara ulaşmak ve tehditlerin önüne geçmek için örgütün güçlü yönlerinden faydalanmak ve zayıf yönleri aza indirmek olacaktır.

### 3.3. Amaç Belirleme

Amaç, herhangi faaliyetin beklenen, istenen nihai sonucu olarak ifade edilebilir. Amaçların genel olarak dört temel özelliği olmalıdır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

- Yazılı olarak ortaya konulmalıdır,
- Ölçülebilir olmalı,
- Belirli bir başlangıcı olmalı,
- Güç fakat elde edilebilir olmalıdır.

Örgütlerde stratejik amaç, karlılık, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve teknolojik liderlik gibi konulara yönelik tasarlanmalıdır. Ayrıca amaçların alternatiflerin maliyet kazancının incelenmesinin ardından belirlenmelidir.

### 3.4. Strateji Belirleme

Belirlenen hedeflere ulaşabilme için strateji oluşturulabilir. Stratejiler örgütlerin güçlü taraflarından yararlanmak ve fırsatlardan yararlanıp tehditlerden uzaklaşabilmek ve zayıf tarafları en aza indirmek için oluşturulmalıdır. İşgücünün birleştirilmesi belirlenen stratejiyi etkileyeceği için insan kaynağı profesyonellerinin de sürece alınmasına dikkat edilmelidir.

### 3.5. Strateji Uygulama

Stratejik planlamanın ardından strateji uygulanmalıdır. Stratejik uygulamanın stratejik yönetimin en zor tarafı olduğunu düşünenler vardır. Stratejik plan her ne kadar yaratıcı ve açık bir biçimde belirtilmiş olursa olsun sağlıklı bir şekilde uygulanmadığı takdirde örgüt için yararlı olmayacaktır.

Stratejinin uygulanması, yönetim yeteneği, liderliği, örgütsel yapı, bilgi ve kontrol süreçleri, üretim teknolojileri ve İK ile birlikte bir veya birden fazla örgütsel boyutu değiştirmeye sebep olan değişiklikler gerektirir.

- **Liderlik:** Lider diğer bireylere ne yaptırmak istiyorsa yaptırabilir. Strateji uygulanması noktasında yöneticiler çalışanları etkilemelidir. Yeni stratejilerin oluşturulması ve uygulanması noktasında çabaları olan üst düzey yöneticiler koalisyon oluşturup diğerlerinin desteğini almak için ikna etmeyi mantıklı bulabilir. Temelde liderlik, insan kaynakları destekleyici çabalar benimsemeye ve gereken durumlarda yeni değer ve tutumları kabul etmeye yönelik teşvik etmek için kullanılabilir.
- **Örgütsel Yapı:** Bir örgütün kurumsal yapısı örgütsel şemalarla ifade edilir. İstenen örgütsel yapının şekli örgütün gereksinimleriyle belirlenir. Küçük yapılarda gayri resmi ve sıkça değişken olabilir. Fakat kapsamlı, kompleks ve büyük yapılarda tersi bir durum söz konusudur. Elbette bu, yapının katı ve değişmez olduğu anlamına gelmiyor. Yeni oluşan teknolojisi yüksek şirketler sık sık yeniden yapılanma ve kurumsallaşmaya giderler ancak *Chrysler* ve *General Motor* gibi *Fortune 500* işletmelerinden bazıları yeniden yapılanma süreci yaşamışlardır. Kurumsal yapıya dair birçok çeşit mevcut olup İK kurumun ihtiyaç duyduğu en etkili yapıyı önermesi gerekmektedir.
- **Bilgi Kontrol Sistemleri:** Bilgi kontrol sistemleri kapsamında ödüllendirme, teşvikler, amaca yoğunlaşmış sistemler, kaynak esaslı ayrılmış bütçe; bilgi sistemleri, işletme kuralları ve uygulamaları yer almaktadır.
- **Teknoloji:** Kurumun görevlerini yerine getirmek amacıyla kullanılan alet, gereç ve bilgiler teknolojiyi de içine alır. Stratejik planın gereği gibi uygulanabilmesi için gereken teknoloji olmalıdır.
- **İnsan Kaynakları:** İnsan kaynakları, stratejik planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır. İK, kurumun devamlı artan kazanç geleceğini idrak etmek için odak noktasını teşkil eder. Bu ise çalışanların düşünsel ve üretim kapasitesidir. Esas olan stratejinin desteklenmesi adına insan kaynaklarının sağlıklı bir şekilde dengede

olmasıdır. Planın tamamlanmasının ardından uygulamaya destek için insan kaynakları planlaması yapılabilir.

İK yöneticileri, dikkatlerini örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri yapılması gereken noktalara yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu nedenle stratejik planlama önemlidir ve İK yöneticileri stratejik planlama süreci ile iç içedir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışma genel olarak özel sektör yönetiminde uygulanan stratejik yönetim sürecini ve bu sürecin dinamiklerine vurgu yaparak, anahtar kavram olan “gelecek”te stratejik yönetiminin işlevini ortaya koymaktadır. Literatürde, stratejik yönetim ile ilgili yapılan birçok çalışma vardır. Buradan hareketle, stratejik yönetim örgütlerin gelecekte varmak istedikleri noktaya ilişkin yol haritası işlevine sahip olması nedeniyle önemli bir oluşumdur.

Günümüzde kurum ve kuruluşların hayatta kalabilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri gerekmektedir. Bunun için özellikle örgüt yönetimlerinin ve İK yöneticilerinin sürekli değişen ve devam eden stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerinin önemini anlamalı ve örgüt yönetimini bu ekseninde sürdürmelidir. Örgüt kimi zaman ürettiği mal ya da hizmet miktarını, niteliğini farklılaştırma veya artırma gibi durumlara gereksinim duyabilir. Ya da yapısal olarak küçülme ya da büyüme gibi süreçler geçirebilir. Bu noktada stratejik yönetim ve onun doğal uzantısı stratejik planlamanın doğru bir şekilde yapılarak, doğru zamanda ve biçimde uygulanması örgütün zarara uğramasına engel olacaktır. Sadece kağıt üzerinde, uygulamadan uzak ve zaman kaybına neden olan düzenlemelerden kaçınılmalıdır. Bunun yerine örgütlere gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşmalarında yol gösterici nitelikte, uygulanabilir, gerçekçi ve tutarlı bir stratejik oluşum tasarlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. & Güleş, H.K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ardıç, K. & Özdemir, Y. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Birinci, M. (2021). Stratejik Yönetim ve Sosyal Hizmet Örgütleri Açısından Önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika*. İstanbul: Gündoğan Yayınları
- Ergül Güvendi N. & Çiftçi H. (2024). Yeni Pazarlama Stratejilerinin İşletme Amaçlarına Etkisi. 1. International İyonya Scientific Research Congress, 1(1), 891. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Gürüz, D & Gürel E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Kapani, M. (2005). *Politika Bilimine Giriş*. Ankara: Bilgi Yayınevi
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson UK.
- Mondy, R. W. (2017). *Human Resources Management*, (Çev. Ed. Güler Tozkopara, Murat Çolak) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Muslu, Ş. (2015). Örgütlerde Misyon Ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Öge, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Özan, MB, Polat, H., Gündüzalp, S., Yaraş, Z. (2015). Eğitim Örgütlerinde SWOT Analizi. *Türk Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-28.
- Özer, M. A. & Önen, M. (2017). 200 Soruda Yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özer, M. A. & Dölkeleş, T. (2021). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2), 295-318.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006). “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56
- Snell, B. (2002). *Management: Competing in the New Era*. New York: Von Hoffman Press, Inc.

- Şentürk, F. K. (2010). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ülgen, H. & S.K. Mirze. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları. Ülgen, H., S.K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- White, C. (2017). *Strategic Management*. Bloomsbury Publishing.

## BÖLÜM 3

### SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM YÖNETİMİ: KATILIMCI YAKLAŞIMLAR VE DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ<sup>1</sup>

Arş. Gör. Dr. Bahtiyar AYDIN<sup>2</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17127758>

---

<sup>1</sup> Bu çalışma “Ordu İli Kırsal Kalkınmasında Kırsal Turizmin Yeri ve Bir Turizm Yönetim Planı Önerisi” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

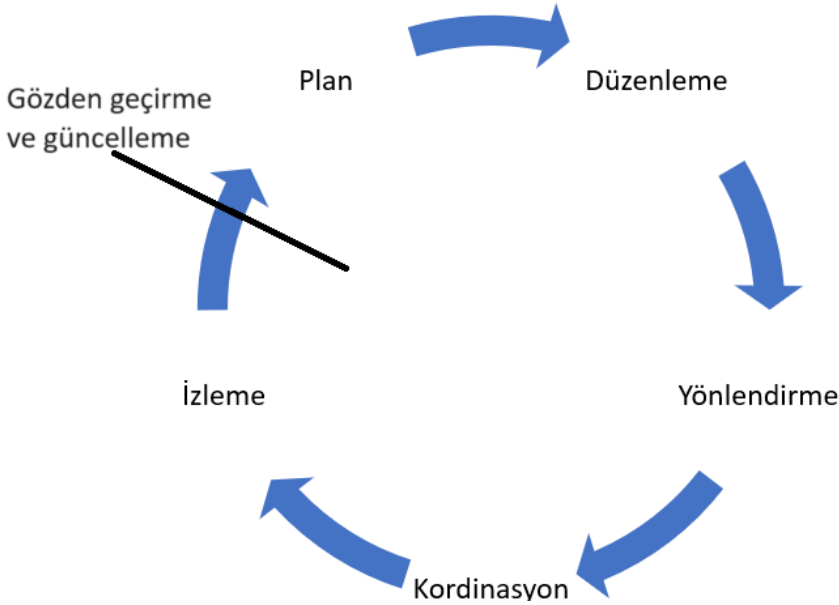
<sup>2</sup> Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Coğrafya Bölümü, Van, Türkiye.  
aydin\_bahtiyar@hotmail.com, orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2333-6001>



## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilir turizm idealinin hayata geçirilebilmesinde ön koşulların başında, ideal bir yönetim anlayışının egemen olması gelmektedir. Turizm-çevre-insan etkileşiminin yaşandığı, sadece doğal değil, kültürel değerlerin de hâkim olduğu sektörde tüm kaynakların bilinmesi, korunması ve gelecek nesillere aktarılması önem taşımaktadır. Bu aktarımın başarılması ise etkin bir yönetim ile mümkün olabilir (Sezgin & Karaman, 2008, s. 429).

Kısaca sevk ve idare anlamını taşıyan yönetim, “*İnsanların iş birliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır (akt. (Yenisu, Şahin, & Öztekkeli, 2019, s. 515). Turizm bağlamında ele alındığında ise turizm yönetiminin planlama, organize etme, yön verme, koordinasyonu sağlama ve izleme gibi işlevlerinin olduğu (Doswell, 1997) söylenebilir. Gilbert ve ark. (1995) ise yönetimin organize etmeyi, yetkilendirmeyi ve kontrol etmeyi de içeren bir sürecin ilk kısmı olduğuna vurgu yapmışlardır (Akt. Mason, 2008, s. 105). Turizm yönetimi aynı zamanda turizme yönelik kaynakları yönetme yolları, turistlerin fiziksel kaynaklarla etkileşimi ve turistlerin turistik bölge sakinleriyle etkileşimi ile de ilgilenmektedir (Mason, 2008, s. 105). Buradan hareketle “turizm yönetimi” turizmin paydaşları arasında (devlet, turizm sektör temsilcileri, STK’lar, yerel halk...) iş birliği sağlayarak turizmin geliştirilmesi, yürütülmesi, düzenlenmesi, kaynakların tahsisi, çevrenin düzenlenmesi ve korunması, ilgili planların hazırlanması gibi süreçlere yön veren bir organizasyon olarak tanımlanabilir.*



**Şekil 1:** Turizm yönetim döngüsü (Doswell, 1997, s. 188)

Turizm yönetimi uluslararası, ulusal, yerel ve hatta bireysel işletmeler boyutunda incelenebilir (Bramwell, 2011, s. 470). Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi uluslar üstü kuruluşların turizm yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin büyüyen bir literatür bulunmaktadır (Hall., 2011, s. 439). Adı geçen uluslararası kuruluşlar turizm sektörünün dinamik yapısına göre oluşturdukları politikalar aracılığıyla dünya turizmini yönlendirmektedirler. Zaman zaman farklı ülkeler arasında iş birliği sağlayarak oluşturulan programlar ve projeler vasıtasıyla ortak bir turizm stratejisi ile hareket edebilmelerine ve destinasyonun yönetim ilkelerinin belirlenmesinde etkili olabilmektedirler. Örnek olarak bkznz. (<https://tourism4sdgs.org/initiatives/black-sea-sustainable-rural-tourism-program/>).

Ülkeler ise kalkınma çabalarına destek olacak önemli bir sektör olarak turizmi, belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda geliştirmek ve yönetmek amacıyla birtakım düzenlemeler yapmaktadırlar. Bunların başlıcaları; altyapının oluşturulması, pazarlama ve tanıtım, insan kaynakları, turizm yatırım bütçeleri gibi turizmin ulusal boyutta yönetilmesiyle ilgili olarak kamu

politikalarının oluşturulması, kanun ve yönetmeliklerin hazırlanması, kurumsal altyapının oluşturulması, yatırım planlarının hazırlanması gibi düzenlemelerdir. Aynı zamanda yerel ölçekte bir destinasyonun veya bireysel olarak destinasyon içerisinde tek bir turizm işletmesinin faaliyetlerini düzenlemek gibi daha küçük boyutlarda da yönetim organizasyonları mevcuttur.

Turizmin çok bileşenli yapısı turizm yönetimi noktasında farklı uzmanlaşma alanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Swarbrooke (1999, s. 217-245) bu uzmanlaşma alanlarını şu şekilde açıklamaktadır:

*Pazarlama Yönetimi:* Turist davranışlarını manipüle ederek değiştirebilmeyi ve istenilen doğrultuda yönlendirebilmeyi içermektedir.

*İnsan kaynakları Yönetimi:* Turizmin varlığının, sektörün yeterli sayıda kalifiye elemana sahip olmasına bağlıdır. Turizmin sürdürülebilirliği için istikrarlı memnun ve iyi çalışan bir işgücüne ihtiyacı vardır.

*Operasyon Yönetimi:* Turizmin operasyonel tarafının her yönünü kapsar. Destinasyonların ve işletmelerin günlük yönetimiyle alakalıdır. Sistemlerin tasarımı, işletimi ve kontrolü ile ilgili olarak müşterileri hizmet ihtiyaçlarına yönlendirir. Kaynakları korumak ve özellikle de turistlere tatmin edici bir hizmet sunmak için personel ve fiziksel ekipmanların yönetilmesi ve bu kaynakların kabul edilebilir oranda geri kazandırılmasıyla ilgilidir.

*Finansal Yönetim:* Turizm yatırımları için ayrılan sermaye, işletmelerin karlılığı ve turist harcamalarıyla ilgili tüm süreçleri kapsar.

Buradaki uzmanlaşma alanlarını daha da artırmak mümkündür (kriz yönetimi, tedarik yönetimi, ziyaretçi yönetimi vs.). Bunun sebebi turizmin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması, toplumun tüm kademelerini ilgilendirmesi ve diğer sektörlerle çok boyutlu ilişkiseliliğinin bulunmasıdır.

Turizm yönetimi etik bir konu olarak değerlendirilmektedir (Swarbrooke, 1999, s. 251). Turizm yönetiminin asıl meselesi turizm gelirlerini yükseltmek ve böylece ekonomiye olan katkısını artırmak değildir. Turizm yönetiminin asıl odağı sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda bir yandan turizm gelirlerini arttırmak, öte yandan hem refahın eşit dağıtımı ve yerel halkın çıkarlarının gözetilmesi hem de doğal ve beşerî çevre özelliklerinin korunmasına hizmet etmektir.

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan turizm yönetimi paradigması olarak 90'lı yıllardan bu yana bir dönüşüm içerisine girmiştir. Çoğunlukla doğrudan

uluslararası kuruluşların veya hükümetlerin yukarıdan aşağıya gerçekleştirdikleri yönetim süreci daha katılımcı yönetişim süreçlerine yerini bırakmaya başlamıştır. Meydana gelen bu yönetme anlayışı değişikliği turizmin uzun yıllardır tartışılan olumsuz etkilerini azaltma anlamında bir çıkış kapısı olarak görülmektedir.

## **2. TURİZM YÖNETİMİNDE PARADİGMASAL EVRİM:**

### **Yönetimden Yönetişime Geçiş**

Frahm ve Martin (2009 , s. 407) son yirmi yılda toplumların kendi kendini yönetme biçiminde “yönetim” paradigmasından “yönetişim” paradigmasına geçiş gibi sessiz bir devrim yaşandığını ileri sürmektedir. Siyaset ve kamu politikalarında anahtar bir kavram olan yönetişim, turizmde gün geçtikçe daha fazla kullanılmaktadır (Hall, 2011, s. 437). Sürdürülebilirlik fikrinin paydaşlarının iş birliğini ve topluluk katılımını ön planda tutması turizm alanında da geleneksel (yukarıdan-aşağıya) yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. Çünkü sürdürülebilir turizm, genellikle belirli amaçlara ve bağlamlara göre ayarlanmış etkili yönetişim süreçlerini de gerektirir (Bramwell & Lane, 2011). Bu nedenle ortaya çıkan paradigmatik değişimin bir yansıması olarak son yıllarda turizm yönetimi konusunda da yönetim yerine yönetişim anlayışı daha çok ön plana çıkmaktadır.

Ancak burada Bulkeley’in de vurguladığı üzere yönetim ve yönetişim kavramlarını birbirinin zıttı kavramlar olarak görmek yerine, devlet ve devlet dışı aktörlerin çeşitli roller oynadığı “yönetim” sisteminin bir tamamlayıcısı olduğunu (Bulkeley, 2005, s. 877) söylemek daha doğru olacaktır. Çünkü yönetişim, yönetimi devlet dışı aktörleri kapsayacak şekilde “birlikte yönetme” anlamında değiştirme iddiasını ileri süren bir kavramdır (Bayramoğlu, 2018, s. 27). Yani yönetişim; yönetimin doğası veya anlamındaki değişikliği ifade etmektedir. (Bevir & Rhodes, 2003).

**Tablo 5 :** Yönetim paradigması ile yönetim paradigmasının karşılaştırılması (Frahm & Martin, 2009 , s. 410)

| Boyut                       | Yönetim                          | Yönetişim                        |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Hükümetin Rolü</b>       | Ana aktör                        | Birçok aktörden biri             |
| <b>Yetki ve Karar Verme</b> | Merkezi karar alma ve kontrol    | Merkezi olmayan müzakere ve ikna |
| <b>Sistem Yapısı</b>        | Kapalı ve dikey                  | Açık ve yatay                    |
| <b>Demokratik Süreç</b>     | Temsilci                         | Katılımcı                        |
| <b>Odak</b>                 | Program                          | Araç                             |
| <b>Hesap Verebilirlik</b>   | Süreç çıktıları Kalite sonuçları | Topluluk düzeyinde sonuçlar      |
| <b>Politikalar</b>          | Merkezi/tek tip                  | Merkezi olmayan/yere duyarlı     |

Yönetişim terimi, çeşitli akademik ve kamu çevrelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır ve kabul görmüş tek bir tanımı yoktur (Hall, 2011, s. 439). "Yönetim sistemleri" ve toplumların "yönetilme", "idare edilme" veya "yönlendirilme" şekillerini ifade etmektedir. Aynı zamanda kolektif eylem ve koordinasyon anlamına da gelmektedir. (Bramwell, 2011; Bulkeley, 2005; Bramwell & Lane, 2011). Burada bahsedilen kolektif eylem ve koordinasyonun muhatabı devlet ve devlet dışı aktörlerdir. Yönetişim yaklaşımı devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi eşitler arası ve karşılıklı bağımlı bir ilişki olarak görmekte ve eşitler arası "birlikte yönetime" vurgu yapmaktadır (Bayramoğlu, 2018, s. 31).

Bovaird ve Loffler yönetişimi "*Bireylerin ve kuruluşların, yerel düzeyde refahlarını etkileyen kararlar (diğer paydaşlar tarafından verilen) üzerinde güç kullanma yollarını belirleyen resmi ve gayri resmi kurallar, yapılar ve süreçler dizisi*" şeklinde tanımlamışlar ve bu tanımın yönetişimin ne olduğuna dair bazı noktalara vurgu yaptığını savunmuşlardır. Buna göre yönetişim;

- Kolektif sorunların artık yalnızca kamu yetkilileri tarafından çözülemeyeceği, diğer paydaşların (vatandaşlar, iş dünyası, gönüllü sektör, medya vb.) işbirliğini gerektirdiği ve bazen arabuluculuk gibi

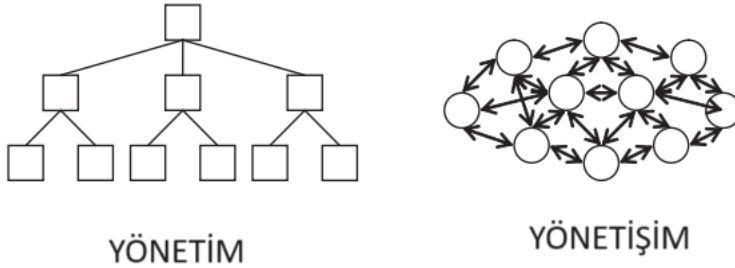
uygulamaların söz konusu olacağı çok paydaşlı bir senaryoyu varsayar.

- Resmi kurallarla (anayasalar, yasalar, düzenlemeler) ve resmi olmayan kurallarla (etik kurallar, gelenekler, gelenekler) ilgilenir ancak güçlerini kullanmak isteyen paydaşlar arasındaki müzakerelerin bu kuralların önemini değiştirebileceğini varsayar.
- Geleneksel yaklaşımlar gibi artık yalnızca yönlendirme mekanizmaları olarak piyasa yapılarına odaklanmaz; aynı zamanda hiyerarşik otoriteyi ve işbirlikçi ağları uygun durumlarda yapıları kolaylaştırıcı olarak değerlendirir.
- Yalnızca amaçlar ve araçlar, girdiler ve çıktılar mantığı açısından akıllı yürütmez, aynı zamanda toplumdaki temel süreçlerin bazı özelliklerinin (şeffaflık, dürüstlük, dürüstlük vb.) kendi başlarına değerli olabileceğini kabul eder.
- Doğası gereği politiktir, kendi çıkarlarını ilerletmek amacıyla birbirleri üzerinde güç uygulamak isteyen paydaşların etkileşimiyle ilgilenir ve bu nedenle karar alma yönetici veya profesyonellere bırakılamaz (Bovaird & Löffler, 2002, s. 16).

Yönetişim bir yandan turizm aktörleri arasında iş birliğini sağlarken diğer yandan da turizmden faydalanan tüm paydaşların ortak amaç ve çıkarları doğrultusunda sağlayacağı faydalar ile sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunan bir araç olarak görülmektedir. Mowforth ve Munt'a göre özel ve etkili bir yönetim, sürdürülebilir turizm hedeflerini ilerletmek için bir gerekliliktir. Yerel ölçekte turizmle ilgili karar verme sürecine çok çeşitli aktörlerin katılımı potansiyel olarak sürdürülebilir kalkınmayla geniş çapta ilişkilendirilen demokratik süreçleri ve sahiplenmeyi geliştirebilmesi gibi katkılar sunabilir (Mowfort & Munt, 2009, s. 114).

Sürdürülebilir turizm gelişimi için çok sayıda aktöre sorumluluk düşmektedir. Çeşitli düzeylerdeki kamu kurum yetkilileri, yerli ve yabancı turizm acenteleri, turistler ve yerel topluluklar turizm yönetim yapısındaki önemli aktörlerdir ve sektörün sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkileri vardır (Dinica, 2009, s. 583). Turizm, çeşitli ve genellikle farklı amaç ve hedefleri olan çok sayıda paydaşın yer aldığı, karmaşık, çok sektörlü bir faaliyet olarak kabul edilmektedir (Laws vd., 2011, s. 1). Bu duruma ek olarak turizmin ulusötesi, ulusal, bölgesel veya yerel olmak üzere birden fazla coğrafi ölçekte

faaliyet göstermesi nedeniyle turizm yönetişimi açısından karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır (Zahra, 2011, s. 535).



**Şekil 2:**Yönetim ve Yönetişim arasındaki ilişki ağı farklılığı (Frahm & Martin, 2009 , s. 412)’dan uyarlanmıştır.

Her ne kadar karmaşık bir görüntüsü olsa da turizm yönetişimi “*diğer tüm sosyal ve ekonomik sistemlerde olduğu gibi zorluklarla başa çıkmak, paydaşları arasındaki çatışmaları önlemek, kaynak temin etmek ve bunları başarmak için hedefler ve politikalar oluşturmak* (Rosenau, 1992, s. 3)” zorundadır. Bu bağlamda turizm yönetişimi halihazırda merkezi ve yerel düzeyde turizmle ilişkili kamu kurumları, özel sektör işletmeleri, gönüllü kuruluşlar, resmi olmayan kurumsal ve bireysel aktörler gibi paydaşlar arasında iş birliğini tahsis ederek destinasyonların yönetiminde en etkin araç olarak varlık göstermektedir.

### 3. BİR KATILIMCI YÖNETİM ORGANİZASYONU OLARAK DESTİNASYON YÖNETİM ÖRGÜTLERİ

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “varılacak olan yer” anlamı taşıyan destinasyon, Dünya Turizm Örgütü (DTÖ) tarafından “*Ziyaretçilerin içerisinde bir gece geçirebileceği, fiziksel veya idari sınırlara ve pazar rekabet gücünü tanımlayan imaj ve algılara sahip, genellikle ev sahibi topluluk da dahil olmak üzere çeşitli paydaşları bünyesinde barındıran ve daha büyük destinasyonlar oluşturmak için işbirliği kurabilen, ağ oluşturabilen fiziksel bir mekan*” (Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi (GSTC), 2019, s. 1; DTÖ, 2007, s. 1) olarak tanımlanmıştır. Papatheodorou (2006)’da turizm destinasyonunu ‘turizmin hem talep (yani turistler) hem de arz (yani altyapı ve istihdam) açısından baskın bir faaliyet olduğu, alansal ölçeği değişkenlik gösterebilen bir coğrafi alan’ şeklinde ifade etmiştir (akt. Hall, 2008). Literatürde genel olarak

destinasyonların iyi tanımlanmış coğrafi alanlar olarak kabul edildiği görülmektedir (Akt. Buhalis, 2000, s. 97). Bu coğrafi alan bir kıta kadar büyük ya da bir ülke veya ülkeden daha küçük olabileceği gibi bir köy kadar küçük de olabilir. Köyler, kasabalar, şehirler, eyaletler ve hatta ülkeler kendilerini destinasyon olarak pazarlayabilirler (Kozak & Kozak, 2019, s. VI).

Alansal olarak bu denli büyük farklılıklar gösterebilen destinasyonların yönetilmesi birçok yönden karmaşık bir yapıya sahiptir. Uzun yıllar boyunca turizm destinasyonları kontrolsüz bir şekilde gelişmiştir. Ancak artan rekabet ve ilişkilerin gün geçtikçe daha karmaşık hale evrilmesi, sürdürülebilir kalkınma anlayışına dayalı entegre bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu bağlamda, destinasyonların rekabet edebilirliği uygun destinasyon yönetimi stratejileri geliştirme kapasitesine bağlıdır.

Destinasyonların yönetiminde çok sayıda zorluklarla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu zorlukların başında ise destinasyonlarda yerel paydaşların ilişkilerinin karmaşıklığı gelmektedir (Akt. Buhalis, 2000). Destinasyonlar, turistlerin ve turizmle ilgili işletmelerin yanı sıra yerleşik topluluk, yerel işletmeler ve endüstrilerin çeşitli ihtiyaçlarına da hizmet etmeleri gerektiğinden, yönetim ve gelişim açısından büyük zorluklar barındırır (Howie, 2003).

Fakat destinasyon yönetimi, çağdaş turizmde ortaya çıkan çok sayıda ve bazen birbiriyle çelişen konuların ele alınmasında kilit bir rol oynamaktadır (Presenza vd., 2005, s. 3). Turizmin olumsuz etkilerinden korunmak ve tatmin edici ürün ve hizmetler sunabilmek için, bir turistik destinasyonun ilgili tüm organları arasında güçlü bir iş birliği ve iş bölümü gerektiren destinasyon temelli bir yönetim programının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü Partale ve Partale'nin (2019) de belirttiği gibi yalnızca stratejik olarak yönetilen destinasyonlar, turizme bağlı gelişmeyi sürdürülebilir bir şekilde kontrol edebilir ve yoğun rekabete karşı dayanıklılık gösterebilir.

Destinasyon yönetimi, turizmin birçok etkisinin kontrol edilmesinde ve dolayısıyla sürdürülebilirliğinin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Destinasyon yönetimi, turizmle ilgili faaliyetlerin yönetimini ve günlük işleyişini şekillendirmeye yardımcı olan farklı planlama araçlarının, yaklaşımlarının ve kavramlarının entegrasyonunu gerektirir (Conaghan vd., 2015, s. 62). Sürdürülebilir turizm destinasyonlarının hedeflerini desteklemek için genellikle kolektif eylemlere ihtiyaç duyulur. Destinasyonlarda turizme

yönelik politikalar geliştirmek ve uygulamak için genellikle bilgi, düşünce, güç, kaynak ve kuralların uygulanması ve ayrıca çok sayıda aktör arasında koordinasyon ve iş birliği gereklidir. Bunlar birlikte yönetişimin temel özellikleridir (Bramwell, 2011, s. 459).

Bu bağlamda bugün Avrupa başta olmak üzere (Reinhold vd., 2015, s. 139) dünyanın birçok bölgesinde katılımcı destinasyon yönetim yaklaşımının benimsendiği görülmektedir. Bu kabul, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda “turizm gelişimini sağlamak ve daha sonraki süreci kontrol edebilmek adına turizm destinasyonlarının planlanması, geliştirilmesi ve pazarlanması için koordineli bir çaba gösterilmesi ihtiyacından ortaya çıkan (DTÖ, 2007) Destinasyon Yönetim Örgütleri’ni (DYÖ) etkin bir araca dönüştürmüştür. Destinasyon yönetimi, destinasyon ürününün (çekicilikler ve etkinlikler, tesisler, ulaşım, altyapı, hizmet kalitesi ve samimiyet) koordineli ve entegre bir şekilde yönetimini içerir. Etkili destinasyon yönetimi, destinasyon vizyonu ve turizm planlaması platformuna dayanan stratejik veya uzun vadeli bir yaklaşım gerektirir. Bu doğrultuda destinasyonların başarıya ulaşılmasını sağlayabilmek, turizm sisteminin tüm bileşenlerini etkin bir şekilde yönetme becerisini gerektirir. Bu hedefe ulaşabilmek için birçok destinasyon, destinasyondaki turizmin yönetimine liderlik edecek bir Destinasyon Yönetim Örgütü (DYÖ) oluşturmuştur (Bornhorst vd., 2010, s. 572).

İlk örneklerinin turizm pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini üstlendiği DYÖ’ler, bugün destinasyonun farklı paydaşlarının ortak bir amaç altında entegrasyonu ile kapsamlı bir yönetişim yapısı oluşturarak faaliyetlerin stratejik planlamasını, koordinasyonunu ve yönetimini içeren daha geniş bir yetkiye sahip kuruluşlar haline gelmiştir (DTÖ, 2023). DYÖ’ler rekabetçi ve sürdürülebilir bir perspektiften turizm gelişiminin gerçekleştirilmesi için katalizör ve kolaylaştırıcı olarak hareket eden bir "destinasyon geliştiricisi" olarak görülmektedir (Presenza, 2005, s. 2). Aynı zamanda destinasyonun turizm vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek için birçok paydaşın çabalarını koordine eden organizasyonlardır (Morrison, 2019, s. 3).

Dünya Turizm Örgütü (DTÖ), DYÖ’lerin dört rolünü tanımlamıştır;

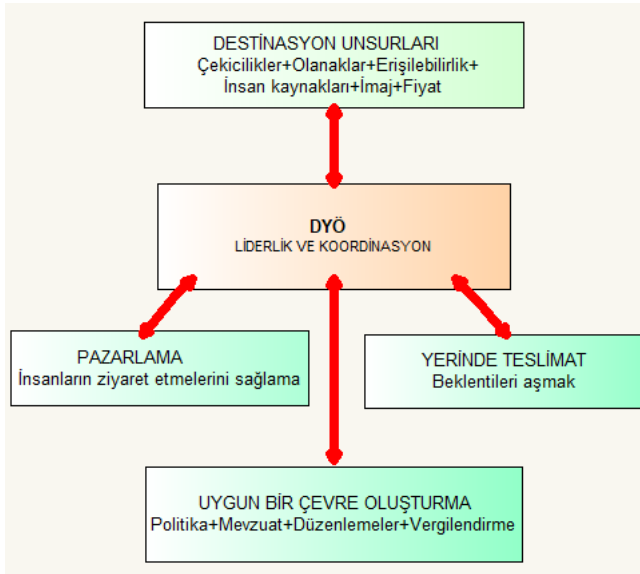
Birincisi *Liderlik ve koordinasyon*: Destinasyon dahilinde turizmdeki tüm paydaşların çabalarına liderlik etmek ve koordine etmek DYÖ’nün en temel fonksiyonudur. DYÖ, bir destinasyonun tüm unsurlarının (etkileşim

yerleri, kolaylıklar, erişilebilirlik, insan kaynakları, imaj ve fiyat) uygun şekilde kullanılmasını amaçlayan odak kuruluşudur.

İkincisi *Pazarlama*: Destinasyon tanıtımı, işi yönlendirecek kampanyalar, tarafsız bilgi hizmetleri, rezervasyonların işletilmesi ve kolaylaştırılması ile müşteri ilişkileri yönetimini kapsar. DYÖ'nün pazarlama çabaları esas olarak daha fazla turistin destinasyonu ziyaret etmesini sağlamak için tasarlanır.

Üçüncüsü *Uygun bir ortam oluşturmak*: Planlama ve altyapı, insan kaynaklarının geliştirilmesi, ürün geliştirme, teknoloji ve sistem geliştirme ve ilgili endüstriler ve satın alma süreçlerini kapsar. Turizmin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için temel oluşturacak politika, mevzuat ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bunlar, destinasyonda sürdürülebilir turizm gelişimini teşvik etmeye yönelik DYÖ politikalarını ve programlarını içerir.

Dördüncüsü ise *Yerinde teslimat*: Turist deneyimlerinin, eğitim-öğretim ve iş tavsiyelerinin kalitesini yönetmeyi içerir. Bu, DYÖ'nün pazarlamasında vaat edilen her şeyin aslında turistlere 'teslim edilmesini' sağlaması gerektiği anlamına gelir; başka bir deyişle kendilerine vaat edilen deneyimleri yaşarlar (DTÖ, 2007, s. 2,3).



**Şekil 3:** DTÖ'ne göre DYÖ'lerin rolleri (DTÖ, 2007)

Volgger ve Pechlaner (2015) destinasyon yönetimini çeşitli işlevleri içeren ve turizm destinasyonlarına aşağıdaki konularda yardımcı olabilecek bir yaklaşım olarak görmektedir:

- turizm politikasının uygulanması,
- stratejik destinasyon planlaması, izleme ve değerlendirme,
- pazar araştırması, bilgi yönetimi ve bilgi oluşturma,
- insan kaynakları geliştirme ve eğitim,
- destinasyon pazarlaması, konumlandırma ve markalaşma,
- ürün geliştirme, güvenlik ve kalite yönetimi,
- liderlik, ortaklık, savunuculuk ve lobicilik,
- toplum ilişkileri,
- iş desteği, danışmanlık ve kolaylaştırma,
- faaliyetler (Volgger & Pechlaner, 2015).

Varghese ve Paul (2014) Destinasyon Yönetim Organizasyonları ile ilgili detaylı bir literatür analizi yaptıkları çalışmalarında DYÖ'lerin destinasyonun kendine özgü özelliklerini belirlemek ve belirlenen turist hedef gruplarına sunmak, markalaşma ve imaj oluşturmak, müşteri tabanını genişleterek hem şehir hem de kırsal bölgelerdeki turizm profillerini yükseltmek ve destinasyon kriz yönetimi gibi temel görevler üstlendiğini ortaya koymuşlardır (Varghese & Paul, 2014).

Wilson ve arkadaşları başarılı bir turizm gelişimi için; “(1) eksiksiz bir turizm paketi, (2) iyi bir toplum liderliği, (3) yerel yönetimin desteği ve katılımı, (4) turizm gelişimi için yeterli fon, (5) stratejik planlama, (6) iş insanları ve yerel liderlik arasında koordinasyon ve işbirliği, (7) kırsal turizm girişimcileri arasında koordinasyon ve işbirliği, (8) turizm gelişimi ve tanıtımı için bilgi ve teknik yardım, (9) iyi bir ziyaretçi bürosu ve (10) turizm için yaygın toplum desteği” şeklinde 10 faktörün/koşulun hayati öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir (Wilson vd. 2001, s. 134). Bu noktada DYÖ'ler tüm bu faktörleri organize eden çatı bir kuruluş olarak düşünülebilir.



Şekil 4:Destinasyon Yönetim Örgütlerinin rolleri.

Destinasyon Yönetim Örgütleri'yle ilişkilendirilecek en önemli şey, büyük resmi akılda tutmaları ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sürdürmeleridir. Turistik mekanlardan, pazarlamaya, konaklamadan olanaklara kadar bir turistik destinasyonun tüm unsurlarını koordine etmekle görevlendirilen DYÖ'ler, sürdürülebilirliği ön planda tutarken tüm destinasyonun rekabet gücünü artırmaya çalışır. DYÖ'ler, destinasyonlarının rekabetçiliğini ve sürdürülebilirliğini artırmak için sıklıkla karar alma süreçlerini yönlendiren ve şekillendiren destinasyon yönetim modelleri oluşturur. Bu kuruluşların güzelliği, sektöre bütünsel bir bakış açısıyla bakmaları ve herhangi bir karar almadan önce çeşitli paydaşlarla yakından istişarede bulunmalarıdır (Elkordy, 2021).

Destinasyon Yönetimi Örgütleri sorumluluk alanını oluşturan coğrafi alanın büyüklüğüne göre genellikle aşağıdaki şekilde üç gruba ayrılır (DTÖ, 2007, s. 3):

1. Ulusal Turizm Otoriteleri veya turizmin ulusal düzeyde yönetilmesinden ve pazarlanmasından sorumlu olan: *Ulusal Destinasyon Yönetim Örgütü*.
2. İlçe, vilayet, eyalet veya bölge gibi idari ya da yerel yönetim bölgelerindeki turizmin organizasyonundan sorumlu olan: *Bölgesel Destinasyon Yönetim Örgütü*.
3. Daha küçük bir coğrafi alan veya şehir/kasaba bazında turizmin yönetiminden ve/veya pazarlanmasından sorumlu olan: *Yerel Destinasyon Yönetim Örgütü*.

DYÖ'ler ilk olarak bulundukları destinasyonu potansiyel ziyaretçilere hem bireylere hem de gruplara pazarlayarak topluma ve üyelerine ekonomik fayda sağlamak amacıyla (Blain, 2005) ortaya çıkmıştır. Ancak 20 yıl önce bir destinasyona ait ürünlerin tanıtılıp pazarlanması o destinasyonun internet sitesi vasıtasıyla gerçekleştirilirken, bugün sosyal medya ve Trip Advisor gibi platformlar daha geniş kitlelere daha etkin bir şekilde ulaşabilmeyi mümkün kılmaktadır. Bu durum DYÖ'lerin destinasyon pazarlama fonksiyonlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Fakat her ne kadar DYÖ'lerin genel organizasyon amaçlarında değişiklikler yaşansa da yapısal olarak gerçekleştirilen yenilikler sayesinde destinasyonlar için hala önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Reinhold vd., 2015, s. 140; Reinhold vd., 2023, s. 2).

Bu bağlamda DYÖ'ler destinasyonların yönetimi, planlanması ve geliştirilmesi noktasında etkin bir araç olarak önemini hala korumaktadır. DYÖ'ler destinasyon süreçlerini tasarlama sorumluluğunu üzerine alan moderatör ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenir. Günümüzde destinasyon yönetiminin temel odağı, destinasyonları normlara, yapılarla ve süreçlere göre yönlendirmek ve kontrol etmektir (Beritelli & Bieger, 2014). Bu ise DYÖ'lerin çeşitli hizmet sağlayıcılar ve paydaşlar arasında ortak hedeflere yönelik işbirliği sağlanması görevinin yanı sıra stratejik liderlikten de sorumlu olduklarına vurgu yapmaktadır (Bornhorst vd., 2010; Pechlaner vd., 2019).

DYÖ'lere atfedilen stratejik liderlik fonksiyonlarının uygulanmasında zaman içerisinde birtakım farklılaşmalar olduğu göze çarpmaktadır. Sürdürülebilirlik ve yönetime odaklanan DYÖ'ler son zamanlarda doğrudan

süreçleri yönetmek yerine, bölgesel kalkınma ajanslarını, belediyeleri ve diğer icracı oluşumları turizmin rolü ve etkileri konusunda eğitmek ve yönlendirmek gibi faaliyetlerde bulunarak toplum refahını geliştirmeye yönelik girişimlere turizmi entegre etmenin yolları üzerinde çalışmaktadırlar. Bu sayede DYÖ'ler ve uygulamaları, yerel aktörlerin (işletmeler, çıkar grupları, bireyler) bir destinasyonda ortaya çıkan ziyaretçi akışlarına karşılık olarak gerekli eylemleri fark ederek harekete geçmelerini sağlamayı ve destinasyonu güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Reinhold., 2023, s. 2).

Destinasyonların güçlendirilmesi için bir diğer nokta ise “dayanıklılığın” artırılmasıdır. Zhang ve arkadaşları destinasyonların dayanıklılığını oluşturma için açıkça bir yönetim meselesi olduğunu belirtmişlerdir (Zhang vd., 2022). Bu doğrultuda DYÖ'ler, karar alma sürecinin merkezinde değişikliklere uyum sağlama, toparlanma ve dayanıklılık oluşturma ile destinasyonu yıkıcı olaylar ile karşılaştığında yönlendirmek gibi kritik bir rol üstlenirler (Roach vd., 2013, s. 23). Her DYÖ'nün gelecekte bir afet olasılığını göz önünde bulundurmaları ve destinasyonu tehdit edebilecek çok çeşitli krizleri (ekonomik, sosyal, siyasi) öngörme ve ele alma kapasitesini geliştirmeleri çok önemlidir (Presenza, 2005). Bir destinasyonun konumu ve fiziksel özellikleri, onun savunmasız olduğu tehlikelerin türünü ve bu tehlikenin yol açabileceği hasarın boyutunu belirler (Filimonau & Coteau, 2020, s. 203). Bu nedenle her DYÖ kendi bulunduğu coğrafi mekânın dinamiklerine göre krizlere karşı hızlı tepki verebilme ve kontrol sağlayabilme yeteneğini geliştirmek için birtakım tedbirler almalıdır. Bu tedbirlerden bazıları şunlardır:

- Mevcut afet riskleri tespit edilmelidir.
- Afetlere karşı simülasyonlar ve risk analizleri yapılmalı bu doğrultuda eylem planları hazırlanmalıdır.
- Afetler için her an hazır bir görev gücü oluşturulmalıdır.
- Kapsamlı bir pazar araştırması yapılarak yerel, ulusal veya küresel boyutlardaki krizler karşısında ortaya çıkabilecek ziyaretçi akışlarındaki değişimlere karşı alternatifler oluşturulmalıdır.
- Destinasyon paydaşları arasında güçlü bir iletişim ağı geliştirilmelidir.
- Yerel halk ve işletmelerin kriz senaryoları karşısında nasıl davranmaları gerektiği konusunda eğitilmeleri ve her türlü destekleme girişimleri planlanmalıdır.

DYÖ'lerin destinasyon dayanıklılığını ön plana alan stratejiler geliştirmesi entegre bir yönetim vizyonu sağlayacaktır. Gerek insan gerekse de doğa kaynaklı krizlere karşı daha dirençli bir destinasyonun inşası ancak paydaş iş birliği yoluyla kaynakların uygun bir şekilde planlanmasını ve paylaşılmasını gerektirir. Öte yandan paydaşların destinasyon düzeyinde krizlere dayanıklılık oluşturabilmesi için kendi iç dayanıklılıklarını sağlamaları gerekir (Filimonau & Coteau, 2020). Bu nedenle dayanıklı bir destinasyon gelişimi için DYÖ'ler paydaşlar arasında iş birliği ortamı sağlayan ve aynı zamanda paydaşların öz gelişimlerine de katkı sunan oluşumlardır.

Destinasyonlarda hem yerel toplulukların hem de ziyaretçilerin çıkarlarını çevresel hassasiyetlerle birlikte en üstte tutan DYÖ'lerin ana rolleri özetlenecek olursa; yerel halkın refahını artırmaya yönelik çalışan, ziyaretçilerin son derece tatmin edici ve akılda kalıcı ziyaret deneyimleri yaşamalarını sağlayan ve etkili destinasyon yönetimi ve idaresi ile sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda bir turizm gelişimini mümkün kılan yarı kamusal örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.1. Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Paydaşları

Kökeni 1960'lara kadar dayanan (Freeman, 2010, s. 41) paydaş teorisi kuruluşların nasıl çalıştığını ve örgütsel davranışını anlamaya yardımcı olur (Brenner & Cochran, 1991). Paydaş (stakeholder) Freeman tarafından "kuruluşun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya bireyler" şeklinde tanımlanmaktadır (Freeman, 2010).

Çeşitli paydaşların sürdürülebilirlik boyutlarıyla ilgili birbirine bağlılığı, sürdürülebilir destinasyon geliştirme sürecini iyileştirebilir (Timur & Getz, 2008, s. 458). Bu bağlamda bir DYÖ'nün paydaşlarıyla birlikte bir ekip olarak etkili bir şekilde çalışabilme yeteneğine sahip olması, destinasyonun performansını artırır ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olur. Hatta bir DYÖ'nün başarılı olabilmesi için turizm paydaşlarını koordine etmesi temel bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir (Sheehan & Ritchie, 2005).

Ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel yönlerden sağladığı faydalar nedeniyle çoğunlukla tavsiye edilen sürdürülebilir turizmin geliştirilebilmesi için araştırmacılar turizmin yönetimi ve uygulanmasının birçok ortağın katılımını gerektirdiğini ortaya koymuşlardır.

Semercios vd. (2008) DYÖ'lerin, turizm sisteminde farklı paydaşların çıkarlarını bir araya getiren, faaliyetleri koordine eden, turizmin destinasyondaki yararlı toplumsal etkilerinin genişletilmesinde liderlik sağlayan ve entegre bir sistem geliştirmeye yönelik kaynakları havuzlayan bir "merkez kuruluş" olarak hareket etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda Timur ve Getz (2008, s. 446) turizm yönetiminde *kamu sektörü* (ilgili kurum ve kuruluşlar), *özel sektör* (turizm ve konaklama firmaları) ve *yerel halk* olmak üzere üç temel paydaş grubunun söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan Bornhorst vd. (2010, s. 582) ise bir destinasyon için sekiz paydaş grubu belirlemiştir. Bunlar: 1) Eğlence yöneticisi, 2) Etkinlik yöneticisi, 3) Belediye ve turizm politikacısı, 4) Otel genel müdürü, 5) Kongre merkezi müdürü, 6) Ticaret odası başkanı, 7) DYÖ operasyonel yöneticisi ve 8) DYÖ başkanıdır.

Sheehan ve Ritchie de yapmış oldukları çalışmada 32 turizm paydaşı belirlemişler ve DYÖ'nün hedeflerine ulaşabilmesi için paydaşları anlamanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Sheehan ve Ritchie tarafından belirlenen paydaşların ön plana çıkanları şunlardır: Konaklama işletmeleri, yerel yönetim, ilçe yönetimi, il turizm müdürlüğü, turizm dernekleri, DYÖ yönetim ve danışma kurulu, Yerel halk, Yeme-içme sektörü, Ticaret odası, Yerel ekonomik kalkınma kurumları, Sponsorlar, Medya, destinasyon yönetim şirketi, turizm dışı diğer sektör temsilcileri, perakende mağazalar ve dernekleri, seyahat firmaları ve dernekleri ile gönüllülerdir (Sheehan & Ritchie, 2005, s. 721).

Doğan ve Gümüş ise Bocaada için bir destinasyon yönetim modeli ortaya koydukları çalışmalarında merkezi yönetim, yerel yönetim, yerel halk, turizm işletmeleri, meslek kuruluşları (odalar-birlikler) ve STK'ları ana paydaş grupları olarak belirlemişlerdir (Doğan & Gümüş, 2014).

Buradan anlaşılabacağı üzere DYÖ'lerin paydaşları tarafların çıkarlarını koordine etmeyi amaçlayan yönetim sürecindeki özel veya kamusal aktörler olarak da tanımlanabilir (d'Angella, 2007). DYÖ'ler ile turizm destinasyonu paydaşları arasındaki ilişkilerin sayısı ve kalitesi, etkili bir yönetim için gerekli kaynakları harekete geçirebilir (Sheehan & Ritchie, 2005, s. 721). Bu nedenle DYÖ'ler oluşturulurken turizmi etkileyen ve turizmden etkilenen tüm paydaşların sürece dahil edilmesi önemlidir.

## SONUÇ

Etkili bir turizm yönetimi, sürdürülebilir turizmin hayata geçirilmesinde temel bir unsur olarak öne çıkar ve turizmin çevre, insan ve kültürel değerlerle olan çok yönlü etkileşimini düzenleyen karmaşık bir süreçtir. Turizm yönetiminde değişen anlayış neticesinde bugün bu süreç, doğal ve kültürel kaynakların bilinçli bir şekilde korunmasını, destinasyonların geliştirilmesini ve turizm paydaşları arasında etkili bir iş birliğinin sağlanmasını içerir. Turizm yönetimi, planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve izleme gibi işlevleriyle, yalnızca ekonomik getirileri artırmayı değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal refahı dengelemeyi hedefler. Geleneksel yönetim anlayışından 1990'lı yıllardan itibaren “yönetişim” paradigmasına geçiş, turizm sektöründe daha katılımcı, şeffaf ve merkezi olmayan bir yaklaşımın benimsenmesine olanak tanımıştır. Yönetişim, devlet ve devlet dışı aktörlerin (yerel halk, özel sektör, STK'lar, vb.) iş birliğiyle, turizmin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamasını amaçlar. Bu paradigma, turizmin olumsuz etkilerini azaltarak, yerel toplulukların çıkarlarını koruma ve çevresel değerlerin sürdürülebilirliğini sağlama konusunda önemli bir dönüşüm sunar.

Bu bağlamda, Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ) turizm yönetişiminin en etkili araçlarından biri olarak görülmektedir. DYÖ'ler, liderlik ve koordinasyon, pazarlama, uygun ortam oluşturma ve yerinde teslimat gibi temel roller üstlenerek destinasyonların rekabetçiliğini ve sürdürülebilirliğini artırmayı hedefler. Ayrıca, DYÖ'ler kriz yönetimi ve destinasyon dayanıklılığı oluşturma gibi stratejik fonksiyonlarla, ekonomik, sosyal veya çevresel krizlere karşı destinasyonların dirençli olmasını sağlayabilme konusunda etkili bir araçtırlar. Risk analizleri, eylem planları ve paydaşlar arasında güçlü bir iletişim ağının geliştirilmesi gibi katkılarıyla destinasyonların sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunabilme becerisine sahiptirler.

DYÖ'lerin başarısı, çok sayıda paydaşın etkili bir şekilde koordine edilmesine bağlıdır. Paydaş teorisi çerçevesinde, kamu sektörü (yerel ve merkezi yönetimler), özel sektör (turizm işletmeleri, konaklama tesisleri), yerel halk, STK'lar, medya ve diğer aktörler, turizm sisteminin temel taşlarını oluşturur. Bu paydaşların çıkarlarını dengelemek ve ortak hedefler doğrultusunda iş birliği sağlamak, sürdürülebilir turizm gelişiminde kilit bir rol oynar. DYÖ'ler, bu paydaşlar arasında bir köprü görevi görerek, turizmin ekonomik faydalarını maksimize ederken, sosyal ve çevresel etkilerini de

optimize eder. Örneğin, yerel halkın refahını artırmak, ziyaretçilere tatmin edici ve akılda kalıcı deneyimler sunmak ve çevresel hassasiyetleri gözetmek, DYÖ'lerin temel önceliklerindendir.

Sonuç olarak, turizm yönetimi ve yönetişimi, destinasyonların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında vazgeçilmez bir rol oynar. DYÖ'ler, bu süreçte stratejik liderlik, paydaş iş birliği ve entegre yönetim vizyonu sağlayarak, destinasyonların hem rekabet gücünü hem de dayanıklılığını artırır. Küresel ölçekte artan rekabet ve karmaşıklaşan ilişkiler karşısında, DYÖ'lerin katılımcı ve bütüncül yaklaşımları, turizmin ekonomik, sosyal ve çevresel faydalarını dengeli bir şekilde sunarak, destinasyonların uzun vadeli başarısını güvence altına alır. Bu nedenle, DYÖ'ler, modern turizm yönetişiminde merkezi bir organizasyon olarak varlığını sürdürmekte ve turizm sektörünün sürdürülebilir geleceğine yön vermektedir.

## KAYNAKÇA

- Bayramoğlu, S. (2018). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From Destination Governance To Destination Leadership – Defining And Exploring The Significance With The Help Of A Systemic Perspective. *Tourism Review*, Vol. 69 No. 1, s. 25-46, DOI 10.1108/TR-07-2013-0043.
- Bevir, M., & Rhodes, R. (2003). *Interpreting British Governance*. London and New York: Routledge.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, Volume 31, Issue 5, s. 572-589, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking 'Good Local Governance. *International Review of Administrative Sciences* Volume 68, Issue 1, s. 9-24.
- Bramwell, B. (2011). Governance, The State and Sustainable Tourism: A Political Economy Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, Volume:19, Issue: 4-5 , s. 459-477.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical Research on The Governance of Tourism and Sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 19, Issue 4-5, s. 411-421.
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The Stakeholder Theory of The Firm: Implications For Business and Society Theory and Research. J. Mahon içinde, *Proceedings Of The International Association For Business and Society* (s. 449-467).
- Bulkeley, H. (2005). Reconfiguring Environmental Governance: Towards a Politics of Scales and Networks. *Political Geography*, Volume 24, Issue 8, s. 875-902.
- d'Angella, F. (2007). Destination Management and Stakeholders' Collaboration in Urban Destinations. In *XVI Simposio Internacional de Turismo y Ocio* (Vol. 23).

- Dinica, V. (2009). Governance for Sustainable Tourism: a Comparison of International and Dutch Visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17:5, s. 583-603, DOI: 10.1080/09669580902855836.
- Doğan, M., & Gümüş, M. (2014). Sürdürülebilir Destinasyon Yönetimi, Sürdürülebilir Bozcaada: Bir Model Önerisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (3), s. 6-25, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/117640>.
- Doswell, R. (1997). *Tourism: How effective management makes the difference*. Elsevier Science.
- DTÖ. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.
- DTÖ. (2023, 10 13). *Policy and Destination Manegement*. DTÖ Web Sayfası: <https://www.unwto.org/policy-destination-management> adresinden alındı
- Elkordy, M. (2021). *The differences between DMOs and DMCs*. <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-differences-between-dmos-dmcs-mohamed-elkordy> adresinden alındı
- Filimonau, V., & Coteau, D. D. (2020). Tourism Resilience in The Context of Integrated Destination and Disaster Management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, Volume 22, Issue 2, s. 155-276, <https://doi.org/10.1002/jtr.2329>.
- Frahm, K. A., & Martin, L. L. (2009 ). From Government to Governance: Implications for Social Work Administration . *Administration in Social Work*, Volume 33, Issue 4 , s. 407-422.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Howie, F. (2003). *Managing The Tourist Destination*. London: Continumm.
- Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi (GSTC). (2019). *GSTC Destinasyon Kriterleri Versiyon 2.0*. Washington: The Global Sustainable Tourism Council.
- Manente, M., & Minghetti, V. (2006). Destination Management Organizations and Actors. D. Buhalis, & C. Costa içinde, *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry* (s. 228-238). Elsevier .
- Mason, P. (2008). *Tourism Impacts, Planning and Management (2. Edition)*. Routlage.

- Morrison, A. M. (2019). *Marketing and Managing Tourism Destination (Second edition)*. Routledge.
- Mowfort, M., & Munt, I. (2009). *Tourism and Sustainability: Development Globalisation and New Tourism in The Third World (Third Edition)*. Routledge.
- Presenza, A. (2005). The Performance Of A tourism Destination, Who Maneges The Destination?, Who Plays The Audit Role? *XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE*, (s. 1-14).
- Rosenau, J. N. (1992). Governance, Order, and Change in World Politics. J. N. Rosenau, & E.-O. Czempiel içinde, *Governance without Government: Order and Change in World Politics* (s. 1-29). New York: Cambridge University Press.
- Sachs, J. D. (2019). *Sürdürülebilir Kalkınma Çağı (Çeviren: Barış Gönülşen)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınevi, Yayın No: 36, (Orijinal Basım Tarihi:2014).
- Sezgin, M., & Karaman, A. (2008). Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimine Pazarlaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (19), s. 429-438.
- Sheehan, L. R., & Ritchie, J. B. (2005). Destination Stakeholders Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research, Volume 32, Issue 3*, s. 711-734, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Manegement*. New York: CABI Publishing.
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A Network Perspective On Managing Stakeholders For Sustainable Urban Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 20, Issue 4*, s. 445-461.
- Varghese, B., & Paul, N. I. (2014). A Literature Review On Destination Manegement Organization (DMO). *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.4 (12)*, s. 82-88.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing Networks İn Tourism: What Have We Achieved, What İs Still To Be Done And Learned? *Tourism Review, Volume: 70, Issue: 4*, s. 296-312, DOI: 10.1108/TR-04-2015-0013.

Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:18*, s. 514-527.

Zahra, A. L. (2011). *Journal of Sustainable Tourism*, 19:4-5, s. 551-538.

## BÖLÜM 4

### TÜRK HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UÇAK KİRALAMA UYGULAMALARI: THY VE PEGASUS ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Öğr. Gör. Dr. Demet DAĞLI<sup>1</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17127762>

---

<sup>1</sup> Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Keçiborlu MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Isparta, Türkiye. [demetdagli@isparta.edu.tr](mailto:demetdagli@isparta.edu.tr), orcid id: 0000-0003-3610-6897



## GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı, yüksek sermaye gereksinimi, yoğun rekabet ve dalgalı talep yapısı nedeniyle finansal yönetimin kritik rol oynadığı bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, sektörün en büyük yatırım kalemlerinden birini uçak alımları oluşturmaktadır (Gedik Göçer ve Macit, 2019: 255). Ancak uçakların yüksek maliyetleri, havayolları üzerinde ciddi bir finansal baskı yaratmaktadır (Chen vd., 2018: 15).

Bir havayolunun yeni uçak satın alabilmesi, gerekli finansmanın iç veya dış kaynaklardan sağlanmasına bağlıdır. Genellikle, uçak teslimatı sırasında üreticiye tam ödeme yapılması zorunludur ve bu ödeme; nakit, birikmiş kazançlar, borç (krediler) ya da öz sermaye (hisse senetleri) gibi farklı kaynaklardan karşılanabilmektedir (Belobaba, 2016: 164). Bununla birlikte, uçak satın almanın yanı sıra havayolları filolarını oluştururken, büyük sermaye yatırımı gerektirmediği için kiralama yöntemini de yaygın şekilde tercih etmektedir (Chen vd., 2018: 15).

Kiralamanın en önemli avantajı, havayollarına düşük sermaye maliyetiyle yüksek esneklik sağlamasıdır. Çoğu havayolu kiralama yöntemini, hem personel eksikliklerini gidermek hem de bazı hizmetleri dış kaynak kullanımı yoluyla maliyetleri azaltmak amacıyla kullanmaktadır (Wandelt vd., 2023: 1).

Kiralamanın sektördeki payı 1970’lerde toplam filonun yaklaşık %10’u iken, 2023 sonunda %58’e ulaşarak baskın seçenek haline gelmiştir. En dikkat çekici artış 1980–2010 yılları arasında yaşanmış olup, kiralama oranı ilk kez 2004 yılında %50’nin üzerine çıkmıştır. Günümüzde Avrupa, Latin Amerika ve Asya’daki havayolları filolarının yaklaşık %70’i kiralık uçaklardan oluşmaktadır (IATA, 2024).

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin uçak kiralama yöntemleri ele alınmaktadır. Çalışmanın devamında, kiralama yöntemleri ayrıntılı olarak açıklanacak; Türkiye’de faaliyet gösteren önde gelen havayollarından Türk Hava Yolları ve Pegasus Havayolları’nın filoları incelenecektir.

## 1. KİRALAMA

Kiralama (leasing), bir varlığın sahibinin (kiralayan) başka bir tarafa (kiracı), belirli bir dönem için belirli aralıklarla yapılan kira ödemesi karşılığında söz konusu varlığın kullanım hakkını devretmesi olarak tanımlanabilmektedir. Ancak, kiralama taksitli satın alma sözleşmesiyle karıştırılmamalıdır. Taksitli satın alma sözleşmelerinde ödeme süresi bitiminde varlığın mülkiyeti kiracıya geçerken, kiralama sözleşmelerinde kiracı yalnızca söz konusu dönem süresinde varlığın kullanım hakkını elde etmektedir kiralayan taraf varlığın mülkiyetini elinde tutmaktadır (Morrell, 2007: 195).

Kiralamaya konu olan varlıklar çok geniş bir yelpazede değerlendirilebilmektedir. Kiralama yöntemi ile varlık edinimleri her sektörde uygulanabilir olsa da, sermaye maliyetlerinin yüksek olduğu havayolu taşımacılığı sektöründe uçak edinirken şirketlerin sıklıkla kullandıkları bir finansal araçtır (Dayı ve Esmer, 2016: 645). Havayolu işletmelerinin kiralama yöntemlerini kullanmalarının esas amacı, uzun vadeli ödeme planları ile uçak edinebilmektir. Bununla birlikte, yüksek sermaye ihtiyacı ortaya çıkaran uçak alımlarında, kiralama yönteminin kullanılması işletmenin ekonomik açıdan rahatlatılmasını sağlamaktadır. Böylece işletme elindeki finansal olanaklarını tek bir kaynağa bağlamadan, olası herhangi bir kriz durumunu daha tedbirli bir şekilde karşılamaktadır (Rodoplu vd., 2019: 95)

Morrell (2007: 195-196) havayolu işletmeleri için kiralamanın çeşitli avantajları ve dezavantajları olduğundan bahsetmektedir. Morrell'e göre havayolu işletmesinin sermaye ve kredi kapasitesinin korunması, ön ödeme olmadan %100'e varan finansman sağlanması, uçak amortisman riskinin kiralayana ait olması ve uçak ticareti deneyimine gerek olmaması kiralamanın avantajlarından. Bununla birlikte, satın almadan daha yüksek bir maliyetle karşılaşma olasılığı, özkaynak finansmanı ile satın almadan daha yüksek bir borçlanma oranı ve özellikle kısa vadeli kiralamalarda kiracı için kişiselleştirilmemiş uçak özellikleri kiralamanın olası dezavantajları olarak değerlendirilmektedir.

Kiralama, havayollarına uçakları doğrudan üreticiden sipariş etmenin bir alternatifi veya tamamlayıcısı olarak hizmet etmektedir (Cook ve Billig, 2017: 204). Havayolu işletmelerinin kullandıkları kiralama yöntemleri

finansal kiralama ve operasyonel kiralama olarak iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

### 1.1. Operasyonel Kiralama

İşletmelerin faaliyetleri doğrultusunda ihtiyaçları olan varlıkları, kısa vadeli olarak kiralamaları operasyonel kiralama olarak adlandırılmaktadır (Gedik Göçer ve Macit, 2019: 256). Operasyonel kiralamalar genellikle 3 ila 10 yıl arasında bir süreyi kapsamaktadır. Havayolları, uçak sahibine (kiralayan) sözleşme süresince uçağı kullanmak için sabit bir ödeme yapmaktadır (Budd ve Ison, 2017: 173). Operasyonel kiralamalarda, finansal kiralamaların aksine sözleşme iptal seçeneğı mevcuttur. Kiracı veya kiralayan karşı tarafa belirli bir süre önceden haber vermek kaydıyla sözleşmeyi iptal edebilmektedir (Gritta ve Lynagh, 1973: 10).

Operasyonel kiralamalarda mülkiyet kiralayanda kalmakta ve kira süresi sonunda uçak iade edilmektedir. Bu nedenle uçaktaki değer değişimlerinin riski kiralayana aittir. Kiralama süreleri birkaç aydan birkaç yıla kadar değişebilmekte olup, beş yıl tipik bir süre olarak kabul edilmektedir. Kiralama şirketleri, uçakları ekonomik ömürleri boyunca farklı havayollarına tahsis edebilmektedir. Beş ila yedi yıllık operasyonel kiralamalarda havayolları, genellikle uçağın değerinin yıllık %9–12’si oranında kira ödemekte; sektörde yaygın olarak kullanılan kural ise orijinal fiyatın aylık yaklaşık %1’i düzeyindedir (Cook ve Billig, 2017: 205).

Ayrıca operasyonel kiralamalarda, kiracı kiralama süresinin sonunda, bazen adil bir piyasa değerinden ve bazen de belirtilen bir fiyattan uçağı satın alma seçeneğıne sahip olabilir ve kiracının kira sözleşmesini 2 ila 4 dönem daha uzatma seçeneğı mevcuttur (Morrell, 2007: 201).

Havayolları operasyonel kiralamaları iki şekilde gerçekleştirmektedirler; wet-leasing ve dry-leasing. Wet leasing, kokpit ve kabin ekibi ve diğer teknik destek ile tamamlanmış bir uçağın kiralınmasıdır. Kiralayan genellikle uçağın bakım ve sigortasından sorumludur. Bu tür kiralamalar genellikle birkaç ay veya yaz sezonu gibi çok kısa süreleri kapsamaktadır. Dry leasing ise yalnızca uçağın (ekip, bakım veya sigorta olmadan) kiralandığı bir operasyonel kiralama türüdür. Bu tür kiralamalarda kiracı kendi kokpit ve kabin ekibini kullanmaktadır (Morrell, 2007: 204).

## 1.2. Finansal Kiralama

Finansal kiralama kiracının, kiraya verene bir dizi ödeme yapmayı kabul ettiği ve toplamda satın alınan ekipmanın satın alma fiyatını aşan bir sözleşme olarak tanımlanabilmektedir. Tipik olarak, böyle bir kiralama kapsamındaki ödemeler, ekipmanın faydalı ömrüne eşit bir zaman periyoduna yayılmaktadır (Gritta ve Lynagh, 1973: 10). Bir finansal kiralamanın süresi 10 ila 26 yıl arasında olabilir, ancak genellikle en az 10–12 yıllık bir süre için yapılmaktadır. Finansal kiralama sözleşmelerinde iptal etme seçeneği yoktur, yalnızca büyük bir ceza bedeli ödenerek iptal edilebilmektedir (Morrell, 2007: 198).

Finansal kiralama, kiracıya kira süresi sonunda uçağı satın alma seçeneği sunmaktadır ve borçlanma maliyeti havayolunun gerekli sermaye getirisinden düşük olduğunda cazip görülmektedir (Budd ve Ison, 2017: 174). Finansal kiralamalarda kiracı, kiralama süresinin sonunda, maliyetin belirli bir yüzdesi veya nominal (çok düşük) bir fiyat karşılığında gerçeğe uygun piyasa değeri üzerinden kiralanan varlığı satın alma opsiyonuna sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, mülkiyetin normal riskleri ve faydaları, kiralama süresi boyunca kiracının sorumluluğunda olmaktadır. Kiracı uçağın onarımından, bakımından ve sigortasından sorumlu tutulmaktadır ve amortisman riski de kiracıya ait olmaktadır (Morrell, 2007: 198).

Havayolu işletmeleri, finansal kiralama yoluyla uzun vadeli ödeme planı kapsamında uçak edinerek finansal açıdan daha esnek hareket edebilmektedir. Teslim alınan uçaklar, kullanımına başladığı andan itibaren kira ödemelerini karşılayacak düzeyde gelir yaratmakta, böylece maliyetlerini telafi etmektedir. Bu süreç sonunda işletme hem kâr elde etmekte hem de sözleşme bitiminde uçağın mülkiyetini kazanmaktadır (Taşkiran, 2012: 7).

Bununla birlikte, finansal kiralamalar kiracı işletmelerin uzun vadeli yükümlülükler üstlenmesine yol açmaktadır. Kiracı, sözleşme koşullarına kiralama süresi boyunca bağlı kalmak zorunda olduğundan, karar verme aşamasında son derece dikkatli davranmalıdır. Ancak kiralanan varlığın uzun süreli kullanımını öngören işletmeler açısından finansal kiralama daha avantajlı bir seçenek olmaktadır (Öztuğran, 1995: 4).

## 2. TÜRK HAVA YOLLARI VE PEGASUS HAVAYOLLARI'NIN FİLO YAPILARININ İNCELENMESİ

Bu bölümde, Türkiye'nin önde gelen havayolu işletmeleri olan Türk Hava Yolları (THY) ve Pegasus Havayolları'nın filo yapıları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Analizde, söz konusu işletmelerin uçak edinim yöntemleri (satın alma, finansal kiralama ve operasyonel kiralama) çerçevesinde filolarını nasıl şekillendirdikleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, her iki havayolunun filo büyüklükleri, kiralama tercihleri ve finansal stratejileri karşılaştırmalı olarak incelenerek, havayolu sektöründe kiralama yöntemlerinin uygulamadaki yansımaları ortaya konulmaktadır.

### 2.1. Türk Havayolları Filo Yapısı

Türk Hava Yolları (THY)'nin 2024 yıl sonu itibariyle filosunda toplam 492 adet uçak bulunmaktadır. THY'nin filosu geniş ve dar gövdeli farklı uçak tipleri ile kargo uçaklarından oluşmaktadır. Şirketin filosunda 130 adet geniş gövdeli uçak, 338 adet dar gövdeli uçak ve 24 adet kargo uçağı bulunmaktadır.

**Tablo 1:** Türk Hava Yolları Filo Yapısı

|             | Uçak Tipi    | Toplam | Sahip Olunan | Finansal Kira | Oper./Wet Lease |
|-------------|--------------|--------|--------------|---------------|-----------------|
| Geniş Gövde | A330-2/3     | 49     | 20           | 14            | 15              |
|             | B777-3ER     | 34     | 14           | 13            | 7               |
|             | A350-9       | 24     |              | 24            |                 |
|             | B787-9       | 23     |              | 23            |                 |
| Dar Gövde   | B737-8/9 MAX | 28     |              | 25            |                 |
|             | A321/320 NEO | 82     |              | 39            | 43              |

|               |                  |     |     |     |     |
|---------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|               | A321/320/319     | 90  | 50  | 29  | 11  |
|               | A321/320<br>WL   | 18  |     |     | 18  |
|               | B737-8 MAX<br>WL | 14  |     |     | 14  |
|               | B737-8/9         | 109 | 57  | 18  | 34  |
| <b>Kargo</b>  | A330-200F        | 10  | 4   | 6   |     |
|               | B777F            | 8   |     | 8   |     |
|               | Wet Lease        | 6   |     |     | 6   |
| <b>Toplam</b> |                  | 492 | 145 | 199 | 148 |

Türk Hava Yolları'nın 2024 yıl sonu itibariyle mevcut filo yapısı Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablodan da görülebileceği üzere şirketin filosundaki geniş gövde uçaklarının 34'ü satın alma yoluyla, 74'ü finansal kiralama yoluyla ve 22'si operasyonel kiralama yoluyla edinilmiştir. Dar gövdeli uçakların 107'si satın alma yoluyla, 111'i finansal kiralama yoluyla ve 120'si operasyonel kiralama yoluyla edinilmiştir. Kargo uçaklarının ise 4'ü satın alma yoluyla edinilirken, 14'ü finansal kiralama ve 6'sı operasyonel kiralama yoluyla edinilmiştir.

Türk Havayolları'nın filo oluştururken hem satın alma yönteminden hem de finansal ve operasyonel kiralama yöntemlerinden faydalandığı açıkça görülmektedir. Şirketin toplam filosunun yaklaşık %40'lık kısmı finansal kiralama yoluyla edinilirken, %30'luk kısmının operasyonel kiralama ve %30'luk kısmının satın alma yoluyla edinildiği görülmektedir. Bu bağlamda Türk Havayolları'nın uçak edinirken kiralama yöntemlerini %70 oranında kullanırken satın alma yöntemini yalnızca %30 oranında kullandığı söylenebilmektedir.

## 2.2. Pegasus Havayolları Filo Yapısı

Pegasus Havayolları'nın filosunda 2024 yıl sonu itibariyle toplam 118 uçak bulunmaktadır. Şirket filosunu oluştururken iş modeli dolayısıyla şirkete daha az maliyet yükü getirecek uçak tiplerini tercih etmektedir. Pegasus'un filosunun tamamı dar gövdeli uçak tiplerinden oluşmaktadır.

**Tablo 2:** Pegasus Havayolları Filo Yapısı

| Uçak Tipi      | Sahip Olunan | Finansal Kiralama | Operasyonel Kiralama | Toplam |
|----------------|--------------|-------------------|----------------------|--------|
| Boeing 737-800 | 6            | 3                 | -                    | 9      |
| Airbus A320ceo | -            | -                 | 6                    | 6      |
| Airbus A320neo | -            | 31                | 15                   | 46     |
| Airbus A321neo | -            | 56                | 1                    | 57     |
| <b>Toplam</b>  | 6            | 90                | 22                   | 118    |

Pegasus'un filo yapısı Tablo 2'de gösterilmektedir. Pegasus filosundaki toplam uçakların 6'sını satın alma yoluyla 90'ını finansal kiralama yoluyla ve 22'sini operasyonel kiralama yoluyla edinmiştir. Şirket A320ceo alımlarında yalnızca operasyonel kiralama yöntemini kullanmıştır. A320neo ve A321neo alımlarında hem finansal hem operasyonel kiralama yöntemini kullanırken, B737-800 alımlarında satın alma ve finansal kiralama yöntemlerini birlikte kullanmıştır.

Pegasus Havayolları'nın da tıpkı THY gibi filosunu oluştururken satın alma, finansal kiralama ve operasyonel kiralama yöntemlerinden hepsini kullandığı görülmektedir. Şirketin filosundaki toplam uçakların yaklaşık %76'sı finansal kiralama yöntemiyle, %19'u operasyonel kiralama yöntemiyle ve %5'lik kısmı satın alma yöntemiyle edinilmiştir. Tıpkı

THY'nin filo oluşturma stratejisinde olduğu gibi Pegasus'un da en fazla finansal kiralama yöntemini ve en az satın alma yöntemini tercih ettiği görülmektedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, havayolu işletmelerinin filo edinim stratejileri ve uçak kiralama yöntemleri incelenmiştir. Yüksek sermaye gereksinimi ve dalgalı talep yapısı nedeniyle havayolları, filolarını oluştururken doğrudan satın alma yöntemine ek olarak finansal ve operasyonel kiralama yöntemlerinden de yararlanmaktadır. Finansal kiralama, uzun vadeli ve esnek ödeme imkânı sunarak sermaye maliyetlerini düşürürken, operasyonel kiralama kısa vadeli filo ihtiyaçlarını karşılamak ve operasyonel esnekliği artırmak için tercih edilmektedir.

Çalışma, havayolu işletmelerinde uçak kiralama yöntemlerinin filo yönetiminde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Türk Hava Yolları, filosunun yaklaşık %70'ini kiralama yöntemiyle edinerek hem operasyonel esneklik sağlamak hem de sermaye maliyetlerini kontrol altında tutmaktadır. Pegasus Havayolları ise finansal kiralamayı filo ediniminde öncelikli tercih ederek düşük maliyetli bir filo yönetimi stratejisi izlemektedir.

Her iki havayolunun uygulamaları, kiralama yöntemlerinin havayolu sektöründe yatırım risklerini azaltma, sermaye kullanımını optimize etme ve filo büyüklüğünü esnek bir şekilde yönetme açısından etkin bir araç olduğunu göstermektedir. Bu durum, özellikle yüksek maliyetli uçak alımlarının yoğun olduğu havayolu sektöründe kiralama yöntemlerinin stratejik önemini vurgulamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Budd, L., Ison, S. (2017). Air transport management: an international perspective. Routledge: New York.
- Belobaba, P. (2016). The Airline Planning Process. Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (Eds.). The global airline industry (159-187). John Wiley & Sons: United Kingdom.
- Chen, W. T., Huang, K., & Ardiansyah, M. N. (2018). A mathematical programming model for aircraft leasing decisions. Journal of Air Transport Management, 69, 15-25.
- Cook, G. N., & Billig, B. G. (2023). Airline operations and management: a management textbook. Routledge.
- Dayı, F., Esmer, Y. (2016). Havayolu Yolcu Taşımacılığı Şirketlerinin Finansal Kiralama İşlemlerinin Karlılık Üzerine Etkisinin Ölçülmesi: Avrupa’da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerine Bir Uygulama. Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences Usak International Conference-2016.
- Gritta, R., Lynagh, P. (1973). Aircraft Leasing-Panacea or Problem. Transp. LJ, 5, 9.
- Göçer, S. G., Macit, D (2019). “Finansal Kiralamanın Devralma Stratejisindeki Rolü: Pegasus Hava Taşımacılığı ve İZAIR İşbirliğine Yönelik Bir İnceleme”. Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 2(4), 254-264.
- IATA (2024). <https://www.iata.org/en/publications/economics/chart-week/chart-of-the-week-12-april-2024/> Erişim tarihi: 15/07/2025
- Morrell, Peter S. (2007). Airline Finance 3rd Ed. Ashgate Publishing Limited: England.
- Öztuğran, A. (1995). Leasing. Uçak Finansmanı ve Hava Taşımacılığında Leasing Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pegasus Havayolları (2024). [chrome-https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/2024-yili-faaliyet-raporu\\_1498/view.aspx](https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/2024-yili-faaliyet-raporu_1498/view.aspx) Erişim: 15.07.2025.

- Rodoplu, Ö. Ü. H., Polat, A. G. G., Kılıç, D. (2019). Uçak Sahipliği Açısından Türk Havacılık Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 92-104.
- Taşkıran E. (2012), Uçak İşletmeciliğinde Finansal Kiralama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Hava Yolları (2024). [https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-4q2024-tr\\_goruslu.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/yk-faaliyet-raporu-4q2024-tr_goruslu.pdf)Erişim: 10.07.2025.
- Wandelt, S., Sun, X., & Zhang, A. (2023). Is the aircraft leasing industry on the way to a perfect storm? Finding answers through a literature review and a discussion of challenges. *Journal of Air Transport Management*, 111, 102426.

## **CHAPTER 5**

### **SELECTION OF HAZARDOUS WASTE DISPOSAL COMPANY WITH MULTI-CRITERIA DECISION MAKING METHODS**

Assist. Prof. Dr. Müfide NARLI<sup>1</sup>

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17127768>

---

<sup>1</sup> Cukurova Univ. Engineering Fac. Adana,Turkiye, mnarli@cu.edu.tr.  
orcid id: 0000-0001-8225-2911



## 1. INTRODUCTION

One of the biggest problems of today is the increasing environmental problem and the continuation of the wastes generated worldwide, which has reached great heights with the growing future. This situation has come to a level that threatens not only human life, but also all living things on earth and the continuity of these creatures. For this reason, these sensitivities should be handled carefully at every stage of the management of the waste management process. Waste is any substance that arises as a result of production and use activities, which is objectionable to be given directly or indirectly to the receiving environment in a way that harms human and environmental health.

Hospital waste is the waste from the health care provider and is classified as medical waste, non-recyclable waste, packaging waste and hazardous waste. Hazardous waste is defined as wastes that cause deterioration of ecological balance and natural structures of humans and other living things by adversely affecting physical, chemical and/or biological aspects, and substances contaminated with these wastes (<https://atikyonetimi.ibb.gov.tr/2015>). An annual "Hazardous Waste Statistics Bulletin" has been published in our country since 2010. Within the scope of the 'Waste Management Regulation', annual hazardous waste declarations are used by waste producers, the Waste Management Application/Waste Declaration System (TABS), which is within the scope of the Ministry of Environment and Urbanization Integrated Environmental Information System ([ecbs.cevre.gov.tr](https://ecbs.cevre.gov.tr) (01.06.2022)) According to TABS, the data of the Hazardous Waste Statistics Bulletin for the year 2019 shows that the amount of Hazardous Waste in Turkey in 2019 is 1,650,106 tons in total. While 85.74% of this hazardous waste was sent to waste processing facilities for recycling, 12.01% was sent to sterilization, landfill and incineration facilities for disposal. However, 2.09% was recorded as stocks and 0.15% as exports. According to the data related to the amount of hazardous waste in line with the field of activity of the facilities, the basic metal industry is 367,778 tons and the manufacture of chemicals and chemical materials is the third with 153,391 tons, and health services are in the third place, producing 114,105 tons of hazardous waste (<https://ced.csb.gov.tr/tehlikeli-atik-istatistikleri-bulteni>).

Hazardous wastes produced in hospitals are collected separately from other wastes and transported to a temporary hazardous waste warehouse, and

then given to companies licensed by the Ministry of Environment and Urbanization. Hazardous waste types produced in hospitals can be listed as waste oil, waste batteries, cytotoxic, drugs and vials (<https://ced.csb.gov.tr/atik-istatistikleri>). Some legal responsibilities are imposed on hospitals that produce hazardous waste and companies that dispose of such waste. Many regulations are regulated regarding the collection, transportation and disposal of hazardous wastes.

Managers have to consider many factors in the management of the collection, transportation and disposal of hazardous wastes in terms of environment and human health. In this process, what should be considered during the selection phase of the disposal company usually depends on the knowledge and experience of the hospital manager. In order to make this subjective evaluation more quantitative and to support taking the right decision, the most important criteria should be determined in company selection. In this study, it is aimed to evaluate the hazardous waste disposal companies according to these criteria, to weight the criteria and to select the most suitable disposal company. There are many studies in the literature for the same purpose. There are many studies on choosing the storage area, transportation and disposal company of hazardous wastes. There are studies that use AHP (Büyüközkan G, et al., (2019); Abessi O & Saeedi M, (2010); Hsu PF, et al., (2008)), and FAHP (Gumus AT, (2009); Kabir G & Sumi RS, (2015); Faisal MN et al., (2011); Ho CC, (2011)) methods in all decisions regarding this process. Hsu PF et al., (2008) with the AHP method and Faisal MN et al., (2011) with the FAHP method presented a solution to the disposal company selection problem. After determining the criteria affecting the decision processes, methods such as VIKOR, PROMETHEE, TOPSIS were used to rank the alternatives ((Gumus AT, (2009); Kabir G & Sumi RS, (2015); Kabir G, (2015)).

Büyüközkan et al., (2019) take into account compliance with the legislation, cost and safety criteria in the selection of the best hazardous waste carrier in this study. In the problem, a solution is presented by applying the fuzzy approach to the AHP and VIKOR methods. Abessi and Abessi O & Saeedi M, (2010) evaluated the hazards in the power plant and the selection of the storage location of the wastes with the AHP method. In this evaluation, 12 sub-criteria were determined under the main physical, environmental, social and economic and technical criteria. Ten areas suitable for the warehouse were

determined and the most suitable warehouse area was selected among them. Kabir G and Sumi RS, (2015), In order to select the company that provides the most suitable hazardous industrial waste transportation service, the selection criteria with the fuzzy analytical hierarchy (FAHP) were evaluated and the company was selected with PROMETHEE. Hsu PF et al., (2008), medical waste disposal company selection was evaluated with an AHP method. Sub-factors related to the main factors such as matching degree, contractor's qualifications, contractor's service capability, contractor's equipment and economic factors were also considered and evaluated. Gumus AT, (2009) presented a two-stage methodology for the evaluation of hazardous waste transport companies, including FAHP and TOPSIS methods. In the study, first of all, hygiene and safety, service quality, complementary service, economic factors, service time, attention to human health and environmental protection standards, problem-solving ability and vehicle fleet were evaluated. Kabir G, (2015) proposed a model with fuzzy set theory with fuzzy VIKOR method for choosing the hazardous and toxic industrial wastes transport company. The study qualitatively evaluated all five evaluation criteria, including service costs and the area related to work experience. The five most appropriate and important criteria for the final evaluation were determined as compatibility, technical ability, hygiene and safety, cost of service and work experience in the relevant field.

Korkmazer C et al., (2016), in the support of a mathematical model, the weights of the contractor companies were calculated and established with the Analytical Layout Process (ASS), one of the decision-making methods; It has been determined which type of hazardous waste should be given to which contractor. Cost, flexibility, prestige and environmental risk were determined as the main criteria in the study.

Data envelopment analysis (DEA) is a mathematical programming-based method based on the evaluation of multiple inputs/outputs and is frequently used in the measurement and evaluation of the organizational effectiveness and efficiency of the units. AHP and DEA are widely used methods for evaluating and ranking multi-objective decision alternatives. It was applied for the first time by Charnes A et al., (1978). The priority weights of the AHP are integrated with the DEA methodology to obtain logic-based quantitative results (Kim TS, (2000). Many problems have been solved by integrating AHP and

DEA methods while Sinuany- Stern Z et al., (2000) evaluated the organizational units; Yang T & Kuo C, (2003) solved a facility layout design problem, Feng YJ et al., (2004) evaluated the management performance of research and development (R&D) activities in research-oriented universities; Ahmad N et al., (2006) evaluated the performance of small and medium-sized manufacturing enterprises; Wang YM et al., (2008) evaluated the maintenance priorities of bridge structures.; Sevkli M et al., (2007) selected a supplier to a well-known Turkish company operating in the white goods sector; Korpela J et al., (2007) selected the warehouse operator network; Lin ML et al., (2011) evaluated the economic development provided by local governments in China; Anvari A et al., (2014) used in the selection of lean tools; Lai PL et al., (2015) compared the efficiency between different airport samples; Pakkar MS, (2015) evaluated the financial performance of listed companies in China's steel industry; He X & Zhang J, (2018) used in the selection of suppliers in order to create an efficient and low-carbon supply chain; Keskin B & Köksal CD, (2019) used in a comparison of the efficiency of public and private airports in Turkey and Ghavami et al., (2020) used in the assessment of failure risk in sewer pipelines.

The Best Worst Method (BWM), which is one of the multi-criteria decision-making methods, is based on the comparison of other factors by first defining the best and worst factors. The method developed by Razei J, (2015) is used to evaluate the technological innovation development of the remote-controlled helicopter industry in Iran Ghaffari S et al., (2017) to evaluate the severity of pulmonary emphysema in health Mou Q et al., (2016) evaluate the success Salimi N & and Rezaei J, (2016) airports-related in evaluations Rezaei J, (2018), in evaluating the social sustainability of supply chains Ahmadi HB et al., (2017), in evaluating the sustainability performance of an aircraft manufacturing company Raj A & Srivastava SK., (2018), in evaluating the perceived service quality for the baggage handling system Razei J et al., (2018), banking services Yadolahi S et al., (2018), and in the evaluation of renewable energy sources Pamučar D et al., (2020).

The organization of the study is as follows: after the introduction part, the material and method are stated. In the next part, the results and discussion part is presented in detail. In the last part of the study, the conclusion is given.

## 2. MATERIAL AND METHODS

The study was conducted in a hospital with a medium-sized bed capacity. The hazards considered in the study were determined according to the literature and the opinion of an environmental security expert with an average of ten years of experience in the field. 9 companies active in the region were taken into account in the disposal of wastes. Although all companies have a license from the Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change, they provide transportation services with vehicles licensed from the Ministry of Environment, Urbanization and Climate Change. Company features are summarized below:

Firm 1; The company, located in the Central Anatolia Region, enables the recovery/disposal of many wastes with its technology. It has a medium-sized fleet for shipping service.

Firm 2 operates in the central Central Anatolia region within the scope of integrated management system policy, which has branches in many provinces of Turkey. It has a large-scale vehicle fleet with its technology that enables all kinds of use of waste (disposal, recovery, energy generation).

Firm 3, operating in the Mediterranean region, provides transportation services with medium-sized fleet size vehicles.

Firm 4 was established in the Mediterranean region and serves mostly the Mediterranean region and nearby regions with its small-scale fleet.

Firm 5 was established in the Central Anatolia Region in order to serve many points of Turkey. What distinguishes our company from other companies in the sector is the work it has done within the scope of Sustainable Environment. This company has set itself a target within the scope of the Sustainable Development Goals and continues its activities in this direction. It has a large-scale vehicle fleet.

Firm 6 was established in the Central Anatolia Region. It carries out its transportation service with a medium-sized fleet size.

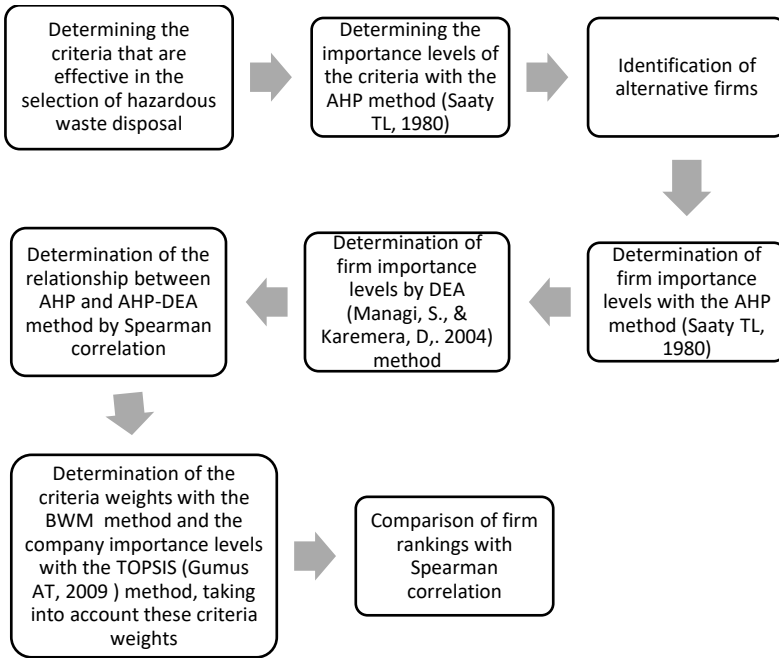
Firm 7 is established in the Mediterranean region and offers transportation services with small fleet size vehicles.

Firm 8 was established in the South East Anatolia region. offers transportation services with its small-scale fleet size vehicles.

Firm 9 was established in the Central Anatolia Region to serve many points of Turkey. It carries out its transportation service with a medium-sized fleet size.

### ***Our study methodology***

Multi-criteria decision making techniques were used in order to be able to choose among alternative hazardous waste disposal companies according to the criteria determined for the selection of the disposal company for the hazardous wastes produced in the hospitals. The methodology followed in this study is summarized in Figure 1:



**Figure 1** Methodology of This Study

In the study, while choosing a disposal company with the hybrid AHP-DEA model, the AHP model was established in the first step. In the first step of AHP applications, a hierarchical model is created.

## 2.1. Hierarchical model

While creating the hierarchical model for the main and sub-criteria, literature and expert opinion were used. Disposal firm selection criteria are defined in 5 main and 20 sub-criteria and are given in Table 1.

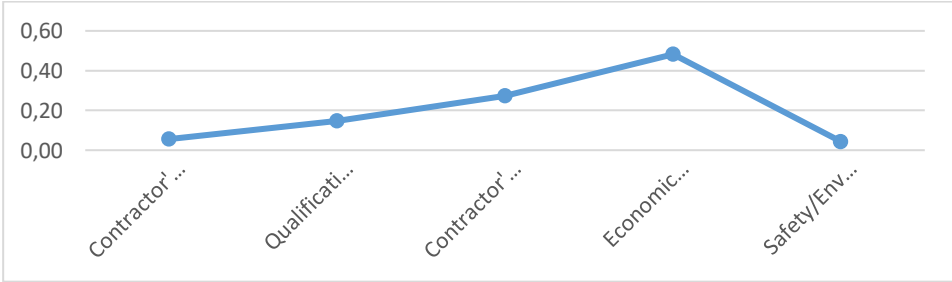
**Table 1** Main and Sub-criteria

| Goal                           | Criteria |                                  | Sub-criteria |                                                                   | Alternatives                                                                                                               |
|--------------------------------|----------|----------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The selection of disposal firm | C1       | Contractor's equipment           | C11          | Provision of storage equipment (Pan TY&Chen J L, (1997) )         | A1: Firm 1<br>A2: Firm 2<br>A3: Firm 3<br>A4: Firm 4<br>A5: Firm 5<br>A6: Firm 6<br>A7: Firm 7<br>A8: Firm 8<br>A9: Firm 9 |
|                                |          |                                  | C12          | Mastery of Management Information System                          |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C13          | the vehicle has its own scale                                     |                                                                                                                            |
|                                | C2       | Qualifications of the contractor | C21          | Environmental permit license status                               |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C22          | OHS discipline of the supplied personnel                          |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C23          | Work experience in the relevant field                             |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C24          | Being an Integrated Facility                                      |                                                                                                                            |
|                                | C3       | Contractor's service capacity    | C31          | High-capacity vehicles                                            |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C32          | Fleet size                                                        |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C33          | Provide fast additional services (Yang CY et al., (2002))         |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C34          | The appeal process is fast (Chen YR, (2000).                      |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C35          | Determining program alternatives (Fu S Q, (1998)                  |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C36          | Specialized skill (Hsiao KW et al., (2004)                        |                                                                                                                            |
|                                | C4       | Economic factors                 | C41          | Providing discounts for long-term customers [41,45]               |                                                                                                                            |
|                                |          |                                  | C42          | Establishing a price system to collect wages (Pan TY &, Chen J L, |                                                                                                                            |

|  |    |                    |     |                                                                                                                   |  |
|--|----|--------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |    |                    |     | (1997); Hsiao KW et al., (2004)).                                                                                 |  |
|  |    |                    | C43 | Shipping time price                                                                                               |  |
|  |    |                    | C44 | Distance (city where it is located)                                                                               |  |
|  | C5 | Safety/Environment | C51 | advanced recovery technology                                                                                      |  |
|  |    |                    | C52 | In case of need, the staff should be equipped to provide training (Waste management, zero Waste Management, etc.) |  |
|  |    |                    | C53 | Carbon footprint                                                                                                  |  |

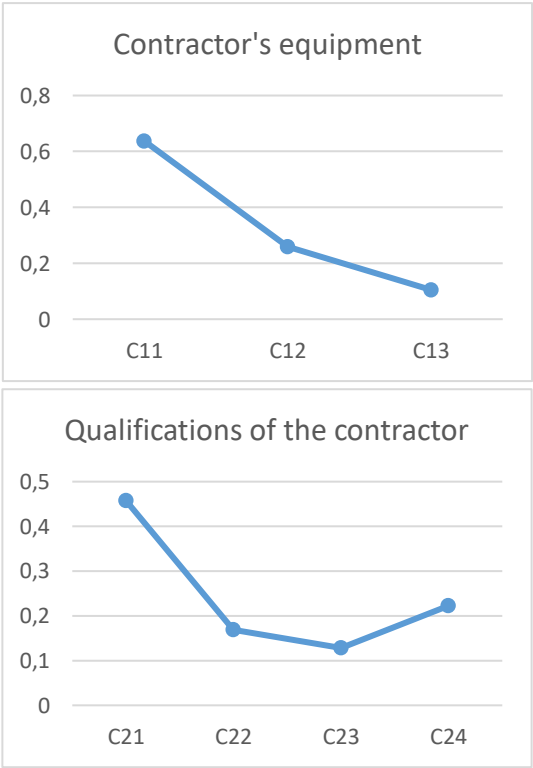
In Table 1, the main criteria and sub-criteria to be used in the selection of the most suitable disposal facility for the hospital among nine alternatives are given. After creating this structure, the next step is to determine the relative weights (or priorities) of all criteria. For the weight factor evaluation, Saaty's evaluation scale was used in the AHP method. While making this evaluation, the opinion of an expert with ten years of experience in the field was used.

As a result of the evaluation made for the main criteria, it is seen in Figure 2 that the most important criterion in the selection of the disposal company is the economic factors with an importance score of 0.48. The service capacity of the contractor (0.27); qualifications of the contractor (0.15); contractor's equipment (0.05) and safety/environment (0.04) criteria are followed. The consistency rate in the AHP evaluation for the main criteria was determined as 0.039694. The fact that this value is less than 0.10 indicates that the obtained AHP weights can be used.



**Figure 2** Main Criteria AHP Assessment

After the main criterion weights were determined, weights were determined with AHP for the sub-criteria in each main criterion group. Obtained weights are given in Figure 3. Evaluations were made with AHP for the contractor's equipment, the contractor's qualifications, the contractor's service capacity, economic factors and the criteria in the Safety/Environment main criteria, and the weights obtained as a result of this evaluation are given in Figure 3. Consistency rates were 0.033199, respectively; 0.046525; 0.089009; It has been calculated as 0.078815 and 0.092972. The fact that these values are less than 0.10 indicates that the obtained AHP weights can be used. With the regulations made in recent years, the importance given to companies to follow their carbon footprints has increased and this has been reflected in the evaluation. According to the expert opinion, the 'carbon footprint' criterion has been determined at the 2nd importance level in the safety/environment main criterion.



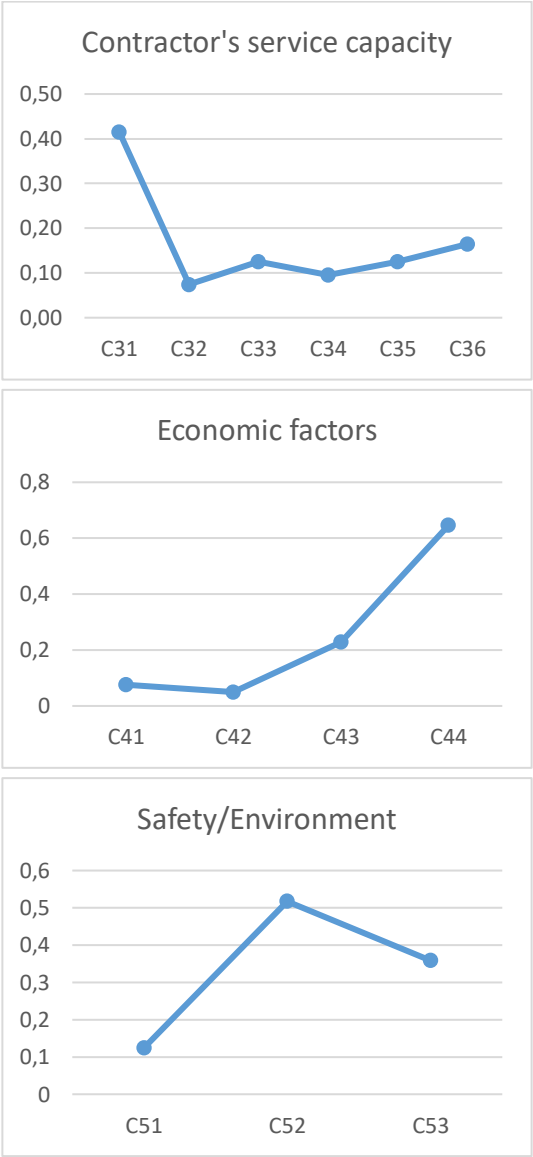


Figure 3 AHP Values of Sub-criteria

Considering the weight points in Figure 3, the importance levels of the companies were calculated and in Figure 4, the AHP weights of the companies were obtained according to each criterion. By evaluating the obtained results in an integrated manner, it has been obtained that "Company 5" offers the best choice according to the determined main criteria and sub-criteria, and it is given in Figure 5. Firm 5 is followed by Firm 7.

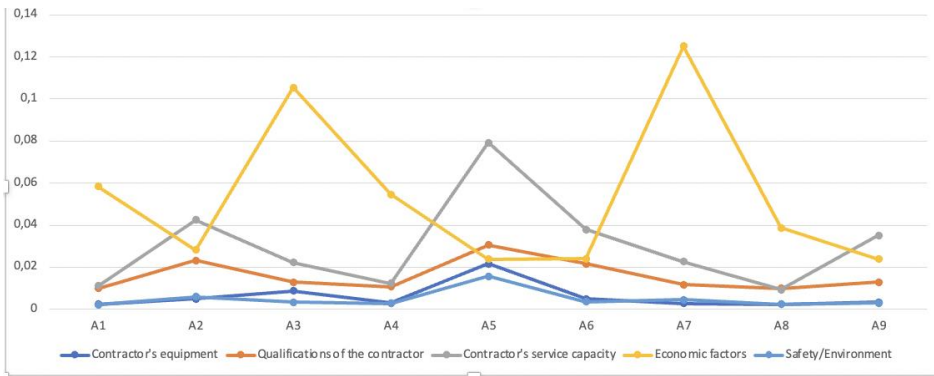


Figure 4 Weight of Firm Based on AHP

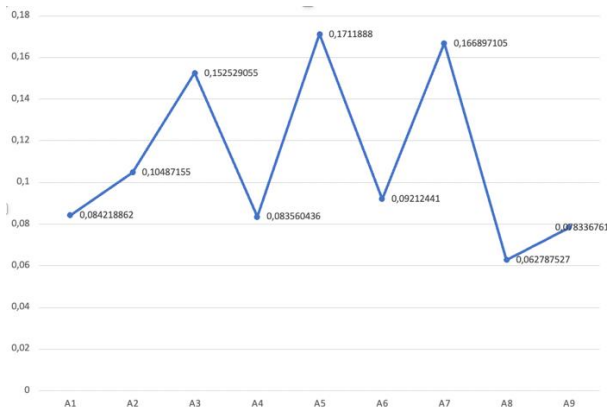


Figure 5 AHP Values of Firms

2.2. Applying DEA model

The results obtained by applying the AHP method are presented in Figure 5 and the ranking of nine potential alternatives according to the basic criteria is given. Our system has only output with no input. To compare all the firms we

assume that all DMU firms have the same amount of inputs, which is called dummy input (Emrouznejad A, 2008).

Table 2 contains suitable data for the proposed DEA model where DMU<sub>i</sub> offers an alternative ( $i = 1, \dots, 9$ ),  $O_j$  denotes the output  $j$  ( $j = 1, \dots, 5$ ), that work;

$O_1$ - $O_1$ -priority alternative based on 'contractor's equipment' criteria;

$O_2$ - priority alternative according to the criteria of 'qualifications of the contractor';

$O_3$ -Priority alternative according to 'contractor's service capacity' criteria;

$O_4$ -Priority alternative according to 'economic factors' criteria;

$O_5$ -Priority alternative according to 'Safety/Environment' criteria;

Table 2 shows the necessary information for the proposed DEA model. As potential alternatives, to say potential types of disposal-firms have more outputs with no inputs, in the last column in the table there is one entry/input included.

**Table 2** DEA Parameters

|    | Contractor's<br>equipment<br>criteria' | Qualifications<br>of the<br>contractor' | Contractor's<br>service<br>capacity'<br>criteria | Economic<br>factors | Safety/<br>Environment | Dummy<br>İnput |
|----|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| A1 | 0,0025                                 | 0,0100                                  | 0,0112                                           | 0,0584              | 0,0022                 | 1              |
| A2 | 0,0049                                 | 0,0233                                  | 0,0425                                           | 0,0282              | 0,0059                 | 1              |
| A3 | 0,0087                                 | 0,0129                                  | 0,0222                                           | 0,1054              | 0,0034                 | 1              |
| A4 | 0,0030                                 | 0,0108                                  | 0,0123                                           | 0,0547              | 0,0028                 | 1              |
| A5 | 0,0217                                 | 0,0305                                  | 0,0792                                           | 0,0239              | 0,0158                 | 1              |
| A6 | 0,0050                                 | 0,0216                                  | 0,0378                                           | 0,0240              | 0,0037                 | 1              |
| A7 | 0,0028                                 | 0,0117                                  | 0,0227                                           | 0,1251              | 0,0046                 | 1              |
| A8 | 0,0025                                 | 0,0099                                  | 0,0094                                           | 0,0387              | 0,0024                 | 1              |
| A9 | 0,0035                                 | 0,0129                                  | 0,0352                                           | 0,0238              | 0,0029                 | 1              |

DEA model for the first alternative firm is given below;

$$\begin{aligned}
 Z_1 &= 0.0025 * x_1 + 0.01 * x_2 + 0.0112 * x_3 + 0.0584 * x_4 + 0.0022 * x_5 \\
 0.0025 * x_1 + 0.0100 * x_2 + 0.0112 * x_3 + 0.0584 * x_4 + 0.0022 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0049 * x_1 + 0.0233 * x_2 + 0.0425 * x_3 + 0.0282 * x_4 + 0.0059 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0087 * x_1 + 0.0129 * x_2 + 0.0222 * x_3 + 0.1054 * x_4 + 0.0034 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0003 * x_1 + 0.0108 * x_2 + 0.0123 * x_3 + 0.0547 * x_4 + 0.0028 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0217 * x_1 + 0.0305 * x_2 + 0.0792 * x_3 + 0.0239 * x_4 + 0.0158 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0050 * x_1 + 0.0216 * x_2 + 0.0378 * x_3 + 0.0240 * x_4 + 0.0037 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0028 * x_1 + 0.0117 * x_2 + 0.0227 * x_3 + 0.1251 * x_4 + 0.0046 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0025 * x_1 + 0.0099 * x_2 + 0.0094 * x_3 + 0.0387 * x_4 + 0.0024 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0035 * x_1 + 0.0129 * x_2 + 0.0352 * x_3 + 0.0238 * x_4 + 0.0029 * x_5 &\leq 1
 \end{aligned}$$

$$x_j \geq \varepsilon \quad j = 1, \dots, 5$$

where:  $\varepsilon$  presents non-Archimedean, which could be obtained by the following model;

$$\varepsilon_{max}^* = \max \varepsilon$$

$$\begin{aligned}
 0.0025 * x_1 + 0.0100 * x_2 + 0.0112 * x_3 + 0.0584 * x_4 + 0.0022 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0049 * x_1 + 0.0233 * x_2 + 0.0425 * x_3 + 0.0282 * x_4 + 0.0059 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0087 * x_1 + 0.0129 * x_2 + 0.0222 * x_3 + 0.1054 * x_4 + 0.0034 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0003 * x_1 + 0.0108 * x_2 + 0.0123 * x_3 + 0.0547 * x_4 + 0.0028 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0217 * x_1 + 0.0305 * x_2 + 0.0792 * x_3 + 0.0239 * x_4 + 0.0158 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0050 * x_1 + 0.0216 * x_2 + 0.0378 * x_3 + 0.0240 * x_4 + 0.0037 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0028 * x_1 + 0.0117 * x_2 + 0.0227 * x_3 + 0.1251 * x_4 + 0.0046 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0025 * x_1 + 0.0099 * x_2 + 0.0094 * x_3 + 0.0387 * x_4 + 0.0024 * x_5 &\leq 1 \\
 0.0035 * x_1 + 0.0129 * x_2 + 0.0352 * x_3 + 0.0238 * x_4 + 0.0029 * x_5 &\leq 1
 \end{aligned}$$

$$x_j \geq \varepsilon \quad j = 1, \dots, 5$$

The optimal value of the proposed model reveals the maximum value of the non-Archimedean  $\varepsilon_{max} = 5.844535$  which corresponds to DMUs in Table A. Taking  $\varepsilon = \varepsilon_{max} = 5.844535$  it has been defined DEA model solution for all the alternatives. The efficiency alternatives results are presented in the Table 3.

According to the proposed DEA model, efficiency results for each of the nine options DMUi are shown in Table 3. The fifth alternative, A5, represents the best choice of the disposal company for the usage of the units involved in global activities because it is the only effective DMU, according to the data. We can infer from the DMUi efficiency values obtained (Table 3) that the exit options in the DEA model are ranked as  $A5 > A7 > A3 > A2 > A6 > A1 > A4 > A9 > A3$ .

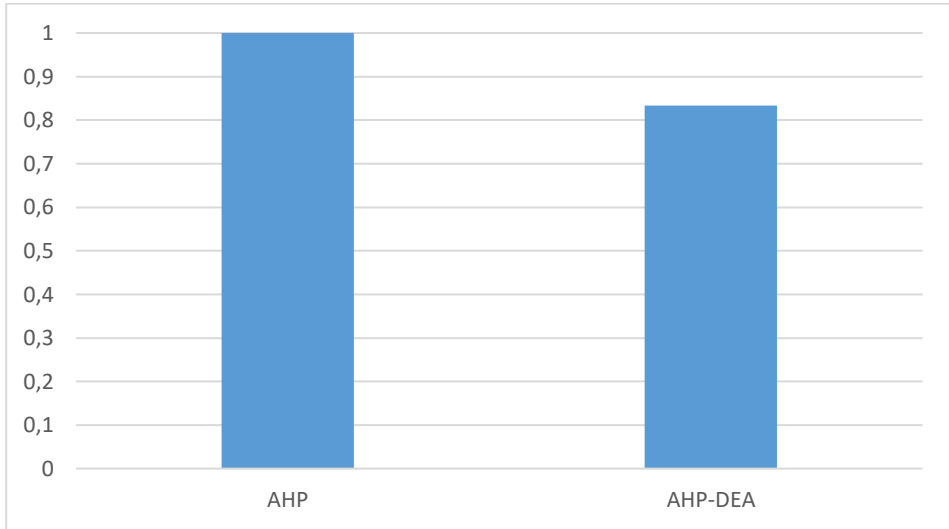
**Table 3** DMUi Efficiency Units

| Firms | Efficiency |
|-------|------------|
| A1    | 0.4926945  |
| A2    | 0.6125073  |
| A3    | 0.8918763  |
| A4    | 0.4886033  |
| A5    | 1          |
| A6    | 0.5382817  |
| A7    | 0.9754532  |
| A8    | 0.3676214  |
| A9    | 0.4576272  |

When comparing the results from the DEA model and the AHP method in this paper, shown in Figure 5, where the fifth alternative has the largest weight of 0.171, it can be said that both the DEA model and the AHP method suggest that "Firm 5" is the best alternative and rank the other alternatives in the same order.

### 2.3. Sensitivity analysis

Differences between ranks determined from sensitivity analysis have been used to calculate Spearman's Correlation Coefficient (SCC), or statistical importance. Figure 6 displays the outcomes of rank comparisons using the SCC approach.



**Figure 6** Rank Correlation in Sensitivity Analysis in DEA Model

SCC values create Figure 6 shows that there is strong correlation between the rankings achieved using various multicriteria decision-making techniques. According to Stefanovi-Marinovi J et al.,(2017) recommendations, all SCC values higher than 0.8 imply highly significant association. We may infer that there is a significant correlation between the original DEA rating and the ranking acquired through the AHP because in our situation all SCC values are much higher than 0.80 and the mean value is 0.92. We can draw the conclusion that the suggested DEA ranking is verified and credible based on the results as they have been presented.

### 2.4. Comparison of results of a hybrid AHP-DEA model with results of other multicriteria techniques

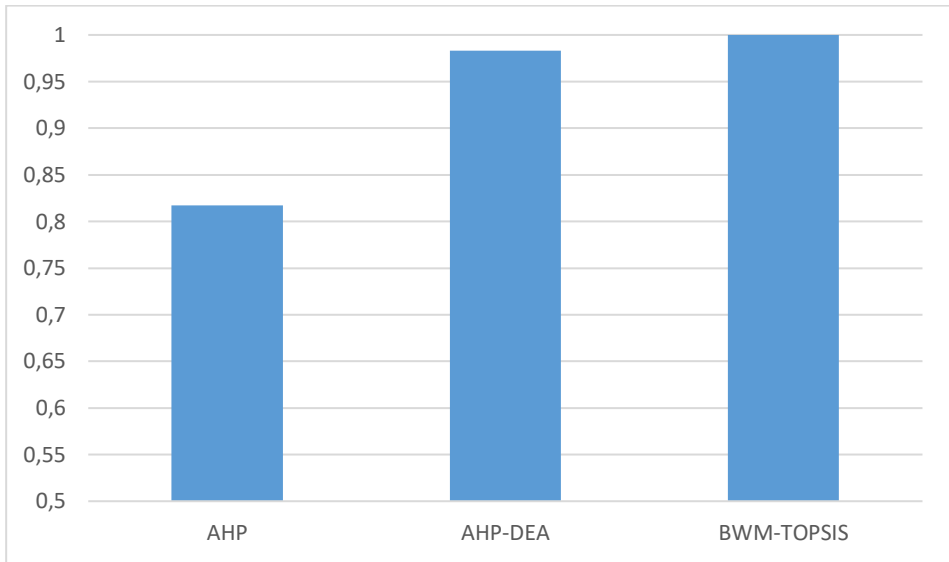
Validation is done by contrasting the output of the AHP-DEA model with the output of the BWM [30] The second level of criteria, or all sub-criteria in a hierarchical model, are created mathematically in a similar manner. The

final outcomes of the hybrid BWM-TOPSIS model are obtained by using the exit vectors from the BWM model as entering data in the DEA model (Table 4).

**Table 4** Alternative Ranks Obtained by BWM, AHP and DEA Model

| Method     |      | Alternative Firms |        |        |        |       |       |       |       |       |
|------------|------|-------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
|            |      | A1                | A2     | A3     | A4     | A5    | A6    | A7    | A8    | A9    |
| AHP        | Wj   | 0,0842            | 0,1048 | 0,1525 | 0,0835 | 0,171 | 0,092 | 0,166 | 0,062 | 0,078 |
|            |      | 1886              | 7155   | 2905   | 6044   | 1888  | 1244  | 8971  | 7875  | 3367  |
|            | rank | 6                 | 4      | 3      | 7      | 1     | 5     | 2     | 9     | 8     |
| AHP-DEA    | Wj   | 0,4926            | 0,6125 | 0,8918 | 0,4886 |       | 0,538 | 0,975 | 0,367 | 0,457 |
|            |      | 945               | 073    | 763    | 033    | 1     | 2817  | 4532  | 6214  | 6272  |
|            | rank | 6                 | 4      | 3      | 7      | 1     | 5     | 2     | 9     | 8     |
| BWM-TOPSIS | Wj   | 0,2351            | 0,2935 | 0,3791 | 0,1911 | 0,658 | 0,270 | 0,498 | 0,143 | 0,103 |
|            |      | 7393              | 54837  | 1852   | 4586   | 75508 | 7119  | 9443  | 1434  | 6344  |
|            | rank | 6                 | 4      | 3      | 7      | 1     | 5     | 2     | 8     | 9     |

SCC has been used for the purpose of determining the relation of results obtained through three different approaches. Results of rank comparison through SCC method are shown in Figure 7. Since the SCC values are considerably higher than 0.8 and the mean value 0.93, we can say that ranks are highly correlated among all three considered models. On the basis of presented results. We can conclude that suggested ranking is confirmed and credible based on the analysis, we can conclude that A5 is the best disposal firm.



**Figure 7** Rank Correlataion of Model Testing

### 3. CONCLUSION

Hospitals providing health services are one of the institutions that produce hazardous waste. There are disposal companies in our country whose activities have been determined and authorized by law for the proper disposal of hazardous wastes. With legal obligation and social responsibility, sensitivity is important in the decisions to be taken in the collection and disposal of these hazardous wastes that pose a threat to human and environmental health. For this reason, many methods are used in order to make managerial decisions about waste management more accurate and effective.

In this study, the criteria that are effective in choosing a hazardous waste disposal company have been determined by the literature and expert opinion, and the importance levels of the criteria have been revealed by multi-criteria decision-making methods. In the second stage, the selection of a hazardous waste disposal company was carried out considering these weights. While selecting the company with three hybrid methods (AHP, AHP-DEA and BWM-TOPSIS), the validation of the methods was tested. At this stage, it has been statistically demonstrated that there is a strong relationship between SSC and firm rankings in all methods. One of the most important features of this study is that it draws attention to the increasing environmental awareness with the

acceleration of global warming in recent years and the selection of companies based on carbon emissions by taking into account the main environmental criterion in the study.

**Acknowledgements** I express our gratitude to the hospital management that provided access to their information and I.K, expert of environmental process , for her contribution during the collection of data.

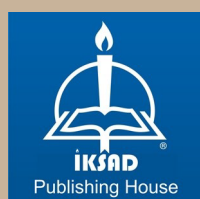
## REFERENCES

- Abessi O, Saeedi M (2010) Hazardous waste landfill siting using GIS technique and analytical hierarchy process. *Environment Asia* 3(2): 47-53.
- Ahmad N, Berg D, Siomans GR (2006) The Integration of Analytical Hierarchy Process and Data Envelopment Analysis in a Multi- Criteria Decision-Making Problem. *International Journal of Information Technology & Decision Making* 5(2): 263- 276.
- Ahmadi HB, Kusi-Sarpong S, Rezaei J (2017) Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. *Resources, Conservation and Recycling* (126): 99-106.
- Anvari A, Zulkifli N, Sorooshian S, Boyerhassani O (2014) An integrated design methodology based on the use of group AHP-DEA approach for measuring lean tools efficiency with undesirable output. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 70(9): 2169-2186.
- Büyüközkan G, Göçer F, Karabulut Y (2019) A new group decision making approach with IF AHP and IF VIKOR for selecting hazardous waste carriers. *Measurement* 134: 66-82.
- Charnes A, Cooper WW, Rhodes E (1978) Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research* 2(6): 429-444.
- Chen YR (2000) Discussion of medical and industrial waste treatment policy. *Chinese Journal of Public Health* 19(4): 303-308.
- ecbs.cevre.gov.tr (01.06.2022)
- Emrouznejad A, Parker BR, Tavares G (2008) Evaluation of research in efficiency and productivity: a survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA. *Socio-economic planning sciences* 42(3): 151–157.
- Faisal MN, Khan S, Farooqi IH (2011) Prioritising factors for selection of infectious waste management contractors using fuzzy analytic hierarchy process. *International Journal of Applied Management Science* 3(3): 275–293.

- Feng YJ, Lu H, Bi K, (2004) An AHP/DEA Method for Measurement of the Efficiency of R & D Management Activities in Universities. *International Transactions in Operational Research* (11): 181-191.
- Fu S Q (1998) Manage of medical waste. *Bimonthly Journal of Research and Evaluation* 22(5): 100-104.
- Ghaffari S, Arab A, Nafari J, Manteghi M (2017) Investigation and evaluation of key success factors in technological innovation development based on BWM. *Decis. Sci. Lett.* 6: 295–306.
- Ghavami SM, Borzooei Z, Maleki J (2020) An effective approach for assessing risk of failure in urban sewer pipelines using a combination of GIS and AHP-DEA. *Process Safety and Environmental Protection* (133): 275-285.
- Gumus AT (2009) Evaluation of hazardous waste transportation firms by using a two step fuzzy-AHP and TOPSIS methodology. *Expert systems with applications*, 36(2), 4067-4074.
- He X, Zhang J (2018) Supplier selection study under the respective of low-carbon supply chain: A hybrid evaluation model based on FA-DEA-AHP. *Sustainability* 10(2): 564.
- Ho CC (2011) Optimal evaluation of infectious medical waste disposal companies using the fuzzy analytic hierarchy process. *Waste management*, 31(7), 1553-1559.
- Hsiao KW, Yang YC, Hong JJ, Tam SC, Tan CH (2004) A study of the disposal ways and fees of medical waste in Taiwan hospitals. *Journal of Healthcare Management* 5(1): 79-100.
- Hsu PF, Wu CR, Li YT (2008) Selection of infectious medical waste disposal firms by using the analytic hierarchy process and sensitivity analysis. *Waste Management* 28(8): 1386–1394.
- [https://atikyonetimi.ibb.gov.tr/uploads/2015/08/cevre\\_kanun.pdf](https://atikyonetimi.ibb.gov.tr/uploads/2015/08/cevre_kanun.pdf) (01.06.2022)
- <https://ced.csb.gov.tr/atik-istatistikleri-i-89145> (01.06.2022)
- <https://ced.csb.gov.tr/tehlikeli-atik-istatistikleri-bulteni-i-82615> (01.06.2022)
- Kabir G (2015) Selection of hazardous industrial waste transportation firm using extended VIKOR method under fuzzy environment. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 7(1), 40-58.

- Kabir G, Sumi RS (2015) Hazardous waste transportation firm selection using fuzzy analytic hierarchy and PROMETHEE methods. *International Journal of Shipping and Transport Logistics* 7(2): 115-136.
- Keskin B, Köksal CD (2019) A hybrid AHP/DEA-AR model for measuring and comparing the efficiency of airports. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Kim TS, (2000) *Extended Topic in the Integration of Data Envelopment Analysis and the Analytical Hierarchy Process in Decision Making*, Louisiana State University
- Korkmazer C, Aktar Demirtaş E, Erol D (2016) Çok ölçütlü karar verme yöntemleri ile atık bertaraf firması seçimi. *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*. 22(4).
- Korpela J, Lehmusvaara A, Nisonen J (2007) Warehouse operator selection by combining AHP and DEA methodologies. *International Journal of Production Economics* 108(1-2):135-142.
- Lai PL, Potter A, Beynon M, Beresford A (2015) Evaluating the efficiency performance of airports using an integrated AHP/DEA-AR technique. *Transport Policy* (42): 75-85
- Lin M-L, Lee Y-D, Ho T-N (2011) Applying integrated DEA/AHP to evaluate the economic performance of local governments in China. *Eur J Oper Res* (209):129–140
- Managi, S., & Karemera, D. (2004). Input and output biased technological change in US agriculture. *Applied Economics Letters*, 11(5), 283-286.
- Mou Q, Xu Z, Liao H (2016) An intuitionistic fuzzy multiplicative best-worst method for multi-criteria group decision making. *Information Sciences* (374): 224-239.
- Pakkar MS (2015) An integrated approach based on DEA and AHP. *Computational Management Science* 12(1): 153-169.
- Pamučar D, Ecer F, Cirovic G, Arlasheedi MA (2020) Application of improved best worst method (BWM) in real-world problems. *Mathematics* 8(8):1342.
- Pan TY, Chen J L (1997) A study on the treatment of the medical wastes. *Chia Nan Annual Bulletin* (23): 96-107
- Raj A, Srivastava SK (2018) Sustainability performance assessment of an aircraft manufacturing firm. *Benchmark. Int. J.* (25):1500–1527.

- Rezaei J (2015) Best Worst Multi Criteria Decision Making Method. *Omega* (53):49-57.
- Rezaei J, Kothadiya O, Tavasszy L, Kroesen M (2018) Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. *Tourism Management* (66): 85-93.
- Saaty TL (1980) *The analytic hierarchy process*. McGraw Hill International, New
- Salimi N, Rezaei J (2016) Measuring efficiency of university-industry Ph. D. projects using best worst method. *Scientometrics* 109(3): 1911-1938.
- Sevkli M, Lenny Koh SC, Zaim S, Demirbag M, Tatoglu E (2007) An application of data envelopment analytic hierarchy process for supplier selection: a case study of BEKO in Turkey. *International Journal of Production Research* 45(9): 1973-2003.
- Sinuany-Stern Z, Abraham M, Yossi H (2000) An AHP/DEA methodology for ranking decision making units. *International Transactions in Operational Research* 7(2):109–24.
- Stefanović-Marinović J, Troha S, Milovančević M (2017) An application of multicriteria optimization to the two-carrier two-speed planetary gear trains. *Facta Universitatis, Series: Mechanical Engineering* 15(1): 85–95.
- Wang YM, Liu J, Elhag TM (2008). An integrated AHP–DEA methodology for bridge risk assessment. *Computers & industrial engineering* 54(3): 513-525.
- Yadollahi S, Kazemi A, Ranjbarian B (2018) Identifying and prioritizing the factors of service experience in banks: A Best-Worst method. *Decis. Sci. Lett.* (7): 455–464.
- Yang CY, Chen RF, Ye QH, Zeng DW (2002) Solve the method of medical waste effectively. *Taiwan Medical Journal* 45(7): 55-56.
- Yang T, Kuo C (2003) A hierarchical AHP/DEA methodology for the facilities layout design problem. *European Journal of Operational Research* 147(1): 128-136.



ISBN: 978-625-378-306-8