

# Turizm planlamasında sayısal SWOT analizi uygulaması: Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi örneği

## A'wot analysis of tourism planning application: Oymapınar Culture and Tourism Protect and Development Region

Sezen GIRAN TAŞCIOĞLU

Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, ANTALYA

Sorumlu yazar (Corresponding author): S. Giran Taşcıoğlu, e-posta (e-mail): sezengirani11@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<p>Alınış tarihi 17 Şubat 2011 Düzeltilme tarihi 17 Kasım 2011 Kabul tarihi 25 Kasım 2011</p> <p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Sayısal SWOT Oymapınar SWOT Analitik hiyerarşi yöntemi</p>	<p>Bu çalışmada, Sayısal SWOT tekniği olarak adlandırılan melez bir yöntem kullanılarak “Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi” için en uygun stratejinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, SWOT (Güçlü yanlar, zayıflıklar, fırsatlar, tehlikeler ve tehditler) analizi yapılmış ve bu analizin sonuçlarına göre stratejiler geliştirilmiştir. Analitik hiyerarşi yöntemiyle SWOT analizinin birlikte kullanılması sonucunda sayısal SWOT tekniği oluşmuştur. SWOT analizi sonucunda 4 strateji belirlenmiştir. Sayısal SWOT tekniğine göre güçlü yanlar için en uygun stratejinin “AB’nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması, zayıf yanlar için “Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizm faaliyetlerinden en az zarar görmesi”, tehditler, tehlikeler ve fırsatlar için ise “Yatak kapasitesinin azaltılması, alt yapı hizmetlerinin iyileştirilmesi” olduğu görülmüştür.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received 17 February 2011 Received in revised form 17 November 2011 Accepted 25 November 2011</p> <p><b>Keywords:</b> A'wot Oymapınar SWOT Analytic hierarchy process</p>	<p>The objective of this study was to work out the best strategy for “Oymapınar Culture and Tourism Protection and Development Region” using a hybrid technique called numerical SWOT analysis. SWOT analysis was made for this purpose (strengths, weakness, opportunities and threats). Development strategies were evaluated according to SWOT analysis. The numerical SWOT analysis was constructed by combining analytical hierarchy process with SWOT analysis. Four strategies were determined as a result of SWOT analysis. According to numerical SWOT (A'wot), strength of the optimal strategy was support of European Union for alternative tourism and spread of tourism all year around; weaknesses of the optimal strategy was minimization of tourism-bound damage to Oymapınar and Manavgat Dams; and opportunity and threat of the optimal strategy were reducing bed capacity and improving infrastructure, respectively.</p>

## 1. Giriş

“Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi” 22.10.2004 tarih ve 2004/8328 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 06.01.2005 tarih ve 25692 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bölge sınırları kapsamında hazırlanan 1/25.000 ölçekli Oymapınar Çevre Düzeni Planı, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 26.09.2007 tarihinde onaylanmıştır. Büyüklüğü yaklaşık 43.150 hektar olan bölge, Antalya merkeze 92 km, Manavgat ilçesine 17 km. uzaklıktadır. Turizm alanı içerisinde Manavgat ve Oymapınar barajları bulunmaktadır.

Proje alanı Belek, Side, Manavgat Turizm Bandının arka etkileşim bölgesinde yer almaktadır. Bu Turizm bandı deniz-kum-güneş odaklı 7-8 aylık turizm faaliyetlerini içeren 75.000 yatak kapasiteli bir alandır. Oymapınar Turizm Gelişim Projesi,

Belek, Side, Manavgat Turizm Bandındaki 7 aylık turizm potansiyelini 12 aya yaymayı, turizm hizmet kalitesini yükseltmeyi, turizm faaliyetlerini çeşitlendirmeyi ve yatak kapasitesini 75.000'e yükseltmeyi hedefleyen bir proje bölgesi olarak seçilmiştir.

Planın temel amacı, kıyı turizmine alternatif oluşturacak turizm çeşitleri oluşturmaktır. Alanın çok büyük bir kısmı Manavgat ilçesi idari alanında kalmaktadır. 4 alt bölgeye ayrılan alanda 30.000 yatak kapasitesi hedeflenmektedir.

Bölgeye ilişkin yapılan planlama çalışmalarında, alanının yaklaşık % 6,5'lik kısmının golf turizmine ayrıldığı görülmektedir. Sayısı 8 adet olan golf turizmi bölgesinde toplam 12 adet golf tesisi bulunmaktadır. Bu bölgeler daha çok

planlama alanının doğusunda ve batısında yer almaktadır. Bu alanın yaklaşık 1.450 hektarı şahıs arazisidir. Şahıs mülkiyetindeki alanlardan satın alma yoluyla arazi temin edileceği ön görülmektedir. Planlama alanı içerisinde 1 golf sahası parkurunun 75 hektardan az olmaması düşünülmektedir.

Planlama alanı içerisinde Tepeköy, Hocalı, Aksaz ve Bucakşihlar köylerinin yakın çevresinde toplam dört bölgede, yaklaşık 1.003,50 hektar alanda ekoturizm planlanmıştır. Ekoturizm alanlarında bisiklet turları, organik tarım alanları, foto safari, çiftlik evleri, butik oteller, at-bisiklet kiralama birimleri, hobi bahçeleri, sağlıklı yaşam tesisleri, spor tesisleri bulunmaktadır. Yaklaşık 540 hektar alanın 400 hektarı şahıs mülkiyeti, geri kalanı kısmı hazine mülkiyetindedir.

Bu çalışma, Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi için yapılan planlama çalışmasında stratejik açıdan öncelikli olarak üretilmesi gereken planı saptamak üzere SWOT analizi ve AHP'nin birleşiminden yararlanılması ile ilgilidir. Sonuçta planlama çalışmasının başarısını etkileyen içsel ve dışsal faktörler belirlenmiş, bunların öncelik durumları sayısal olarak ortaya konmuş ve önem sıralaması yapılmıştır.

## 2. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada "Sayısal SWOT Tekniği" olarak adlandırılan SWOT ve Analitik Hiyerarşi Prosesin (AHP) birlikte kullanıldığı melez teknik uygulanmıştır.

Sayısal SWOT Tekniği kapsamında SWOT çözümlenmeleri ile birlikte kullanılan AHP Tekniği, esas olarak elemanların ikili karşılaştırılmasından elde edilen önceliklere dayalı çok kriterli karar verme tekniklerinden birisidir (Yılmaz 1999).

Sayısal SWOT Tekniğinin literatürde farklı alanlarda uygulamaları bulunmaktadır. Nitekim Sayısal SWOT Tekniğinin ilk olarak Kurttila ve ark. (2000) tarafından Finlandiya'da orman alanlarının sertifikalandırma çalışmasında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ardından bu teknik Pesonen ve ark. (2001) tarafından Finlandiya Orman ve Park Servisindeki kaynak yönetim stratejilerinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Ülkemizde ise Yüksel ve Akın (2006) üretim, Yılmaz (2007) tarım, Çelik ve Güven (2008) ekonomi, Arslan (2010) İktisat alanlarında sayısal SWOT tekniğini kullanmışlardır.

### 2.1. SWOT analizi

1970'li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmaya başlayan SWOT analizi, günümüzde farklı uygulama alanları için bir analiz ve planlama aracı olarak kullanılmaktadır. SWOT analizinde **Strength**: güçlü yanlar, **Weakness**: zayıf yanlar, **Opportunity**: fırsatlar, **Threat**: tehdit ve tehlikeler belirlenerek, mevcut durum ile gelecek duruma yönelik bir analiz yapılmaktadır. Bu dört ölçüte bağlı olarak yapılan analizlerin irdelenmesi ile stratejik bir görüş ortaya konulabilmektedir. Bu yöntem MECO (Mediterranean Coasts and Cosytem) gibi kıyı yönetimi projelerinde de kullanılmıştır (Uçar ve Doğru 2005). SWOT analizi ile sahip olunan kaynakların optimum kullanımını sağlayacak bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır. SWOT planlama çalışmalarında temel verilerin elde edilmesinde ve sistemli değerlendirilmesinde kolaylık sağlayan bir yöntemdir.

SWOT analizinde amaç iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indireyecek plan ve stratejiler geliştirmektir. Böylece güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların bulunduğu alanlara odaklanmak

mümkündür. SWOT analizinin kullanıldığı durumlar aşağıda sıralanmıştır.

- Stratejik bir plan geliştirilmesi aşaması,
- Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamaları,
- Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizi (Gürlek 2002).

SWOT ölçütlerinin belirlenmesinden sonra mevcut durumunun analizi için aşağıda verilen SWOT matrisi kullanılmıştır. Matris yardımıyla ölçütler birbirleriyle ilişkilendirilerek irdelenmiştir (Çizelge 1).

Çizelge 1. SWOT matrisi.

	İçsel Faktörler	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Dışsal Faktörler			
Fırsatlar		G-F	Z-F
Tehdit ve Tehlikeler		G-T	Z-T

### 2.2. Analitik hiyerarşi tekniği (AHP)

Analitik Hiyerarşi Proses (AHP), ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977'de Saaty (1986) tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir.

AHP yöntemi "Fuzzy Set" yöntemlerinden biridir. Fuzzy mantığı iki durumda geçerlidir.

1. Yargıya dayalı çok karmaşık modellerde,
2. İnsan muhakeme kararlarının içinden çıkamayacağı işlemlerde başarılı gözükmektedir (Şahin 1999).

AHP çok kriterli problemlerde yapılanma ve modellemede etkili bir araçtır ve çeşitli yönetim uygulamalarının ortaya konmasında başarıyla kullanılmıştır. AHP problemi parçalara bölmekte ve daha sonra bu parçalar için ulaşılan tüm çözümleri sonuçta birleştirmektedir. AHP sezgi, duygu, yargı ve akli bir arada organize ederek bir kararı etkileyen tüm güçleri göstermekte ve karar almada kolaylık sağlamaktadır (Arslan 2010).

Saaty (1986)'a göre AHP aşamaları;

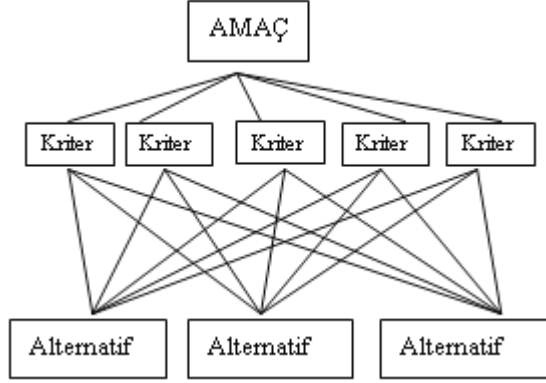
- Problemin belirlenmesi,
- Karar veren grubun seçilmesi,
- Konumun ve amaçların açıklanması,
- Hiyerarşik yapının oluşturulması,
- Grupların (set) oluşturulması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Sonuçların belirlenmesidir.

AHP'de problem hiyerarşik bir biçimde yapılandırılır. Problemin hiyerarşik yapılandırılmasını önceliklendirme süreci izler (Saaty 1986). Şekil 1'de 3 seviyeli bir hiyerarşi gösterilmiştir:

AHP'nin ikinci temel adımı ikili karşılaştırmalardır. İkili karşılaştırma, iki faktör veya kriterin birbiriyle karşılaştırılmasıdır ve karar vericinin yargısına dayanmaktadır. İkili karşılaştırma ile hiyerarşideki elemanların bir üst kademedeki elemana göre göreceli önemlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Güngör ve İşler 2005). Karşılaştırmada değer atamak için Saaty (1986), 1-9 ölçeğini geliştirmiştir. AHP'de genellikle bu ölçek kullanılmaktadır. Ölçek ve ölçek

değerlerinin ifade ettiği anlamlar Çizelge 2’de gösterilmiştir.

Çiftlerin birbirlerine göre göreceli önemlerinin belirlenmesi için anket yapılmıştır. Anket Peyzaj Mimarı, Şehir Plancısı ve Ziraat Mühendislerinden oluşan 5 kişilik uzman grubuna uygulanmıştır. Kararların birleştirilmesinde analitik ortalama kullanılmıştır.



Şekil 1. Üç seviyeli AHP modeli (Saaty ve Vargas 2001).

İkili karşılaştırma matrisi hazırlandıktan sonra matrisin normalize edilmesi gerekmektedir. Matrisin normalize edilmesi için, matriste her sütun için, sütun toplamı alınmalı ve matris elemanları ilgili olduğu sütun toplamına bölünmelidir. Daha

sonra normalize edilmiş olan matriste her alternatif veya kriter için oluşmuş satır toplamı alınmalıdır. Elde edilen bu değer kriter veya alternatifler için öncelik değerleridir. Öncelik değerlerinin oluşturduğu matris öncelik vektör matrisidir. Öncelik vektör matrisindeki her kriter/alternatif için öncelik değeri o kriter/alternatifte ait ikili karşılaştırma matrisinde bulunan sütundaki tüm elemanlarla çarpılarak ağırlıklandırılmış toplam matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam matristeki satır toplam değerleri öncelik vektör matrisi satır değerlerine bölünür. Oluşturulan son matristeki değerlerin aritmetik ortalaması alınarak öz değer ( $\lambda_{max}$ ) değeri hesaplanır (Özyörük ve Özcan 2008). Bu adımların ardından Tutarlılık İndeksi ve Tutarlılık Oranı hesaplanmalıdır. A matrisinin tutarlılık oranının hesaplanmasında aşağıdaki formüller kullanılır (Shrestha ve ark. 2004).

$$CR = CI / RI$$

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

CI: Tutarlılık İndeksi (Consistency Index)

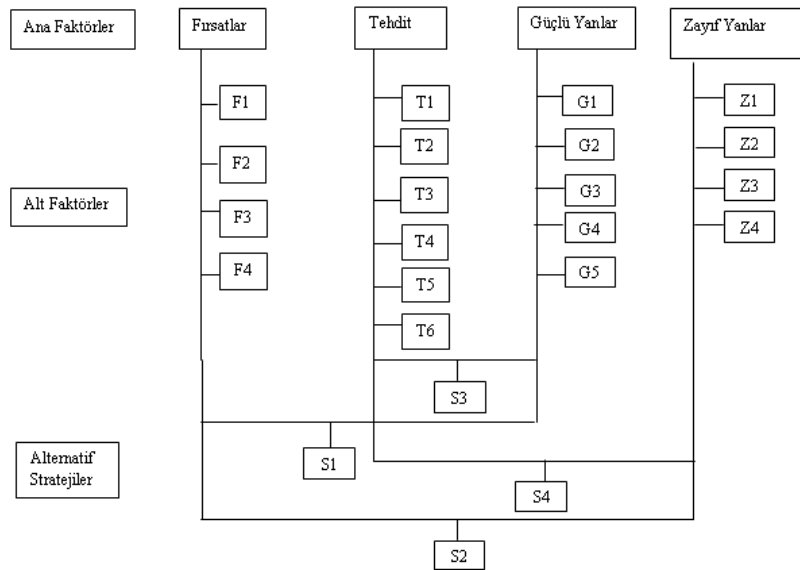
RI: Rastgele İndeks (Random Index)

CR: Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio)

Genellikle tutarlılık oranı (CR) %10 veya daha küçükse matrisin tutarlı olduğu kabul edilir (Saaty ve ark. 2003). Ayrıca en büyük öz değer matris boyutuna eşit ise ( $\lambda_{max} = n$ ) karşılaştırma matrisi tutarlıdır denir (Shrestha ve ark. 2004).

Çizelge 2. Önem skala değerleri ve tanımları (Saaty 1986).

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki seçenek eşit derecede önemli
3	Biraz Önemli	Bir seçenek diğerine karşı biraz daha üstün
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir seçenek diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir seçenek diğerlerinden çok üstün
9	Kesin önemli	Bir seçeneğin diğerlerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahip
1,4,6,8	Ara Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değer.



Şekil 2. Problemin analitik hiyerarşi süreci, model.

Çizelge 3. Alana ilişkin SWOT analizi.

		İçsel Faktörler	
		Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Dışsal Faktörler	Fırsatlar	G1: Baraj göllerinde balık avlama, su sporları yapabilmek olanaklarının bulunması, G2: Turizm çeşitliliğinin sağlanmasında Türkiye'nin doğal, tarihi ve kültürel kaynaklarının uygun olması, G3: Kıyı turizminin alternatif turizme dönüşmesi ve döviz kazancı ve istihdam alanları sağlanması, G4: Belek, Side, Manavgat Turizm bandındaki 7 aylık turizm potansiyelinin 12 aya yayılması, yatak kapasitesinin artması, G5: 1/25.000 ölçekli Oymapınar Çevre Düzeni Planının onaylanmış olması.	Z1: Arazi tahsislerinin 75 yıllığa çıkarılması, alanın tek bir yatırımcıya tahsis edilmesi, Z2: Doğal, kültürel ve tarihi mirasın korunması konusundaki yetersizlikler, Z3: Ekoturizm alanlarının golf turizmine ayrılan alanlardan yaklaşık 4 kat daha az olması, golf turizminin çok yoğun yapılması ve bu alanlarda doğal yapının bozulması, su tüketiminin artması Z4: Alt ölçekli planların hazırlanmamış olması.
	Tehdit ve Tehlikeler	T1: Uluslararası şampiyonalara uygun Yaklaşık 12 adet golf tesisinin bulunmasının doğal kaynakların bozulmasına yol açması, T2: Çok büyük alanların turizme açılmasının doğal kaynakların kullanımına vereceği zararlar ve başta altyapı olmak üzere sunulan hizmetlerin istenilen kaliteye ulaşamaması, T3: Bölgenin dağlık olması ve orman yangınlarının her sene görünmesi, T4: Planlama alanı içerisinde 3 adet toplam 182.43 hektar 1. dereceden Arkeolojik Sit Alanı bulunması, T5: Baraj göllerinin turizm aktiviteleri sonucunda kirlenmesi, T6: Golf alanlarının şehrin doğu kesiminde yaygın olması.	S1 AB'nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması. S2 Golf turizmine ayrılan alanların azaltılması. S3 Yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi. S4 Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizm faaliyetlerinden en az zararı görmesi.

Akpınar (1995)'a göre matrisin tamamlanmasını takiben her elemanın göreceli ağırlığı, karşılıklı matris için temel özvektörün hesaplanmasıyla belirlenir. Hesaplama:

$A^* = \mu = n \times n$  lik karşılıklı matris,

$\mu = n \times 1$  lik temel özvektör,

$\hat{U} =$  maksimum özdeğerdir.

Her matris için hesaplanan özvektörler yeni bir matris içinde bir araya getirilerek bir üst aşamanın özvektörü ile çarpılır. Bu işlem sıralanma eklenen her aşama için tekrar edilir.

Çiftlerin birbirlerine göre göreceli önemlerinin belirlenmesi için yapılan anket sonucunda ortaya çıkan ikili karşılaştırmalar, Akpınar (1995) tarafından gerçekleştiren bilgisayar programına

aktarılmıştır.

### 3. Bulgular

Sayılaştırılmış SWOT analizi uygulaması gereğince ilk olarak karar verme sürecinde kullanılacak olan SWOT faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Çizelge 3'de alana ilişkin iç ve dış faktörlerin SWOT analizi ve bu analiz sonucunda üretilen stratejiler görülmektedir.

SWOT analizinin belirlenmesinden sonra bu faktörler temel alınarak alternatifler belirlenmiştir. SWOT matrixinde de görüneceği gibi alternatif stratejiler; AB'nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması (S1), Golf turizmine ayrılan alanların azaltılması (S2), Yatak kapasitesinin

azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi (S3), Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizm faaliyetlerinden en az zararı görmesi (S4) dir.

SWOT analizi ve alternatiflerin belirlenmesinden sonra, analitik bir yöntem kullanılarak bu faktörlerin öncelik değerleri belirlenmiştir. Bu çalışmada AHP yöntemi kullanılarak on dokuz adet ikili karşılaştırma yapılmıştır. İkili karşılaştırmalar yapılırken, Saaty (1986)'in tavsiye ettiği ve Çizelge 2'de verilen 1-9 ölçeğinden yararlanılmıştır.

SWOT analizi sonucunda saptanan stratejik faktör gruplarını ve alternatif stratejileri AHP tekniği kullanılarak ölçülebilir hale getirebilmek amacıyla problem dört seviyeli hiyerarşik hale getirilmiştir. Problemin hiyerarşik hali Şekil 2'de sunulmaktadır.

Sayısal SWOT metodu uygulama adımlarında da belirtildiği gibi SWOT analizinin ardından her bir SWOT grubu ve faktörleri için ikili karşılaştırmalar yapıldı.

Çizelge 4'de de görüldüğü gibi tehditler fırsatlardan biraz daha önemlidir. Güçlü yanlarla zayıf yanların önem derecesi eşit olup, fırsat ve tehlikelerden daha düşüktür. Fırsatların yerel ağırlığı 0,3, tehditlerin 0,5 ve zayıf ve güçlü yanların ise 0,1 olarak hesaplanmıştır. Matrisin tutarlılık oranı ise % 1'dir.

Bu oran matrisin tutarlı olduğunu gösterir. İkili kıyaslama sonucuna göre modelin çözümünden elde edilen yerel ve genel ağırlıklar Çizelge 5'de sunulmaktadır (En yüksek önceliğe sahip olanlar, altı çizilerek gösterilmiştir). Çizelge 5'de gösterilen gruptaki yerel faktör önceliği ikili karşılaştırma sonucunda elde edilen değerlerlerdir.

Güçlü yanlar grubunun 5 faktörünün yerel ağırlıkları incelendiğinde, "Baraj göllerinde balık avlama, su sporları yapabileceği olanakları" % 36, "Turizm çeşitliliğinin sağlanmasında Türkiye'nin doğal, tarihi ve kültürel kaynaklarının uygun olması" %28, "Kıyı turizminin alternatif turizme dönüşmesi ve döviz kazancı ve istihdam alanlarının sağlanması" %19, "Belek, Side, Manavgat Turizm bandındaki 7 aylık turizm potansiyelinin 12 aya yayılması, yatak kapasitesinin artırılması" % 12, "1/25.000 ölçekli Çevre Düzeni Planının onaylanmış olması" % 4 olarak bulunmuştur.

Çizelge 6'da SWOT faktörünün güçlü yanları dikkate alındığında % 35 oranında AB'nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması stratejisinin (S1) ağırlık kazandığı görülmektedir. Tutarlılık oranı da % 1 olarak bulunmuştur.

Zayıf yanlar grubunun 4 faktörünün yerel ağırlıkları incelendiğinde % 44 ile "Doğal kültürel ve tarihi mirasın korunmasındaki yetersizliklerin" en zayıf nokta olduğu görülmektedir. Bu alt faktörü % 31 ile "Arazi tahsislerinin 75 yıllığa çıkarılması, alanın tek bir yatırımcıya tahsis edilmesi", % 19 ile "Ekoturizm alanlarının golf turizmine ayrılan alanlardan az olması, golf turizminin olumsuz etkileri" ve % 6 oranıyla "Alt ölçekli planların hazırlanmamış olması" izlemektedir. Zayıf yanlar için geliştirilebilecek en önemli strateji % 36

oranıyla "Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizm faaliyetlerinden en az zarar görmesi (S4)" olduğu saptanmıştır. Tutarlılık oranı da % 2 olarak bulunmuştur (Çizelge 5).

Fırsatlar için SWOT grubunun alt faktörleri incelendiğinde "Dünyada değişen turizm yaklaşımlarından yararlanılarak turizmin kalitesinin artırılması ve harcama gücü yüksek turistlerin kazanılması" % 44 oranıyla en büyük fırsat olduğu görülmektedir. "Dünyada ve bölgemizde ülkemizin güçlü olduğu doğa, tarih ve kültür turizmine olan ilginin artması" % 31, "Ekoturizm olanakları sağlanması, AB'nin ekoturizm projelerine finansal destek sağlaması" % 19, "Golf alanlarının çoğunlukla şahıs mülkiyetindeki araziler olması golfün turizm gelirlerindeki artışın sağlanması" % 6 olarak hesaplanmıştır. Çizelge 6'da da görüldüğü gibi geliştirilmesi gereken en önemli strateji % 40 oranında yatak kapasitesinin azaltılması altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesidir (S3). Tutarlılık oranı da % 0,1 olarak bulunmuştur.

Tehdit ve tehlikelerin SWOT faktörleri incelendiğinde, en büyük tehdidin % 30 oranında "Çok büyük alanların turizme açılmasının doğal kaynakların kullanımına vereceği zararlar ve başta altyapı olmak üzere sunulan hizmetlerin istenilen kaliteye ulaşmaması" olduğu görülmektedir. Çizelge 6'da da görüldüğü gibi tehdit ve tehlikeler için gerçekleştirilecek en önemli strateji "Yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi (S3) dir". Tutarlılık oranı da % 0,1'dir.

Çizelge 7'de ki tüm nitel faktörlerin bir arada değerlendirilmesine bakıldığında, en önemli stratejinin % 33 oranında "Yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi (S3)" olduğu görülmektedir.

#### 4. Sonuç

Bu çalışmada, karar verme süreci metotlarından olan AHP ile planlama aracı olan SWOT analizinin birbirlerine entegre edilerek oluşturulan Sayısal SWOT tekniği "Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi" planlamasına uygulanmıştır. AHP kullanılarak SWOT faktörlerinin nicel olarak incelenmekte ve karar vericinin tercihi de analizde yer almaktadır.

Çalışmada ilk olarak, Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi planı için güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehdit ve tehlikelerden oluşan SWOT matrisi oluşturulmuş, matris yardımıyla ölçütler birbirleriyle ilişkilendirilerek planlama alanı için dört strateji geliştirilmiştir. Bu stratejiler, AB'nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması (S1), golf turizmine ayrılan alanların azaltılması (S2), yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi (S3), Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizmfaaliyetlerinden en az zararı görmesi (S4) dir.

Nitel faktörlerin birbirleriyle karşılaştırılmasında, SWOT analizindeki tehdit faktörünün güçlü ve zayıf yönler faktörlerine göre kuvvetlice daha önemli, fırsatlar faktörüne göre ise önemli olduğu görülmektedir. Güçlü ve zayıf yanlar faktörlerinin

**Çizelge 4.** SWOT grubu faktörlerinin ikili karşılaştırma sonucu.

Faktörler	Fırsatlar	Tehditler	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Yerel Ağırlıklar	Genel Ağırlıklar
Fırsatlar	1	0,6	3	3	0,300	0,300
Tehditler		1	5	5	0,500	0,500
Güçlü Yanlar			1	1	0,100	0,100
Zayıf Yanlar				1	0,100	0,100
Tutarlılık Oranı: 0,01				Toplam:	1,000	1,000

Çizelge 5. Temel ve alt faktörlerin ikili karşılaştırılmaları sonucu yerel ve genel ağırlıklar.

SWOT grupları	Önceliği	SWOT faktörleri	Gruptaki yerel faktör önceliği	Genel faktör önceliği	En Uygun Strateji
Güçlü Yanlar	0,100	Baraj göllerinde balık avlama, su sporları yapabileceği olanaklarının bulunması,	<b>0,362</b>	<b>0,036</b>	S1
		Turizm çeşitliliğinin sağlanmasında Türkiye'nin doğal, tarihi ve kültürel kaynaklarının uygun olması,	0,282	0,028	
		Kıyı turizminin alternatif turizme dönüşmesi ve döviz kazancı ve istihdam alanları sağlanması,	0,193	0,019	
		Belek, Side, Manavgat Turizm bandındaki 7 aylık turizm potansiyelinin 12 aya yayılması, yatak kapasitesinin artması, 1/25.000 ölçekli Oymapınar Çevre Düzeni Planının onaylanmış olması.	0,121	0,012	
		Toplam:	0,042	0,004	
		1,000			
Zayıf Yanlar	0,100	Arazi tahsislerinin 75 yıllığa çıkarılması, alanın tek bir yatırımcıya tahsis edilmesi,	0,313	0,031	S4
		Doğal, kültürel ve tarihi mirasın korunması konusundaki yetersizlikler,	<b>0,437</b>	<b>0,043</b>	
		Ekoturizm alanlarının golf turizmine ayrılan alanlardan az olması, golf turizminin olumsuz etkileri	0,187	0,018	
		Alt ölçekli planların hazırlanmamış olması	0,063	0,006	
		Toplam:	1,000		
Fırsatlar	0,300	Dünyada değişen turizm yaklaşımlarından yararlanarak turizmin kalitesinin artırılması ve harcama gücü yüksek turistlerin kazanılması,	<b>0,437</b>	<b>0,131</b>	S3
		Dünyada ve bölgemizde ülkemizin güçlü olduğu doğa, tarih ve kültür turizmine olan ilginin artması,	0,312	0,093	
		Ekoturizm olanakları sağlanması, AB'nin ekoturizm projelerine finansal destek sağlaması,	0,188	0,056	
		Golf alanlarının çoğunlukla şahıs mülkiyetindeki araziler olması, golfün turizm gelirlerindeki artışın sağlanması.	0,063	0,018	
		Toplam:	1,000		
Tehditler ve Tehlikeler	0,500	Yaklaşık 12 adet uluslararası şampiyonlara uygun golf tesisinin bulunması doğal kaynakların bozulmasına yol açması	0,084	0,042	S3
		Çok büyük alanların turizme açılmasının doğal kaynakların kullanımına vereceği zararlar ve başta altyapı olmak üzere sunulan hizmetlerin istenilen kaliteye ulaşamaması	<b>0,306</b>	0,153	
		Bölgenin dağlık olması ve orman yangınlarının her sene görünmesi,	0,195	0,097	
		Planlama alanı içerisinde 3 adet toplam 182,43 hektar 1. dereceden Arkeolojik Sit Alanı bulunması,	0,250	0,125	
		Baraj göllerinin turizm aktiviteleri sonucunda kirlenmesi, Golf alanlarının şehrin doğu kesiminde yaygın olması.	0,137	0,068	
Toplam:	0,028	0,014			
		1,000			
Genel Toplam:				1,000	

Çizelge 6. Stratejiler ve SWOT faktörlerinin ikili karşılaştırılmaları.

Stratejiler	Güçlü Yanlar					Ağırlık	Tutarlılık Oranı	
	G1	G2	G3	G4	G5			
S1	0,369	0,187	0,437	0,437	0,441	<b>0,352</b>	0,013	
S2	0,187	0,311	0,313	0,313	0,062	0,256		
S3	0,062	0,062	0,187	0,062	0,185	0,091		
S4	0,357	0,043	0,062	0,187	0,311	0,301		
Toplam:						1,000		
Stratejiler	Zayıf Yanlar				Ağırlık	Tutarlılık Oranı		
	Z1	Z2	Z3	Z4				
S1	0,064	0,062	0,062	0,062	0,062	0,023		
S2	0,338	0,188	0,437	0,437	0,295			
S3	0,277	0,312	0,188	0,312	0,287			
S4	0,320	0,437	0,312	0,188	<b>0,356</b>			
Toplam:					1,000			
Stratejiler	Fırsatlar				Ağırlık	Tutarlılık Oranı		
	F1	F2	F3	F4				
S1	0,158	0,437	0,437	0,436	0,315	0,001		
S2	0,184	0,063	0,188	0,062	0,139			
S3	0,605	0,188	0,312	0,312	<b>0,401</b>			
S4	0,052	0,312	0,062	0,189	0,145			
Toplam:					1,000			
Stratejiler	Tehditler ve Tehlikeler						Ağırlık	Tutarlılık Oranı
	T1	T2	T3	T4	T5	T6		
S1	0,062	0,192	0,062	0,062	0,062	0,188	0,107	0,001
S2	0,437	0,305	0,188	0,437	0,188	0,437	0,316	
S3	0,312	0,437	0,312	0,312	0,312	0,312	<b>0,352</b>	
S4	0,188	0,062	0,439	0,188	0,437	0,062	0,225	
Toplam:							1,000	

**Çizelge 7.** Tüm nitel faktörlere göre stratejilerin değerlendirilmesi.

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Fırsatlar	Tehditler ve Tehlikeler		Temel Özvektör	Stratejiler
0,352	0,062	0,315	0,107		0,100	0,188 (S1)
0,256	0,295	0,139	0,316	X	0,100	0,255(S2)
0,091	0,287	0,401	0,352		0,300	<b>0,334(S3)</b>
0,301	0,356	0,145	0,225		0,500	0,222(S4)

birbirlerine göre eşit önemdedir. Temel özvektörün hesaplanması sonucunda her faktörün stratejilerin seçimi üzerine göreceli etkileri hesaplanmıştır. Buna göre; en büyük değere sahip “Tehlikeler ve tehditler (0,500)” faktörü olmuştur.

Güçlü yanların birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda “Baraj göllerinde balık avlama, su sporları yapabileceği olanaklarının bulunmasının” 0,362’lik bir değer ile en önemli faktör olduğu görülmüştür. Güçlü yanlar için geliştirilecek en önemli stratejinin de “AB’nin alternatif turizm türlerine destek vermesi, atıl durumdaki arazilerin turizme kazandırılması ve turizmin tüm yıla yayılması (S1)” olduğu saptanmıştır.

Zayıf yanların birbiriyle karşılaştırılmasında ise; “Doğal, kültürel ve tarihi mirasın korunması konusundaki yetersizlikler (0,437)” en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Zayıf yanlar için geliştirilebilecek en uygun strateji ise, 0,356’lık değerle “Oymapınar ve Manavgat Barajlarının turizm faaliyetlerinden en az zarar görmesi” olduğu bulunmuştur.

Fırsatlar faktörün tüm alt faktörleri dikkate alındığında “Dünyada değişen turizm yaklaşımlarından yararlanarak turizmin kalitesinin artırılması ve harcama gücü yüksek turistlerin kazanılmasının (0,437)”, tehditler ve tehlikeler faktörü dikkate alındığında ise “Çok büyük alanların turizme açılmasının doğal kaynakların kullanımına vereceği zararlar ve başta altyapı olmak üzere sunulan hizmetlerin istenilen kaliteye ulaşmamasının (0,306)” ağırlık kazandığı görülmektedir. Fırsatlar ve tehdit ve tehlikeler faktörleri için en uygun strateji ise yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesidir (S3).

Bütün alt faktörlerin ikili karşılaştırmaları sonucu genel faktör önceliklerine bakıldığında, % 13 oranında “Dünyada değişen turizm yaklaşımlarından yararlanarak turizm kalitesinin artırılmasının” en önemli faktör olduğu saptanmıştır.

Tüm nitel faktörler bir arada değerlendirildiğinde, en uygun stratejinin %33 oranında Strateji 3 (S3) “Yatak kapasitesinin azaltılması, altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi” olduğu tespit edilmiştir. Strateji 3’ü “Golf turizmine ayrılan alanların azaltılması (S2)” izlemektedir.

## Kaynaklar

- Akpınar N (1995) Madencilik sonrası alan kullanım alternatiflerinin değerlendirilmesinde Fuzzy Set tekniğinden yararlanma olanakları üzerinde bir araştırma. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları No:1430, Ankara.
- Arslan ET (2010) Analitik hiyerarşi yöntemiyle strateji seçimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15: 455-477.
- Çelik N, Güven M (2008) Sayısalştırılmış SWOT analizi ile Bartın İlinin ekonomik yapısını değerlendirme. 2. Ulusal İktisat Kongresi; DEU İİBF İktisat Bölümü; İzmir.
- Güngör İ, İşler B (2005) Analitik hiyerarşi yaklaşımı ile otomobil seçimi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1: 21-33.

Gürlek BT (2002) SWOT Analizi. Tübitak, TÜSSİDE, Gebze. www.tys-tr.com., Erişim tarihi: 20 Ekim 2005.

Özyörük B, Özcan EC (2008) Analitik hiyerarşi sürecinin tedarikçi seçiminde uygulanması: Otomotiv sektöründen bir örnek. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13: 133-144.

Pesonen M, Kurttila M, Kangas J, Kajanus M, Heinonen P (2001) Assessing the priorities using A’WOT among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service. Forest Science 47: 534-541.

Saaty T (1986) Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. Management Science 32: 841- 855.

Saaty TL, Vargas LG (2001) Models, Methods, Concepts and Applications Analytic Hierarchy Process. Springer, New York.

Saaty T L, Vargas L G, Dellman K (2003) The allocation of instangible resources: the Analytic hierarchy process and linear programming. Socio-Economic Planning Sciences 37: 169–189.

Shretha RK, Alavalapati JRR, Kalmbacher RS (2004) Exploring the potential for silvopasture adoption in South-central Florida: An application of SWOT-AHP method. Agricultural Systems 81: 185-199.

Şahin F (1999) Kümeleme Analiziyle Duzzy Set teorisi Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Uçar D, Doğru AÖ (2005) CBS Projelerinin Stratejik Planlanması ve Swot Analizinin Yeri. TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara.

Yılmaz E (1999) Analitik hiyerarşi süreci kullanılarak çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü. Doğu Akdeniz Ormanlık Araştırma Enstitüsü Dergisi: 5: 95-122.

Yılmaz E (2007) A SWOT tekniği kullanılarak katılımcı yaklaşımla proje değerlendirme. Doğu Akdeniz Ormanlık Araştırma Enstitüsü Dergisi 13: 1-16.

Yüksel İ, Akın A (2006) Analitik hiyerarşi proses yöntemiyle işletmelerde strateji belirleme. Doğu Üniversitesi Dergisi 7: 254-268.