



# Journal of Silk Road Tourism Research

*Journal of Silk Road Tourism Research of Tourism Faculty, Atatürk University*

**Volume 4 • Issue 2 • Year 2024**

ISSN: 2792-0585

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour>



# Journal of Silk Road Tourism Research

## CHIEF EDITOR / BAŞ EDITÖR

**Ahmet ÇAVUŞ** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

## EDITORS / EDITÖRLER

**Ali İSKENDER** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Erkan DENK** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

## EDITORIAL BOARD / YAYIN KURULU

**Abdullah KARAMAN** <sup>ID</sup>  
Selçuk University-Konya Turkey  
Selçuk Üniversitesi, Konya Türkiye

**Akın AKSU** <sup>ID</sup>  
Akdeniz University, Antalya, Turkey  
Akdeniz Üniversitesi, Antalya Türkiye

**Bahattin ÖZDEMİR** <sup>ID</sup>  
Akdeniz University, Antalya, Turkey  
Akdeniz Üniversitesi, Antalya Türkiye

**Beykan ÇİZEL** <sup>ID</sup>  
Akdeniz University, Antalya, Turkey  
Akdeniz Üniversitesi, Antalya Türkiye

**Cem İŞİK** <sup>ID</sup>  
Anadolu University-Eskişehir, Turkey  
Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye

**Ceve arket AVCIKURT** <sup>ID</sup>  
Balıkesir University, Balıkesir, Turkey  
Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, Turkey

**Doğan GÜRSOY** <sup>ID</sup>  
Washington State University United States of  
America  
Washington Eyalet Üniversitesi- ABD

**Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN** <sup>ID</sup>  
Dokuz Eylül University, İzmir, Turkey  
Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye

**Faruk ALAEDDİNOĞLU** <sup>ID</sup>  
Van Yüzüncü Yıl University, Van, Turkey  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, Türkiye

**Fatih KIYICI** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Fusun İSTANBULLU DİNÇER** <sup>ID</sup>  
İstanbul University, İstanbul, Türkiye  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Gökalp Nuri SELÇUK** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Gözde EMEKLİ** <sup>ID</sup>  
Ege University-İzmir, Turkey  
Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye

**Güntekin ŞİMŞEK** <sup>ID</sup>  
Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan  
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi,

**Kurtuluş KARAMUSTAFA** <sup>ID</sup>  
Kayseri University, Kayseri, Turkey  
Kayseri Üniversitesi, Kayseri, Türkiye

**Mehmet ZAMAN** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Meryem AKOĞLAN KOZAK** <sup>ID</sup>  
Anadolu University-Eskişehir, Turkey  
Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye

**Nazmiye ÖZGÜÇ** <sup>ID</sup>  
İstanbul University, İstanbul, Türkiye  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Nilüfer ŞAHİN PERÇİN** <sup>ID</sup>  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Nevşehir,  
Turkey  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir,  
Türkiye

**Nuray TETİK DİNÇ** <sup>ID</sup>  
Balıkesir University, Balıkesir, Turkey  
Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, Turkey

**Nurudin KIDIRALİYEV** <sup>ID</sup>  
Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan  
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

**Prakash CHATHOTH** <sup>ID</sup>  
American University of Sharjah, Sharjah, UAE

**Salih KUŞLUVAN** <sup>ID</sup>  
İstanbul Medeniyet University, İstanbul, Turkey  
İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

**Semra Günay AKTAŞ** <sup>ID</sup>  
Anadolu University-Eskişehir, Turkey  
Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye

**Serhat ZAMAN** <sup>ID</sup>  
Bursa Uludağ University, Bursa Turkey  
Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa Türkiye

**Sevgi YILMAZ** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Süleyman TOY** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Şeyhmus BALOĞLU** <sup>ID</sup>  
University Of Nevada, Virginia, Reno, United States  
of America  
Nevada Üniversitesi, ABD

**Tuna BATUHAN** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Uğur ÇALIŞKAN** <sup>ID</sup>  
Muğla Sıtkı Koçman University, Muğla Turkey  
Muğla Sıtkı Koçman University, Muğla Türkiye

**Yasin BOYLU** <sup>ID</sup>  
Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan  
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

## LAYOUT EDITOR / MİZANPAJ EDITÖRÜ

**Emrah KIRMACI** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

## SOCIAL MEDIA EDITOR / SOSYAL MEDYA EDITÖRÜ

**Şebnem SARI** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

## FIELD EDITORS / ALAN EDITÖRLER TURISM MANAGEMENT FIELD EDITOR TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ALAN EDITÖRÜ

**Gürel ÇETİN** <sup>ID</sup>  
İstanbul University, İstanbul, Türkiye  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

## GASTRONOMY AND CULINARY ARTS FIELD EDITOR/GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ALAN EDITÖRÜ

**Burak MİL** <sup>ID</sup>  
İstanbul Kent University İstanbul, Turkey  
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

## TOURISM GUIDANCE FIELD EDITOR TURİZM REHBERLİĞİ ALAN EDITÖRÜ

**Nihat ÇEŞMECI** <sup>ID</sup>  
Erciyes University, Kayseri, Turkey  
Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye

## RECREATION MANAGEMENT FIELD EDITOR REKREASYON YÖNETİMİ ALAN EDITÖRÜ

**Ali Yaylı** <sup>ID</sup>  
Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, Turkey  
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara,  
Türkiye

## ENGLISH LANGUAGE EDITORS/ İNGİLİZCE DİL EDITÖRLERİ

**Muhammet Hasan YENİCE** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Roger ALAN TUNÇ** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

**Furkan CANBAY** <sup>ID</sup>  
Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye

# Journal of Silk Road Tourism Research

## HAKKINDA

Journal of Silk Road Tourism Research 2021 yılında yayın hayatına başlamıştır.  
Dergide turizm alanında yapılan bilimsel çalışmalara yer verildiği gibi multidisipliner araştırmalar da desteklenmektedir.  
Journal of Silk Road Tourism Research, bilimsel standartları en üst düzeyde önemseyen bir dergidir.  
Journal of Silk Road Tourism Research, açık erişimli ve bilimsel hakemli bir dergidir.  
Journal of Silk Road Tourism Research, ücretsiz bir dergidir.  
Journal of Silk Road Tourism Research Haziran ve Aralık aylarında birer kez olmak üzere yılda iki sayı yayımlamaktadır.

## ÖZETLEME VE İNDEKSELEME

Journal of Silk Road Tourism Research aşağıdaki özetleme ve indeksleme veri tabanlarında yer almaktadır:

- [DOAJ](#)
- [EBSCO](#)
- [ERIH Plus](#)

## AMAÇ VE KAPSAM

Journal of Silk Road Tourism Research'ün temel amacı; multi disiplinler bir anlayış ile turizm alanına ilişkin ortaya çıkan problemlere çözüm geliştirecek ve turizm alanının gelişimine katkı sunacak, bilimsel etik ilkelerini benimseyen bilimsel çalışmaları okuyucularıyla buluşturmaktadır. Turizmin çeşitli alanlarında ve diğer disiplinlerde turizm alanında bilimsel çalışma yapan akademisyenler, turizm sektöründe lisans ve lisansüstü öğrenciler Journal of Silk Road Tourism Research'ün hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda turizm alanı veya sektörü ile doğrudan ilişkili tüm bilimsel çalışmalar Journal of Silk Road Tourism Research'ün kapsamında değerlendirilmektedir.

## SORUMLULUK REDDİ

Dergide yayınlanan yazılarda ifade edilen ifadeler veya görüşler, editörlerin, yayın kurulunun ve/veya yayıncının görüşlerini değil, yazar(lar)ın görüşlerini yansıtır; editörler, yayın kurulu ve yayıncı bu tür materyaller için herhangi bir sorumluluk veya yükümlülük kabul etmemektedir.

Yazarlara Bilgi'nin güncel versiyonuna <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour/writing-rules> adresinden ulaşabilirsiniz.  
Etik İlkeler ve yayın Politikası Bilgilerine <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour/policy> adresinden ulaşabilirsiniz.



### Contact (Editor in Chief) / İletişim (Baş Editör)

**Ahmet ÇAVUŞ**

Atatürk University, Tourism Faculty, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Erzurum, Türkiye

✉ [ahmetcavus@atauni.edu.tr](mailto:ahmetcavus@atauni.edu.tr)

🌐 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour>

☎ +90 442 231 53 53

### Contact (Publisher) / İletişim (Yayıncı)

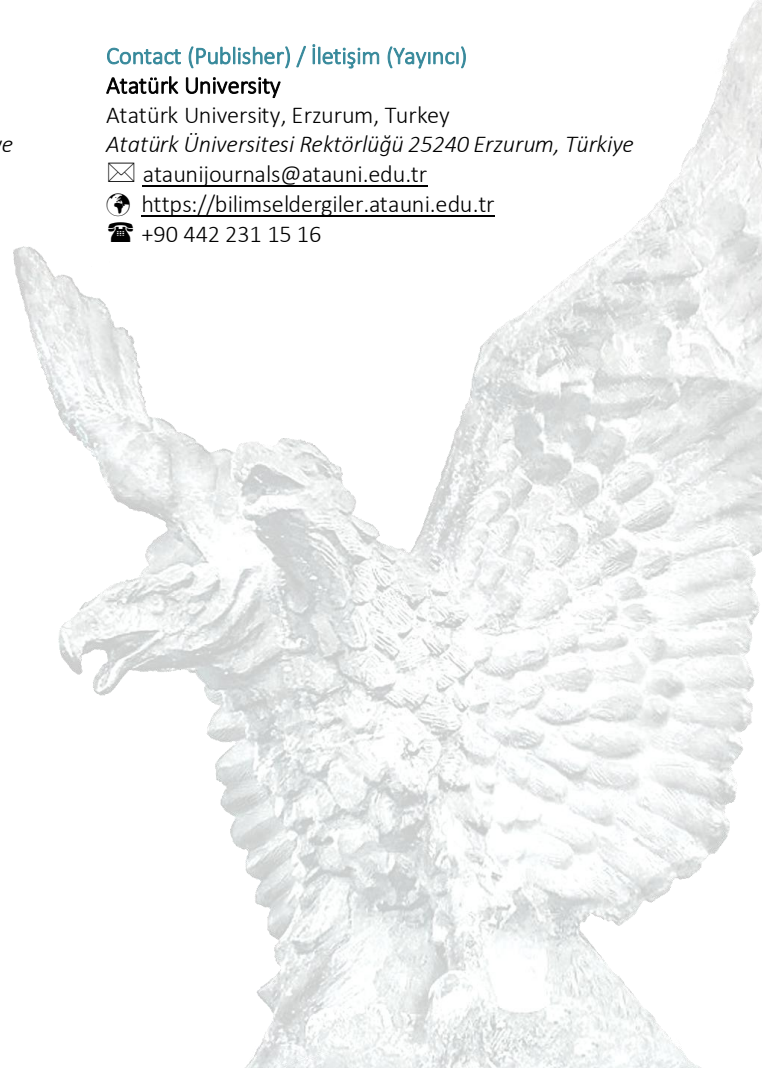
**Atatürk University**

Atatürk University, Erzurum, Turkey  
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü 25240 Erzurum, Türkiye

✉ [ataunijournals@atauni.edu.tr](mailto:ataunijournals@atauni.edu.tr)

🌐 <https://bilimseldergiler.atauni.edu.tr>

☎ +90 442 231 15 16



# Journal of Silk Road Tourism Research

## ABOUT

Journal of Silk Road Tourism Researches started its publication life in 2021.

In the journal, scientific studies in the field of tourism are included as well as multidisciplinary researches are supported.

Journal of Silk Road Tourism Research is an open access and scientific peer-reviewed journal that attaches great importance to scientific standards.

Journal of Silk Road Tourism Research publishes two issues a year, once in June and December.

There is no charge for accepting and publishing articles in the journal.

## ABSTRACTING AND INDEXING

Journal of Silk Road Tourism Research is covered in the following abstracting and indexing databases;

- [DOAJ](#)
- [EBSCO](#)
- [ERIH Plus](#)

## AIMS AND SCOPE

The main purpose of the Journal of Silk Road Tourism Research is to bring together scientific studies that adopt scientific ethical principles, which will develop solutions to the problems arising in the field of tourism and contribute to the development of the field of tourism, with a multi-disciplinary approach.

The target audience of the Journal of Silk Road Tourism Research is the academicians who work in various fields of tourism and other disciplines in the field of tourism, undergraduate and graduate students in the tourism sector. In this respect, all scientific studies directly related to the tourism field or sector are evaluated within the scope of the Journal of Silk Road Tourism Research.

## DISCLAIMER

Disclaimer Statements or opinions expressed in the manuscripts published in the journal reflect the views of the author(s) and not the opinions of the editors, editorial board, and/or publisher; the editors, editorial board, and publisher disclaim any responsibility or liability for such materials.

You can access the current version of the "Instructions for Authors" at the following link: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour/writing-rules>.

Information on Ethical Principles and Publication Policies can be found at: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour/policy>.



### Contact (Editor in Chief) / İletişim (Baş Editör)

**Ahmet ÇAVUŞ**

Atatürk University, Tourism Faculty, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Erzurum, Türkiye*

✉ [ahmetcavus@atauni.edu.tr](mailto:ahmetcavus@atauni.edu.tr)

🌐 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/silkroadtour>

☎ +90 442 231 53 53

### Contact (Publisher) / İletişim (Yayıncı)

**Atatürk University**

Atatürk University, Erzurum, Turkey  
*Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü 25240 Erzurum, Türkiye*

✉ [ataunijournals@atauni.edu.tr](mailto:ataunijournals@atauni.edu.tr)

🌐 <https://bilimseldergiler.atauni.edu.tr>

☎ +90 442 231 15 16



# Journal of Silk Road Tourism Research

## CONTENTS / İÇİNDEKİLER

### RESEARCH ARTICLES / ARAŞTIRMA MAKALELERİ

- 59-70** YENİ NESİL YEMEK HİZMETLERİ: YERLİ BİR BULUT MUTFAK ÖRNEĞİ  
*NEW GENERATION FOOD SERVICES: AN EXAMPLE OF A LOCAL CLOUD KITCHEN*  
Meral İŞ
- 71-87** TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNDE KARIYER ENGELLERİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME  
*AN EVALUATION OF CAREER BARRIERS OF THE TURKISH TOURISM SECTOR*  
Tolga ÖZDEMİR - Harun ÇALHAN
- 88-100** İKTİSADİ PERSPEKTİFLE TURİZM: TÜRKİYE ÖZELİNDE BİR DEĞERLENDİRME  
*TOURISM FROM AN ECONOMIC PERSPECTIVE: AN EVALUATION SPECIFIC TO TURKEY*  
Ömer Faruk ASLAN
- 101-108** GASTRONOMİ TURİZMİ SWOT ANALİZİ: ANKARA ÖRNEĞİ  
*GASTRONOMY TOURISM SWOT ANALYSIS: AN EXAMPLE OF ANKARA*  
Güllü ARI - Enes ARAÇ
- 109** DÜZELTME / ERRATUM

### Cilt 4'ün Hakemleri ~ Reviewers of Volume 4

- Dr. Arzu AKDENİZ  
Dr. Aslı ÇELİKEL  
Dr. Ayşe ARSLAN ÖZKAN  
Dr. Beyza HATIRNAZ  
Dr. Cemal Ersin SİLİK  
Dr. Çağla ÜST CAN  
Dr. Ercan DEMİR  
Dr. Leyla EREN  
Dr. Mehmet Fatih İŞİK  
Dr. Merve ÖKSÜZ  
Dr. Muhammet Cenk BİRİNCİ  
Dr. Mustafa ÜLKER  
Dr. Necibe ŞEN  
Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN  
Dr. Osman GÜLDEMİR  
Dr. Ozan KAYA  
Dr. Özkan Demir  
Dr. Serkan AYLAN  
Dr. Serkan YİĞİT  
Dr. Yener OĞAN  
Dr. Zennube İŞİK





# Journal of Silk Road Tourism Research

## EDITORIAL

We are happy to publish the Issue 2 and Volume 4 of our journal. In the previous issue, we shared the joy of being included in the EBSCO index. In this issue, I would like to share that our journal has started to be indexed in two more important indexes such as DOAJ and ERIH Plus. Being indexed in these indexes is very important for our journal. Because they will make a great contribution to the institutionalization of our journal and the increase in the quality of its publications. Our next goal is to have our journal indexed in the TR Index. We applied to the TR Index two years ago. The evaluation process is ongoing. I hope we will receive good news about this index in 2025. Five articles were submitted to this issue of the Journal of Silk Road Tourism Research. Four of them were accepted as a result of reviewer evaluations. All of the articles are research articles. Two of them are on gastronomy, one on tourism economics, and one on career barriers in tourism. I would like to thank the authors who submitted articles to this issue, the reviewers who evaluated the articles, and our team who contributed.

I hope it will provide the expected and desired benefits.

Dr. Ahmet ÇAVUŞ



# Journal of Silk Road Tourism Research

## EDİTÖRDEN

Dergimizin 4. Cilt 2. Sayısını yayımlamanın mutluluğunu yaşamaktayız. Geçen sayıda EBSCO indekse girmiş olmanın sevincini paylaşmıştık. Bu sayıda DOAJ ve ERIH Plus gibi iki önemle indekste daha dergimizin taranmaya başladığını paylaşmak istiyorum. Bizim için bu indekslerde taranmak dergimiz için çok önemlidir. Çünkü bu indeksler dergimizin kurumsallaşması ve yayın kalitesinin artmasına büyük bir katkı sağlayacaktır. Bundan sonraki hedefimiz dergimizin TR Dizinde taranmasıdır. TR Dizine iki yıl önce başvuru yaptık. Değerlendirme süreci devam etmektedir. Umarım 2025 yılında bu dizinle ilgili güzel bir haber alırız. Journal of Silk Road Tourism Research'ün bu sayısına beş makale gönderildi. Bunlardan dördü hakem değerlendirmeleri sonucu kabul edildi. Makalelerin hepsi araştırma makalesidir. Bunlardan ikisi gastronomi, biri turizm ekonomisi, biri de turizmde kariyer engelleri konularındadır. Bu sayıya makale gönderen yazarlara, makaleleri değerlendiren hakemlere, emeği geçen ekibimize, teşekkürlerimi sunarım.


Umulan ve beklenen faydaları sağlaması dileklerimle.

Dr. Ahmet ÇAVUŞ



## YENİ NESİL YEMEK HİZMETİ MODELLERİ: AVANE CLOUD KITCHENS ÖRNEĞİ

### NEW GENERATION CATERING MODELS: THE CASE OF AVANE CLOUD KITCHENS

Meral İş<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Otel, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü, Karaman, Türkiye.  
[meralbozdogan@kmu.edu.tr](mailto:meralbozdogan@kmu.edu.tr)

<sup>2</sup>Karamanoğlu Mehmetbey University, Vocational School of Social Sciences, Department of Hotel, Restaurant and Catering Services, Karaman, Türkiye

#### ÖZ

Bulut mutfaklar, küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle yiyecek-içecek sektöründe hızla yaygınlaşan yenilikçi bir iş modeli olarak dikkat çekmektedir. Tüketicilerin hız ve çeşitlilik taleplerini karşılayarak çevrimiçi yemek siparişlerinde önemli bir konum edinmiştir. Düşük işletme maliyetleriyle yüksek kârlılık sağlayan bu model, sürdürülebilirlik odaklı çözümleri ve çevre dostu uygulamalarıyla sektörde dönüşüm yaratmaktadır. Enerji tüketimini optimize eden ve gıda israfını azaltan yapısıyla, bulut mutfaklar geleceğin yiyecek-içecek sektörünü şekillendirmektedir.

Çalışmada, Türkiye merkezli bir bulut mutfak girişimi olan Avane Cloud Kitchen markası incelenerek, Türkiye’de hızla gelişen bulut mutfak modelinin sektöre etkileri ele alınmıştır. Araştırma kapsamında, Avane Cloud Kitchen’a bağlı 54 markanın İstanbul genelinde Yemeksepeti platformunda sunduğu hizmetler detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Menü çeşitliliği, müşteri puanları ve çevrimiçi değerlendirme sayıları gibi kriterler temel alınarak yapılan incelemelerde, Dünya Mutfağı, Tavuk ve Vegetaryen & Vegan gibi menü kategorilerinin bulut mutfak konseptinde ön plana çıktığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Yemeksepeti platformunda bulut mutfaklarla ilgili yüksek değerlendirme sayıları ve müşteri puanları, Avane Cloud Kitchen markalarının müşteri memnuniyeti açısından güçlü bir konumda olduğunu göstermektedir. Örneğin, Burger, Döner, Tost & Sandviç menüleri sunan bir marka 45 binden fazla yorumla en fazla değerlendirme alan marka olurken, Burger, Dünya Mutfağı ve Vegetaryen & Vegan menüleri sunan başka bir marka ise 4.8 müşteri puanıyla en yüksek memnuniyet alan marka olmuştur. Bu bulgular, bulut mutfak modelinin yenilikçi yapısının sektörde rekabet gücü kazandırmada ve müşteri beklentilerini karşılamada etkili bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Avane Cloud Kitchens, Bulut Mutfak, Yemeksepeti

#### ABSTRACT

Cloud kitchens have emerged as an innovative business model rapidly gaining prominence in the food and beverage industry under the transformative influence of globalization and digitalization. By addressing consumer demands for speed and variety, they have established a significant position in the online food delivery market. This model offers high profitability with low operational costs while driving transformation in the sector through sustainability-oriented solutions and environmentally friendly practices. With their ability to optimize energy consumption and reduce food waste, cloud kitchens are reshaping the future of the food and beverage industry.

This study analyzes, Avane Cloud Kitchen, a Turkey-based cloud kitchen initiative, is analyzed, and the effects of Turkey’s rapidly developing cloud kitchen model on the sector are discussed. The research examines the services of 54 brands affiliated with Avane Cloud Kitchen on the Yemeksepeti platform in Istanbul. Based on criteria such as menu variety, customer ratings, and the number of online reviews, it has been determined that menu categories like World Cuisine, Chicken, and Vegetarian & Vegan frequently stand out in the cloud kitchen concept.

The findings reveal that the high number of reviews and customer ratings for cloud kitchens on the Yemeksepeti platform indicate that Avane Cloud Kitchen brands hold a strong position in terms of customer satisfaction. For instance, a brand offering Burger, Döner, and Toast & Sandwich menus received the most reviews, with over 45,000 in total, while another brand offering Burger, World Cuisine, and Vegetarian & Vegan menus achieved the highest customer satisfaction score, with a rating of 4.8. These results highlight the innovative structure of the cloud kitchen model, demonstrating its effectiveness in enhancing competitive strength and meeting customer expectations.

**Keywords:** Avane Cloud Kitchens, Cloud Kitchen, Yemeksepeti

Geliş Tarihi/Received 18.11.2024  
Düzetme Tarihi/ Revision 1 06.12.2024  
Düzetme Tarihi/ Revision 2 19.12.2024  
Kabul Tarihi/Accepted Yayın Tarihi/ 20.12.2024  
Publication Date 31.12.2024  
Atf

İş, M. (2024). Yeni Nesil Yemek Hizmeti Modelleri: Avane Cloud Kitchens Örneği. *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4(2),59-70.

#### Cite this article

İş, M. (2024). New Generatin Catering Models: The Case of Avane Cloud Kitchens. *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4(2),59-70.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License.



## GİRİŞ

Gastronomik inovasyonlar ve sanal gıda dağıtım pazarı, özellikle son yıllarda dünya çapında popülerlik kazanmıştır (Nigro vd., 2023). Özellikle önceki yıllarda telefonla gerçekleşen yemek teslimat sistemi, restoranların web siteleri, sanal sipariş platformları ve sosyal medya gibi araçlar üzerinden yapılan teslimat yöntemlerine evrilerek önemli bir değişim ve gelişim göstermiştir (Chotigo & Kadono, 2022; Shapiro, 2023). Bu dönüşümün bir parçası olarak bulut mutfak konsepti, son yıllarda dünya genelinde hızla yayılmış ve yiyecek-içecek sektörünü temelden etkileyerek müşteri davranışlarında önemli değişikliklere yol açmıştır (Telaumbanua vd., 2023). Yenilikçi bir iş modeli olarak bulut mutfaklar, düşük işletme maliyetleri, esnek yapısı ve tüketici ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme kabiliyeti sayesinde; yiyecek-içecek pazarında giderek daha fazla yer edinmektedir. 2020 yılında yaşanan Covid pandemisi, bu alanda daha önce benzeri görülmemiş bir değişimi tetiklemiştir. Tüm dünyada paket servis siparişleri eşi görülmemiş seviyelere ulaşmış ve bu yöntem bireylerin günlük rutinlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Cai vd., 2022; D'souza & Kumar, 2023). Örneğin, 2022 yılında 966 milyar dolar olarak kaydedilen restoran satışları, 2023 yılında 1.049 trilyon dolara yükselmiştir (National Restaurant Association, 2024b).

Sanal restoran, karanlık mutfak veya bulut mutfaklar olarak farklı şekillerde adlandırılan bulut mutfaklar, fiziksel yemek alanı olmayan veya sınırlı bir alanda çoğunlukla paket servis ve gel-al hizmeti sunan yeni nesil mutfak inovasyonu olarak ortaya çıkmıştır (Maurya vd., 2021). Çok büyük bir restoran vitrinine ya da oturma alanına sahip olması gerekmeyen bu mutfak biçimi, restoran sahipleri tarafından işçilik ve diğer genel gider maliyetlerini önemli ölçüde azalttığı için tercih edilmektedir (Cai vd., 2022). Örneğin, Beniwal & K. Mathur (2021), geleneksel bir restoran üzerinde bulut mutfak çalıştırmanın kârlılığını incelemiş ve bu modelin pek çok avantaj sunduğunu ortaya koymuştur. Cai vd. (2022) ise bulut mutfakların yükselişinin devam edeceğini belirtmiş, Amerika'da 977 restoran müşterisini baz alarak bulut mutfaklara yönelik algıları incelemiştir. Çalışma, hayalet mutfakların kişisel ve toplumsal faydalar ile riskler bağlamında farklı algılar yarattığını ve güvenin, müşterilerin davranışsal niyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Paket servis ve gel-al siparişleri yalnızca Amerika'da değil, dünya genelinde artış göstermektedir. National Restaurant Association (2024a), müşterilerin %52'sinin, özellikle Y kuşağının %67'si ve Z kuşağının %63'ünün paket servis siparişlerini yaşam tarzlarının önemli bir parçası olarak gördüğünü raporlamıştır. Türkiye özelinde, 2024 yılında online sipariş pazarının 5,53 milyar ABD doları büyüklüğüne ulaşması beklenmekte; 2028 yılına kadar bu rakamın 8,72 milyar ABD dolarına çıkacağı ve 38 milyon kullanıcıya ulaşacağı öngörülmektedir (Statista, 2024).

2021 yılında Türkiye'de kurulan ve bu araştırmanın bir parçası olarak ele alınan Avane Cloud Kitchen, tam donanımlı bulut mutfak konseptiyle hem yerel hem de küresel düzeyde önemli bir örnek teşkil etmektedir. Küresel Bulut Mutfak Pazar Büyüklüğü, 2021 yılında 63 milyar \$ iken 2022'de 259,1 milyar \$'a yükselmiştir ve 2032 yılına kadar 590 milyar \$ büyüklüğe ulaşması beklenmektedir (Acumen, 2024). Bu hızlı büyüme, bulut mutfakların yalnızca yiyecek-içecek sektöründe değil, aynı zamanda küresel ekonomide de ne denli etkili bir konuma geldiğini göstermektedir.

Bu çalışma, Covid-19 salgını sonrasında popülerleşen bulut mutfakların, özellikle Türkiye bağlamındaki gelişimini incelemeyi amaçlamaktadır. Avane Cloud Kitchen örneği üzerinden sektörel bir analiz sunan araştırma, literatürdeki boşluğu doldurmayı ve sektörde faaliyet gösteren girişimcilere yenilikçi iş modelleri geliştirme konusunda rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle, Türkiye'de bulut mutfak sektörünün gelecekteki potansiyelini anlamak için önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bulut mutfakların sektörel dönüşüme etkilerini ele alan çalışmada; öncelikle bulut mutfak modeli açıklanmış, ardından yerli girişimlerden birini temsil eden Avane Cloud Kitchen markasının çevrimiçi yemek satış platformlarındaki hizmet sunumu genel bir çerçevede değerlendirilmiştir.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.Bulut Mutfaklar

Restoranlar yüzyıllar boyunca rekabetin yoğun yaşandığı işletmeler arasında yer almıştır (Choe & Kim, 2018). Zaman içinde restoranlar arası rekabette verimliliği artırabilmek için daha operasyonel iş modelleri ortaya çıkmıştır (Muller, 2018). Bu modeller arasında sürdürülebilirliği ön plana çıkaran, 2010'lu yıllarda ortaya çıkmaya başlamasına rağmen 2020 yılı sonrasında hızla büyüyen bulut mutfaklar yer almaktadır. 2020 yılında küresel düzeyde yaşanan salgın ile insanların temasını azaltmak için restoranlara uygulanan kısıtlamalar ve bu kısıtlamalara karşın artan yemek talebi yeni bir trendin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Bulut mutfaklar, pandemiden çok daha önce ortaya çıkmasına rağmen, küresel ölçekte tanınması ve yaygınlaşması büyük ölçüde 2020 yılı ve sonrasında gerçekleşmiştir. DoorDash, Uber Eats, Chick-fil-A, GrubHub, Yemeksepeti gibi birçok kuruluş 2020 yılı öncesinde bulut mutfak konseptinde hizmet vermeye başlamıştır (Cai vd., 2022; Choudhary, 2019). Ancak, Covid-19 pandemisi, işletmeler üzerindeki kısıtlamalar ve tüketicilerin sağlık kaygıları nedeniyle, bulut mutfakların büyümesini ve popülaritesini hızlandırmıştır (Nigro vd., 2023). Paket servis konusunda uzmanlaşmış bir

yemek hizmet modeli olan bulut mutfaklar, çevrim içi platformlar aracılığıyla sipariş alarak tüketicilere hızlı ve etkili bir şekilde hizmet sunmaktadır (Idris vd., 2023). Teknik altyapıları sayesinde, popüler teslimat uygulamalarıyla entegre çalışan bulut mutfaklar, müşterilere daha hızlı ve verimli bir yemek teslimat deneyimi sunmaktadır (Idris vd., 2023; Ritchie, 2019). Bu yapı, işletmeler için kârlı bir alternatif olmasının yanı sıra, tüketici ihtiyaçlarına uygun modern bir çözüm olarak da ön plana çıkmaktadır.

Bulut mutfaklar, geleneksel restoran düzenine kıyasla birçok avantaja sahip olup, pek çok durumda daha kârlı bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (Beniwal & K. Mathur, 2021). Bulut mutfaklar, geleneksel restoranların yerini almak için değil, yalnızca ek bir yemek servis yolu oluşturmak amacıyla geliştirilmiştir (Bozagaç & Çevik, 2022). Bu model, girişimcilerin restoran kurma maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır. En iyi lokasyonlar için ödenen kira ücretlerini ortadan kaldırarak müşteri çekmek için gereken dekorasyon, geniş oturma alanları ve kaliteli hizmet personeline duyulan ihtiyaç azalmaktadır (Beniwal & K. Mathur, 2021). Fiziksel bir mekâna bağlı olma zorunluluğunu ortadan kaldıran bulut mutfaklar, müşterilerin ihtiyaçlarına esnek bir şekilde yanıt verebilme kabiliyeti ile dikkat çekmektedir. Bu ekonomik avantajların yanı sıra, bulut mutfakların tüketici davranışları ve restoran sektöründeki pazarlama dinamikleri üzerindeki etkileri de dikkate değerdir. Örneğin, Nigro vd. (2023), tarafından yapılan çalışmada İtalya'da bulut mutfakların restoranların genel işleyiş kuralları üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu modelin geri dönüşü olmayan köklü bir eğilim oluşturma potansiyeline sahip olduğu vurgulanmıştır. Araştırma, kolaylık, yiyecek çeşitliliği ve zaman tasarrufu gibi unsurların tüketici davranışlarını olumlu etkilediğini, ağızdan ağıza pazarlamanın ise bu etkiyi güçlendiren önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Bulut mutfakların müşterilerine yemek yiyebilecekleri bir mekân sunma zorunluluğu bulunmadığından, merkezi bir konumda yer alma veya büyük kapasiteye sahip olma gereksinimleri yoktur (Beniwal & K. Mathur, 2021). Yaya trafiği, geleneksel restoranlar için önemli bir kriterken, bulut mutfaklar bu durumdan bağımsızdır. Daha düşük maliyetli ve merkezi olmayan alanlarda faaliyet gösterebilen bulut mutfaklar, yüksek kira giderlerinden kaçınarak girişimcilerin düşük maliyetlerle piyasaya girmesine olanak tanımaktadır. Bu model, sermayeyi operasyonel ihtiyaçlara yönlendirerek verimlilik sağlamanın yanı sıra geleneksel restoranların karşılaştığı konum ve kira maliyeti gibi zorlukları aşarak daha esnek ve kârlı bir işletme yaklaşımı sunmaktadır.

Geleneksel restoranlarda mutfak kurulum maliyetleri genellikle oldukça yüksektir. Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin çeşitliliği, kullanılan ekipmanların kapsamını artırarak kuruluş maliyetlerini daha da yukarı çekmektedir. Bulut mutfaklar ise bu noktada önemli bir avantaj sunmaktadır; birden fazla marka ve menü içeriğini aynı mutfak altyapısı üzerinden sunabilme yeteneği, ortak ekipman kullanımını mümkün kılmaktadır. Örneğin; bir bulut mutfakta burger, pizza, salata, döner, makarna, pide, kebab vb. birçok ürün aynı ekipmanlar kullanılarak hazırlanabilir. Bu yaklaşım, ekipmanların verimli kullanılmasını sağlarken işletme kuruluş maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Geleneksel restoranlarda menüye yeni içerikler eklemek ve trendlere ayak uydurmak daha maliyetli ve riskli iken bulut mutfaklarda bu risk nispeten daha düşüktür. Geleneksel restoranlarda menüde yapılacak değişiklikler, özellikle menü basım maliyetleri gibi ek işletme giderlerine yol açmaktadır. Ancak bulut mutfaklar daha çok online hizmet verdikleri için ürün yelpazelerini genişletmelerinde trendlere uyum sağlamada bu maliyetler söz konusu değildir.

Bulut mutfaklar, fiziksel bir misafir deneyimi sunmadıkları için ambalaj ve paketlenme, marka algısını oluşturma ve müşteri zihninde olumlu bir izlenim bırakma açısından kritik bir öneme sahiptir (Beniwal & K. Mathur, 2021). Bu açıdan bulut mutfaklarda sunulan ürünlerin daha kaliteli bir ambalaja sahip olması ve bu ambalajlarda ürünlerin sunulması gereklidir. Her ne kadar kaliteli ambalajların kullanımı işletme giderlerini artırıcı bir unsur olarak görülse de, birden fazla marka veya temanın aynı ambalajı kullanması, maliyetleri optimize ederek büyük bir fark yaratmamaktadır.

Tıpkı turizm sektöründe olduğu gibi, restoranlarda da müşteri taleplerini önceden kesin olarak tahmin etmek oldukça güçtür. Sıradan restoranlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için menüde bulunan her bir kaleme ait ürün tam kapasite doluluk oranına göre önceden satın alınmakta ve ön hazırlıkları yapılmaktadır (Ekincek & Şenol, 2023). Talebin düşük olduğu günlerde, ön hazırlığı yapılan ürünlerin uzun süre bekletilememesi israfa yol açarak işletme maliyetlerini büyük ölçüde artırmaktadır (Yeşilyurt & Kurnaz, 2021). Bulut mutfaklarda ise aynı malzemeler birden fazla marka adı altında ortak olarak kullanılmaktadır. Örneğin; pizzada kullanılması planlanan mantarın başka bir markanın çorbasında kullanılması, çıtır tavuklu salatada kullanılan tavuğun başka bir markanın burgerinde değerlendirilmesi, burgerde kullanılan köftenin başka bir markanın salatasında veya köfteli bir wrap içinde değerlendirilmesi mümkündür. Bulut mutfaklarda ürünlerin başka markalar tarafından ortak kullanımı geleneksel restoranlara oranla israfı büyük ölçüde azaltmaktadır. Bu yönüyle bulut mutfaklar, yalnızca ekonomik bir model sunmakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından da sektörde önemli bir çözüm olarak dikkat çekmektedir.

Bulut mutfaklar ayrıca tek bir fiziki mutfakta, kendi etiket ya da markalarını yaratan kuruluşların farklı menü içerikleri ile teslimatına olanak sunmaktadır (Shapiro, 2023). Dünya genelinde yaygınlaşan bulut mutfakların



kendilerine özel sanal sipariş platformlarının bulunması müşterilerin tercihlerinde kolaylıklar sağlarken farklı ve yeni piyasaya sunulan ürünlerinde müşterilerle buluşmasını mümkün kılmaktadır. Müşteriler tek bir platform üzerinde birden çok menüye aynı anda erişim sağlayabilirken farklı ürünlerin piyasaya sunulması daha kolay hale gelmektedir. Müşterilerin birkaç ayrı platformda çoğu geleneksel olan restoranlardan ayrılaştırılmış halde bulut mutfaklara ulaşması mümkündür. Türkiye’de henüz bu altyapı gelişmemiş olsa da ilerleyen yıllarda bu sistemin gelişeceği öngörülmektedir.

## 1.2. Avane Cloud Kitchen

Dünya genelinde, farklı isimlerle anılsa da ortak bir sistem temelinde çalışan bulut mutfakların sayısı hızla artmaktadır. Geçmişte restoranlar, yemek hazırlama ve pişirme süreçlerini hızlandırmak ve zamandan tasarruf etmek için tercih edilirken, günümüzde bulut mutfaklar, modern yeme-içme alışkanlıklarının bir gerekliliği olarak görülmekte ve insan hayatında önemli bir yer edinmektedir. Türkiye de bu işletmelerin temelini atıldığı önemli ülkelerden biri konumunda yer almaktadır. Ticari rekabet açısından oldukça avantajlı olan bu girişimlerin ilerleyen yıllarda daha da yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Türkiye’deki yerli bulut mutfak yatırımları, çeşitli yıllarda kurulmuş ve farklı hizmet bölgelerinde faaliyet gösteren girişimlerle dikkat çekmiştir. Bu girişimler, operasyonel esneklikleri ve inovatif yaklaşımlarıyla yemek sektörüne yeni bir boyut kazandırmıştır.

Türkiye’de bulut mutfak girişimlerinin öncülerinden biri olan *Paket Mutfak*, 2019 yılında İstanbul’da kurulmuş ve sektöre büyük bir bütçeyle giriş yapmıştır ([Paket Mutfak, 2024](#)). Yalnızca Türkiye sınırları içerisinde hizmet veren bu girişim, toplamda 8 markaya ev sahipliği yapmaktadır. Restoranlara altyapı desteği sunan ve Yemeksepeti, GetirYemek ve TrendyolYemek gibi popüler platformlar aracılığıyla geniş bir müşteri kitlesine ulaşan bu girişim, sektördeki yenilikçi yaklaşımların öncüsü olmuştur ([Yeşilyurt & Kurnaz, 2021](#)). *Rafinera Cloud Kitchen*, 2021 yılında İstanbul’da kurulmuş olup Türkiye sınırları içerisinde faaliyet göstermektedir. Bünyesinde 51 markayı barındıran bu girişim, özellikle operasyonel verimliliği ile ön plana çıkarmaktadır ([Alan & Köker, 2022](#)). 2020 yılında kurulan *Xkitchen*, hem ulusal hem de uluslararası çapta faaliyet gösteren bir girişimdir. Toplamda 51 markaya ev sahipliği yapan bu şirket, İstanbul, Ankara, Bursa ve Antalya’nın yanı sıra Dubai, Paris, Londra ve Miami gibi uluslararası şehirlerde de hizmet vermektedir. Bu geniş hizmet alanı ile Xkitchen uluslararası kategoride yer alan bir girişim haline gelmiştir ([Xkitchen, 2024](#)). *Send Gost Kitchen*, 2021 yılında kurulmuş ve İzmir, Konya, Antalya, Aydın, Uşak ve Balıkesir gibi şehirlerde faaliyet göstermeye başlamıştır. Türkiye sınırları içerisinde hizmet veren bu şirket, toplamda 27 markayı bünyesinde barındırarak bölgesel düzeyde dikkat çeken bir bulut mutfak modeli sunmaktadır ([Send Gost Kitchen, 2024](#)). Bu girişimler, Türkiye’nin bulut mutfak sektöründeki gelişimini göstermekte ve sektördeki rekabetin artışına katkı sağlamaktadır. Yerli bulut mutfaklar, operasyonel etkinlikleri ve yenilikçi yaklaşımlarıyla yemek sektöründe sürdürülebilir iş modellerinin oluşturulmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Türkiye’deki yerli kuruluşlardan ve en hızlı büyüyen bulut mutfak girişimlerinden biri olan Avane Cloud Kitchen, paket servis veya gel-al iş modeliyle hizmet vermektedir. Türkiye’nin önde gelen yemek sipariş platformları üzerinden bünyesindeki bulut restoranları işletmektedir. Hibrit mutfak modelini 2023 yılında hayata geçiren Avane, kullanıcılarına “sağlıklı fast-food” ve “gel-otur” deneyimi sunmaktadır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Aynı temada hizmet veren bu firma, ortak hammadde ve ekipman kullanarak en verimli bulut mutfak modelini oluşturmuştur. Aynı ekip tarafından aynı ekipmanlarla ve aynı mutfakta hazırlanan farklı ürünler, müşterilere ulaştırılmaktadır. Sürdürülebilirlikte önemli bir adım atan Avane, ürün israfını büyük ölçüde engellemektedir.

Avane Cloud Kitchen, geliştirdiği hibrit mutfak modeliyle, hem gel-otur restoran sistemi hem de dijital kanallar üzerinden paket servis hizmeti sunarak çok yönlü bir işletme yapısı oluşturmuştur ([Alan & Köker, 2022](#)). Bu model, hızlı değişen müşteri taleplerine uyum sağlama esnekliğiyle dikkat çekmekte ve Avane’nin kendi ekosistemini inşa etmesine imkân tanımaktadır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Hibrit mutfak modeli, yalnızca operasyonel verimlilik sağlamakla kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı da sunmaktadır. Ortak hammadde ve ekipman kullanımı sayesinde kaynakların etkin şekilde değerlendirilmesi, ürün israfını büyük ölçüde azaltmaktadır ([Matzembacher vd., 2020](#)). Bu yaklaşım, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlarken işletme maliyetlerini düşürüp gelir artışını desteklemektedir. Avane Cloud Kitchen’in yenilikçi yaklaşımı, sektördeki rekabet koşullarında farklılaşmasını ve öncü bir rol üstlenmesini sağlamaktadır.

Avane Cloud Kitchen, hibrit mutfak modeliyle tamamen kendi geliştirdiği 54 ayrı restoran markası altında sanal paket servis hizmeti sunarak kapsamlı bir işletme modeli ortaya koymaktadır. 40 aktif mutfağıyla bu markalara hizmet veren Avane, tüm tedarik süreçlerini merkezi bir sistemle yönetmekte ve operasyonel verimliliği üst düzeye çıkarmaktadır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Her biri ortalama 250 metrekarelik bir alanda faaliyet gösteren bu mutfaklar, çapraz hammadde kullanımı sayesinde kaynakların etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu yöntem, yalnızca operasyonel maliyetleri düşürmekle kalmamakta, aynı zamanda sürdürülebilirliğe önemli katkılar sunmaktadır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Çapraz kullanım sayesinde farklı markaların ortak hammaddeleri paylaşması, israfı en aza indirirken, markaların genel kârlılığını artırmaktadır.

İngiltere ve Türkiye’de şubeleri bulunan Avane Cloud Kitchen, 10 farklı lokasyonda yiyecek-içecek üretimi yaparak bu ürünleri müşterilerine bulut mutfak teması ile ulaştırmaktadır. 54 ayrı markaya sahip olan bu şirket, 200’den fazla sanal restorana sahiptir ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). 1300’den fazla satış noktası ile operasyonlarını yürüten Avane, 2024 yılı Şubat ayı itibarıyla 1 milyondan fazla teslimat gerçekleştirmiştir. Şirket, sektöre ilk adımını “Çosa” adlı bulut mutfak markasıyla adım atmış ve bugün 40 aktif restoran markasıyla İngiltere ve Türkiye’de faaliyet göstermektedir. Bu geniş operasyon ağı, Avane Cloud Kitchen’ı uluslararası alanda etkili bir oyuncu haline getirmiştir ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)).

Avane Cloud Kitchen, Ocak 2021’de piyasaya giriş yaparak, ilk mutfağını kiralayıp tam donanımlı hale getirerek hızlı büyüme için tasarlanmış bir işletme modeliyle faaliyetlerine başlamıştır ([Avane Cloud Kitchen, 2024b](#)). 2021 yılının haziran ayında, NaNe (Mantı), Kengeres (Çiğköfte), Veganista gibi üç yeni markayı piyasaya sürmüştür ([Avane Cloud Kitchen, 2024b](#)). Şirket, 2021 yılının Eylül ve Ekim aylarında Jay-Jay Fries, MZTPS- Meze & Tapas, Fun For Fit, Etişleri Doyuyo! gibi markaları ile hızlı bir büyüme oranına ulaşmıştır. Aynı yıl Ekim ayında ikinci mutfağını hizmete açarak İstanbul Ataşehir’de faaliyetlerini genişletmiştir ([Avane Cloud Kitchen, 2024b](#)). 2021 yılı Kasım ayında ilk bayiliğini vererek İzmir’de hizmet vermeye başlamış ve üçüncü mutfağını açmıştır. Aralık ayında dört yeni markayı daha piyasaya sürerek hızlı büyüme ivmesini artırmıştır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Şubat 2022’de dördüncü mutfağını, Mart 2022’de ise beşinci ve altıncı mutfaklarını açmıştır. Türkiye genelinde hızla büyümeye devam eden Avane Cloud Kitchen, ilk yurtdışı bulut mutfağını Kasım 2022’de Londra’da faaliyete geçirmiştir. 2024 yılı mart ayı itibarıyla, aktif olarak 10 farklı lokasyonda hizmet vermektedir ([Avane Cloud Kitchen, 2024b](#)). Hem yerel hem de uluslararası pazarlarda etkili bir şekilde faaliyet gösteren Avane, bulut mutfakların dinamik yapısını başarıyla kullanmaktadır.

Avane bulut mutfak şirketi, kendisini “*paket servis modelini yeniden tasarlamak üzere tam yetkin bulut mutfaklar kuran, kendi markalarını geliştiren ve bunları yaparken teknolojiyi tüm operasyonlarının merkezinde tutan bir global gıda teknolojisi girişimi*” şeklinde tanımlamaktadır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Bu vizyon, Avane’nin sektördeki yenilikçi yaklaşımını ve teknolojik altyapıya olan bağlılığını açıkça göstermektedir.

Şirket, 2022 yılında rekor düzeyde başarılar imza atarak, 2021 yılına kıyasla sipariş sayısını toplamda %700 oranında artırmıştır. Aynı dönemde müşteri sayısında %208’lik bir büyüme yakalayan Avane, ortalama sipariş tutarını ise %41 artırmayı başarmıştır ([Avane Cloud Kitchen, 2024b](#)). Bu etkileyici büyüme oranları, Avane’nin yenilikçi iş modelinin ve müşteri odaklı yaklaşımının başarısını kanıtlamaktadır.

2024 yılı itibarıyla Avane Cloud Kitchen, Türkiye’nin önde gelen yerli bulut mutfak girişimlerinden biri olarak, 3.1 milyon dolar yatırım seviyesine ulaşmıştır ([Avane Cloud Kitchen, 2024a](#)). Bu finansal başarı, şirketin yerel ve uluslararası pazarlardaki büyüme potansiyeline olan güveni artırırken, bulut mutfak sektöründeki konumunu da güçlendirmektedir.

Avane Cloud Kitchen’ın başarısının ardında yatan en önemli unsurlardan biri, operasyonlarını optimize etmek için geliştirdiği yenilikçi mutfak düzenidir ([Alan & Köker, 2022](#)). Şirket, aynı mutfak alanını kullanarak hem dijital kanallar üzerinden paket servis hizmeti sunmakta hem de gel-al modelini entegre bir şekilde yürütmektedir. Bu yöntem, kaynakların verimli kullanımı ve maliyetlerin düşürülmesi açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Müşterilerin farklı sipariş kanallarını kolayca kullanabilmesi hem hizmet kalitesini artırmakta hem de müşteri memnuniyetini üst seviyelere taşımaktadır. Aşağıda yer alan şekilde, Avane Cloud Kitchen’ın sahip olduğu mutfak düzenine ait bir görsel bulunmaktadır. Bu düzen, paket servis ve gel-al modelinin aynı anda nasıl yürütüldüğünü ve telefon ile çevrim içi siparişlerin işleyişini gösteren bir şemayı içermektedir.





**Fotoğraf 1.** Avane Cloud Kitchen Mutfak Düzeni

**Kaynak:** Avane Cloud Kitchen, 2024

## 2.YÖNTEM

Bulut mutfaklar, COVID-19 salgını sonrasında küresel ölçekte popülerlik kazanmış, müşterilerin yeme-içme alışkanlıklarında önemli değişimlere neden olmuştur. COVID-19 salgını sonrasında ismi sık sık duyulmaya başlanan ve müşteriler tarafından kullanım düzeyi günden güne artan bulut mutfaklara yönelik tüketicilerin davranışları birçok çalışmada incelenmiştir (Beniwal & K. Mathur, 2021; Cai vd., 2022; D'souza & Kumar, 2023; Idris vd., 2023; Maurya vd., 2021; Nigro vd., 2023). Ancak, Türkiye’de yerli bulut mutfak girişimlerini ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Çalışmada, Türkiye’nin önde gelen yerli bulut mutfak girişimlerinden biri olan Avane Cloud Kitchen, yeni nesil yemek hizmetleri bağlamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Avane Cloud Kitchen’ın Yemeksepeti platformundaki performansı ve sunduğu hizmet içerikleri analiz edilerek, şirketin sektördeki yerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Bulut mutfaklar, COVID-19 salgını sonrasında restoran sektöründe önemli bir dönüşüm yaratmış hem müşteri davranışlarını hem de işletme modellerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Dünya genelinde bu konsept üzerine birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, Türkiye özelinde yerli bulut mutfak girişimlerini inceleyen çalışmalar sınırlı kalmıştır. Araştırmada, bulut mutfakların sunmuş olduğu içerikleri belirleyebilmek için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’deki bulut mutfak sektörüne ilişkin mevcut literatürdeki boşluğu doldurmak ve Avane Cloud Kitchen örneği üzerinden sektörel bir değerlendirme sunmaktır. Araştırmanın hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de sektörde faaliyet gösteren girişimcilere yenilikçi iş modelleri geliştirme konusunda rehberlik etmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan çalışma Türkiye’de bulut mutfakların sektörel etkilerini anlamaya yönelik önemli bir kaynak sunmaktadır.

Araştırma, nitel bir desen çerçevesinde tasarlanmış ve içerik analizi yöntemi kullanılarak verilerin detaylı bir şekilde incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli bulut mutfak girişimleri oluşturmaktadır. Ancak, Türkiye genelinde bulut mutfak hizmetlerinin sınırlı olması ve zaman kısıtı nedeniyle, araştırma İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren en kapsamlı bulut mutfak şirketleri çerçevesinde tasarlanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, İstanbul’da en geniş hizmet ağına sahip olan Avane Cloud Kitchen’ın araştırma kapsamına alınmasına karar verilmiştir. Zaman kısıtları nedeniyle, diğer yerli girişimler olan Paket Mutfak ve Bundle Kitchen araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini, Avane Cloud Kitchen’a ait toplam 54 markanın aktif olarak İstanbul’da hizmet veren 40 markasından oluşturmaktadır. Seçilen örneklemin evreni temsil etme kapasitesi, araştırmanın sınırlılıkları arasında ele alınmıştır. Ancak Avane Cloud Kitchen’ın sektördeki yaygınlığı ve lider konumundan hareketle, Türkiye’deki bulut mutfak sektörünü temsil edebileceğini değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, Avane Cloud Kitchen’ın Yemeksepeti platformundaki hizmetleri analiz edilmiş ve İstanbul iliyle sınırlı bir inceleme yapılmıştır. Analiz kapsamında menü türleri, müşteri puanları ve çevrimiçi değerlendirme sayıları incelenmiştir. Bu veriler, markalaşma süreci ve müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada örneklem seçiminde, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, belirli kriterlere uygun

bir örneklem seçilmesine olanak tanıdığı için tercih edilmiştir (Campbell, vd., 2020). Araştırmada kullanılan kriterler, markaların İstanbul'da aktif hizmet veriyor olması ve çevrimiçi platformlarda analiz edilebilir nitelikte varlık göstermesidir. Literatürde, amaçlı örnekleme yöntemi, belirli bir araştırma sorusunu yanıtlamak için özel bir grup üzerine odaklanması gereken durumlarda sıklıkla önerilmektedir (Ames, vd., 2019). Bu yöntem, araştırmanın hedeflediği kriterlere uygun ve çalışmanın amaçlarına katkı sağlayabilecek bir örneklem seçilmesini sağladığı için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Bu yöntemle elde edilen bulgular, hem Avane Cloud Kitchen'in sektördeki yerini belirlemek hem de Türkiye'deki bulut mutfak sektörünün genel gelişimini anlamak için bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Böylece, araştırma hem akademik literatüre katkı sağlamakta hem de işletmelerin stratejik kararlarına rehberlik edebilecek somut bilgiler sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen markaların tamamına öncelikle Avane Cloud Kitchen web sitesindeki "Markalarımız" sekmesi üzerinden ulaşılmıştır. Bu markalar, İstanbul ili özelinde Yemeksepeti.com web sitesinin arama butonu kullanılarak tek tek aranmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, Avane Cloud Kitchen'a ait toplam 54 markanın 40'ının İstanbul'da aktif olarak hizmet verdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya, ulaşılan bu 40 markanın tamamı dahil edilmiştir. Araştırma verileri, 02.02.2024 ile 26.08.2024 tarihleri arasında Avane Cloud Kitchen markalarından elde edilmiş olup, bu süreçte markaların Yemeksepeti platformundaki varlıkları, hizmet içerikleri ve müşteri geri bildirimleri analiz edilmiştir.

### 3.BULGULAR

Avane Cloud Kitchen, bulut mutfak modeliyle geniş bir müşteri kitlesine ulaşarak, modern tüketici beklentilerine yanıt veren yenilikçi bir hizmet ağı sunmaktadır. Geniş menü çeşitliliği ve esnek işletme modelleriyle öne çıkan Avane Cloud Kitchen, Yemeksepeti platformunda güçlü bir varlık sergilemektedir. Bu çalışma, Avane Cloud Kitchen'a ait restoranların menü çeşitliliğini, müşteri değerlendirmelerini ve puanlarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda, markanın Yemeksepeti platformundaki performansı ve sunduğu hizmet içerikleri incelenerek, sektördeki konumu değerlendirilmiştir.

Tablo 1, İstanbul ilinde yemeksepeti.com platformunda hizmet veren Avane Cloud Kitchen markalarına ait restoranların sunduğu menü türlerini, müşteri değerlendirme sayıları ve puanlarını kapsamaktadır. Tablo, markaların müşteri memnuniyeti, menü çeşitliliği ve teslimat performansı açısından değerlendirilmesine olanak sağlayarak, bulut mutfakların sektördeki etkisini anlamak için önemli veriler sunmaktadır.

Avane Cloud Kitchen markası altında hizmet veren restoranların İstanbul ilinde yemeksepeti.com platformunda sunduğu menü türleri, müşteri puanları ve çevrimiçi değerlendirme sayıları analiz edilmiştir. Yapılan incelemede, Avane Cloud Kitchen'a bağlı toplam 54 markanın 40'ının aktif olarak İstanbul'da hizmet verdiği tespit edilmiştir. Menülerde en çok yer alan yemek türünün Dünya Mutfağı olduğu belirlenmiş ve 29 markanın bu temaya sahip menüler sunduğu görülmüştür.

Tavuk yemekleri, 25 markanın menüsünde yer alırken, Salata seçenekleri 19 markanın menüsünde müşterilere sunulmaktadır. Vegetaryen & Vegan menüler ise 20 restoranda yer alarak, farklı diyet ihtiyaçlarına yönelik geniş bir çeşitlilik sunduğunu göstermektedir. Makarna menüleri toplamda 17 markanın menüsünde bulunurken, Burger ise 15 restoran tarafından sunulmaktadır. Geleneksel tatları temsil eden Ev Yemekleri 10 markanın menüsünde yer alırken, köfte ise 9 markanın menüsünde sunulmaktadır.

Daha spesifik tercihleri hedefleyen kategorilerde, meze 8 restoranın menüsünde yer alırken, tatlı menüleri 7 restoranda sunulmaktadır. Niş bir mutfak kategorisi olan Uzak Doğu yemekleri yalnızca 3 restoranın menüsünde bulunurken, döner sadece 1 markanın menüsünde yer almaktadır. Bu bulgular, Yemeksepeti'nde hizmet veren bulut mutfakların geniş bir müşteri kitlesine hitap etmeyi ve menü tasarımında hem geleneksel hem de modern tüketici eğilimlerini dikkate almayı hedeflediğini göstermektedir.

Bulut mutfak markalarına ait çevrimiçi değerlendirme sayıları ve puanlar, müşteri etkileşimini anlamak açısından önemli bir gösterge niteliği taşımaktadır. İncelenen çevrimiçi değerlendirme sayılarının bazı markalar için oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, söz konusu markaların geniş bir müşteri kitlesine ulaştığını ve çevrimiçi platformlarda güçlü bir varlık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, müşteri güveninin artırılmasında yalnızca değerlendirme sayılarının fazlalığı değil, aynı zamanda işletme hakkında yapılan olumlu yorumlar ve verilen yüksek puanlar da belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin, Yemeksepeti'nde hizmet veren aktif 40 markaya ait toplamda yaklaşık 49 bin çevrimiçi değerlendirme kaydedilmiştir. Bu yüksek değerlendirme oranları, markaların güçlü bir dijital varlık sergilediğini desteklemektedir.



**Tablo 1: Avane Cloud Kitchen Markalarının Yemeksepetinde Görünümü**

Marka	Menü	Teslimat	Puan	Çevrimiçi Değerlendirme Sayısı
Marka 1	Dünya Mutfağı, Köfte, Salata, Tavuk	Express Teslimat	3.5/5	(42)
Marka 2	Dünya Mutfağı, Salata, Meze, Tavuk, Vejetaryen & Vegan		3/5	(7)
Marka 3	Pilav, Tavuk, Makarna	Express Teslimat	4.3/5	(28)
Marka 4	Burger, Salata, Tavuk	Express Teslimat	3.4/5	(100+)
Marka 5	Ev Yemekleri, Köfte, Meze, Pilav, Tavuk	Restoran Teslimatlı	3.6/5	(100+)
Marka 6	Dünya Mutfağı, Köfte, Salata, Tavuk, Vejetaryen & Vegan		3.9/5	(44)
Marka 7	Dünya Mutfağı, Salata, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan		3.3/5	(100+)
Marka 8	Tavuk, Tost & Sandviç	Express Teslimat	4/5	(21)
Marka 9	Burger, Dünya Mutfağı, Tatlı, Tavuk, Tost & Sandviç	Express Teslimat	4/5	(17)
Marka 10	Burger, Salata, Tavuk	Express Teslimat	3.2/5	(43)
Marka 11	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Salata, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	3.8/5	(64)
Marka 12	Burger, Tavuk	Express Teslimat	4.2/5	(5)
Marka 13	Burger, Dünya Mutfağı, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	4.6/5	(45)
Marka 14	Burger, Tatlı, Tavuk	Express Teslimat	3.6/5	(88)
Marka 15	Burger, Dünya Mutfağı, Tavuk	Express Teslimat	3.7/5	(57)
Marka 16	Burger, Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Salata, Vejetaryen & Vegan	Restoran Teslimatlı	4.5/5	(100+)
Marka 17	Burger, Dünya Mutfağı, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan		3.5/5	(63)
Marka 18	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Salata, Tavuk, Vejetaryen & Vegan		4.2/5	(100+)
Marka 19	Dünya Mutfağı, Pilav, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan	Restoran Teslimatlı	3.7/5	(100+)
Marka 20	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Meze, Tatlı, Vejetaryen & Vegan		4.5/5	(55)
Marka 21	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Meze, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	3.2/5	(14)
Marka 22	Dünya Mutfağı, Salata, Tavuk, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	3.9/5	(65)
Marka 23	Dünya Mutfağı, Pilav, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan		4/5	(100+)
Marka 24	Dünya Mutfağı, Köfte, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan		4.4/5	(10)
Marka 25	Pilav, Tavuk, Makarna	Express Teslimat	4.3/5	(21)
Marka 26	Dünya Mutfağı, Köfte, Salata, Tavuk	Express Teslimat	4/5	(100+)
Marka 27	Burger, Döner, Tost & Sandviç		4.2/5	(45000+)
Marka 28	Dünya Mutfağı, Tavuk, Uzak Doğu	Express Teslimat	-	
Marka 29	Burger, Dünya Mutfağı, Salata, Makarna, Vejetaryen & Vegan		3.7/5	(100+)
Marka 30	Burger, Dünya Mutfağı, Köfte, Tavuk, Makarna	Restoran Teslimatlı	4/5	(14)
Marka 31	Dünya Mutfağı, Salata, Tavuk, Makarna, Vejetaryen & Vegan		3.9/5	(1000+)
Marka 32	Dünya Mutfağı, Tavuk, Uzak Doğu	Express Teslimat	3/5	(31)
Marka 33	Burger, Salata	Express Teslimat	4.2/5	(70)
Marka 34	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Salata, Tavuk, Vejetaryen & Vegan		2.4/5	(100+)
Marka 35	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Meze Tatlı, Vejetaryen & Vegan		3.2/5	(100+)
Marka 36	Köfte, Meze, Tatlı, Tavuk, Makarna		3.7/5	(6)
Marka37	Pilav, Makarna, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	3.8/5	(100+)
Marka38	Dünya Mutfağı, Salata	Express Teslimat	-	
Marka39	Ev Yemekleri, Pilav, Makarna	Express Teslimat	4.4/5	(53)
Marka40	Dünya Mutfağı, Ev Yemekleri, Salata, Vejetaryen & Vegan	Express Teslimat	3.8/5	(64)

Yemeksepeti platformunda müşteriler tarafından verilen puanlar, Avane Cloud Kitchen markalarının hizmet kalitesine dair önemli ipuçları sunmaktadır. İncelenen markaların puanları, 5 üzerinden 3,5 ile 4,6 arasında değişmektedir. Çoğu markanın 3,5 üzerinde puan alması, genel memnuniyet düzeyinin tatmin edici olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, analiz edilen 40 işletmenin 22'sinin sayfalarında "Express Teslimat" ibaresi bulunduğu, 4 restoranın ise "Restoran Teslimatlı" hizmet sunduğu tespit edilmiştir.

Burger, Döner, Tost & Sandviç menüsünde hizmet sunan Marka 27, 45 binden fazla çevrimiçi yorum ile en fazla değerlendirme alan marka olmuştur. Buna karşılık, Burger, Dünya Mutfağı ve Vejetaryen & Vegan menüsü sunan bir başka marka, 4,6 puanla en yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmıştır. Bu durum, genellikle hızlı servis ve fast food odaklı işletmelerin daha fazla değerlendirme aldığı ve yüksek puan topladığı bir eğilimi ortaya koymaktadır. Hem geniş bir müşteri kitlesine hitap etmeleri hem de popüler menü içerikleri sunmaları, bu işletmelerin dijital platformlarda güçlü bir konum elde etmesini sağlamaktadır. Elde edilen bu veriler, Avane Cloud Kitchen markalarının çeşitlilik ve müşteri memnuniyetine verdiği önemi ortaya koyarken, Yemeksepeti platformunda güçlü bir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

#### 4.SONUÇ

Bulut mutfaklar, düşük maliyetli operasyon yapıları ve geniş coğrafi erişim imkânlarıyla geleneksel restoran modellerine kıyasla giderek daha fazla tercih edilen bir iş modeli haline gelmiştir. Bu modelin avantajları arasında esnek menü tasarımı, hızlı pazara giriş süresi, fiziksel alan ihtiyacının azalması ve çoklu marka yönetimi yer almaktadır. Çapraz hammadde kullanımı ve ortak mutfak yapıları işletme maliyetlerini düşürürken gıda israfını da en aza indirerek çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Müşteriyle doğrudan temasın eksikliği, yüksek platform komisyon oranları ve artan rekabet gibi zorluklar, bulut mutfakların karşılaştığı temel dezavantajlar arasında yer alsa da bulut mutfakların popülerliği artmaya devam etmektedir. Yemeksepeti gibi dijital platformlarda müşteri değerlendirmeleri, bu modelin rekabet avantajlarını anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır.

Araştırmada incelenen Avane Cloud Kitchen markası, Türkiye'de bulut mutfak sektörünün önde gelen temsilcilerinden biridir. Şirketin dijital platformlarda sunduğu geniş ürün yelpazesi, hızlı teslimat süreçleri ve sürdürülebilirlik odaklı yenilikçi stratejileri maliyet açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Avane Cloud Kitchen'ın hibrit mutfak modeli, farklı müşteri segmentlerine hitap ederek geniş bir kitleye aynı anda hizmet verebilme yeteneğini göstermektedir. Çevresel sürdürülebilirliği önceleyen çapraz malzeme kullanımı ve düşük işletme maliyetleriyle Avane Cloud Kitchen, sektörde ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada, Avane Cloud Kitchen'ın İstanbul'da Yemeksepeti platformunda aktif faaliyet gösteren 40 restoranı incelenmiştir. Menülerinde en çok tercih edilen kategorinin Dünya Mutfağı olduğu; Tavuk, Salata ve Vejetaryen & Vegan menülerinin de popüler seçenekler arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Menü çeşitliliği, farklı diyet tercihlerine yönelik geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır. Dijitalleşme ve değişen tüketici alışkanlıkları, restoran sektöründe yenilikçi iş modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Müşteri odaklı hizmet anlayışı sayesinde geniş bir tüketici kitlesine hitap eden bulut mutfak modelinin gelecekte daha geniş bir uygulama alanı bulma potansiyeli bulunmaktadır.

Bulut mutfakların Türkiye'de hızla büyümesi, bu iş modelinin uluslararası pazarlarda da yerli bulut mutfak şirketlerinin başarıyla uygulanabileceğini göstermektedir. Özellikle dijital platformlardaki müşteri değerlendirmeleri ve güçlü geri dönüş oranları, bu modelin müşteri güveni ve memnuniyeti sağlama potansiyelini ortaya koymaktadır. Gelecekteki çalışmaların, farklı coğrafi bölgelerdeki bulut mutfak performanslarını karşılaştırmaya ve müşteri memnuniyetini etkileyen unsurları daha derinlemesine analiz etmeye odaklanması önemlidir. Çevresel sürdürülebilirlik yaklaşımlarının etkileri ve dijital platformlardaki müşteri etkileşim süreçlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, bulut mutfakların uzun vadeli etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.



**Etik Kurul Onayı:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 90, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri ve Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalar gereğince insandan anket, mülakat, odak grup çalışması, deney vb. yollarla veri toplanmasını içeren çalışmalarda Etik Kurul Onay Belgesi alınması zorunludur. 2020 yılı öncesinden tamamlanmış çalışmalardan Etik Kurul Onay Belgesi istenmemektedir.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm aşamalarında etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun Journal of Tourism Research'in hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazara aittir.

**Yazar Katkıları:** Fikir-M.İ.; Tasarım- M.İ.; Denetleme- M.İ.; Kaynaklar- M.İ.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi- M.İ.; Analiz ve/veya Yorum- M.İ.; Literatür Taraması- M.İ.; Yazıyı Yazan- M.İ.; Eleştirel İnceleme- M.İ.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

**Finansal Destek:** Yazar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Ethics Committee Approval:** In accordance with Article 90 of the Turkish Penal Code No. 5237, TR Index Ethics Committee Criteria of the Council of Higher Education and the agreements to which Turkey is a party, it is mandatory to obtain an Ethics Committee Approval Certificate for studies involving data collection from humans through surveys, interviews, focus group studies, experiments, etc. For studies completed before 2020, an Ethics Committee Approval Document is not required.

**Ethics Approval:** The author confirm that ethical principles have been adhered to throughout the course of this study. In the event that this is not the case, the responsibility lies with the author and not with the Journal of Tourism Research.

**Author Contributions:** Concept - M.İ.; Design- M.İ.; Supervision M.İ.; Resources- M.İ.; Data Collection and/or Processing- M.İ.; Analysis and/or Interpretation- M.İ.; Literature Search- M.İ.; Writing Manuscript M.İ.; Critical Review- M.İ.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author have no conflicts of interest to declare.

**Financial Disclosure:** The author declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKÇA

- Acumen. (2024). *Bulut Mutfak Pazarı Boyutu- Küresel Endüstri, Pay, Analiz, Trendler ve Tahmin 2022-2030*. <https://www.acumenresearchandconsulting.com/cloud-kitchen-market>
- Alan, H., & Köker, A. R. (2022). Covid-19 sürecinde hız kazanan iş modeli inovasyonu olarak bulut mutfak girişimciliği: Dünyadan ve Türkiye’den örnekler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23 (Covid-19 Özel Sayısı), 135-152.
- Ames, H., Glenton, C., & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Tıbbi Araştırma Metodolojisi*, 19, 1-9.
- Avane Cloud Kitchen. (2024a). *Avane Cloud Kitchen*. <https://tr.avaneck.com/2023/01/11/avane-2022de-rekor-basariya-imza-atti/>. (Erişim Tarihi:03.03.2024)
- Avane Cloud Kitchen. (2024b). *Avane Cloud Kitchen About*. <https://tr.avaneck.com/hakkimizda/>. (Erişim Tarihi:27.03.2024)
- Beniwal, T., & K. Mathur, Dr. Vidhu. (2021). Cloud kitchen: a profitable venture. *IARJSET*, 8(10). <https://doi.org/10.17148/iarjset.2021.81010>
- Bundle Kitchen (2024). *Bundle Kitchen Yeni Nesil Sanal Mutfak*. <https://bundlekitchen.co/> (Erişim Tarihi:08.09.2024).
- Bozagcı, E. C., & Çevik, A. (2022). Bulut mutfak modeli üzerine nitel bir araştırma: Avane Cloud Kitchens. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 12(5), 675–688. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1091100>
- Cai, R., Leung, X. Y., & Chi, C. G. Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers’ behavioral intentions. *Uluslararası Ağırılama Yönetimi Dergisi*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 25(8), 652-661.
- Choe, J. Y. (Jacey), & Kim, S. (Sam). (2018). Effects of tourists’ local food consumption value on attitude, food destination image, and behavioral intention. *Uluslararası Konaklama Yönetimi Dergisi*, 71, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.007>
- Chotigo, J., & Kadono, Y. (2022). Are there any key factors that encourage food delivery applications use during the Covid-19 pandemic in Thailand and the role of HRM? *İnsan Sistemleri Yönetimi*, 41(2), 177–198. <https://doi.org/10.3233/HSM-201140>
- Choudhary, N. (2019). Strategic Analysis of Cloud Kitchen – A Case Study. *Günümüz Yönetimi*, 9(3), 184–190. <https://doi.org/10.11127/gmt.2019.09.05>
- D’souza, D. J., & Kumar, A. (2023). Evaluate Customer Awareness of cloud kitchen in mangalore city. *Mühendislik Teknolojisi ve Bilimde Modernleşme Uluslararası Araştırma Dergisi*, 5(3), 1737–1746. <https://doi.org/10.56726/irjmets34530>.
- Ekincek, S., & Şenol, G. (2023). Gastronomi ve mutfak sanatları bölümlerindeki gıda israfı eğitiminin değerlendirilmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 501–520. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1289>.
- Idris, N. S., Zulkifly, M. A., & Safuan Abdul Latip, M. (2023). New trends of cloud kitchen technology and consumers’ purchase decisions: a conceptual study. *Akademik Sesi*, 19(2), 114–126. <https://www.researchgate.net/publication/371811601>.
- Maurya, A., Subramaniam, G., & Dixit, S. (2021). Laying the table from the cloud during Lockdown: Impact of Covid crisis on Cloud Kitchens in India. *Uluslararası Hesaplama, Otomasyon ve Bilgi Yönetimi Konferansı Bildirileri, ICCAKM 2021*, 299–302. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM50778.2021.9357768>.
- Matzembacher, D. E., Raudsaar, M., Barcellos, M. D. D., & Mets, T. (2020). Business models’ innovations to overcome hybridity-related tensions in sustainable entrepreneurship. *Sürdürülebilirlik*, 12(11), 4503.
- Muller, C. (2018). Restaurant delivery: Are the “ODP” the Industry’s “OTA”? Part I & II. [www.bu.edu/bhr](http://www.bu.edu/bhr). *Boston Konaklama İncelemesi*, 6(3).

- National Restaurant Association. (2024a). *2024 State of the Restaurant Industry Report*. <https://restaurant.org/>. (Erişim Tarihi:09.05.2024)
- National Restaurant Association. (2024b). *Restaurant Industry Sales Forecast to Set \$1.1 Trillion Record in 2024*. <https://restaurant.org/research-and-media/media/press-releases/restaurant-industry-sales-forecast-to-set-1-1-trillion-record-in-2024/>. (Erişim Tarihi:29.09.2024).
- Nigro, C., Iannuzzi, E., Di Santo, N., & Sisto, R. (2023). Food delivery, ghost kitchens and virtual restaurants: temporary or long-lasting game changers? *Britanya Gıda Dergisi*, 125(6), 2217–2233. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2022-0095>.
- Paket Mutfak. (2024) Paket Mutfak Hakkında. <https://www.paketmutfak.com.tr/> (Erişim Tarihi:09.09.2024).
- Ritchie, H. (2019). *Food production is responsible for one-quarter of the world's greenhouse gas emissions*. <https://ourworldindata.org/food-ghg-emissions>. (Erişim Tarihi:09.09.2024).
- Send Gost Kitchen. (2024). Send Gost Kitchen Hakkımızda <https://sendghostkitchen.com/hakkimizda/> (Erişim Tarihi:10.04.2024).
- Shapiro, A. (2023). Platform urbanism in a pandemic: Dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. *Tüketici Kültürü Dergisi*, 23(1), 168–187. <https://doi.org/10.1177/14695405211069983>.
- Statista. (2024). *Online Yemek Teslimatı*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/online-food-delivery/turkey>. (Erişim Tarihi:08.04.2024)
- Telaumbanua, B. B., Wiriasubranta, F., Wulandari, K. T. C., Husniah, N. F., Khairana, I., & Nuraisyah, A. (2023). Transforming consumer behavior through cloud kitchen and digitalization boosting MSMES sustainability in the F&B. *İş İncelemesi ve Vaka Analizleri*. <https://doi.org/10.17358/brcs.4.3.313>.
- Xkitchen . (2024). Xkitchen Hakkımızda. <https://xkitchen.net/> (Erişim Tarihi:11.08.2024).
- Yeşilyurt, B., & Kurnaz, A. (2021). Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde restoran sektöründe yeni bir uygulama: bulut mutfaklar. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 10(2), 47-62. <https://doi.org/10.31671/doujournal.94699>



## TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNDE KARIYER ENGELLERİNE YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME

### AN EVALUATION OF CAREER BARRIERS OF THE TURKISH TOURISM SECTOR

Tolga ÖZDEMİR <sup>1</sup> 

Harun ÇALHAN <sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Kayseri, Türkiye

Erciyes University, Institute of Social Sciences,  
Kayseri, Türkiye

(Sorumlu Yazar-Corresponding Author)

<sup>2</sup> Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi Kayseri,  
Türkiye

Erciyes University, Tourism Faculty  
Kayseri, Türkiye

[halhan@erciyes.edu.tr](mailto:halhan@erciyes.edu.tr)



#### ÖZ

Turizm, dünya ekonomisinde önemli paya sahip dinamik bir sektördür ve dünya genelinde geniş istihdam fırsatları sunmaktadır. Diğer taraftan, turizm sektöründe kariyer yapmak isteyen bireyler, çeşitli yapısal ve kültürel engellerle karşılaşmaktadırlar. Çalışanların turizm sektöründeki işletmelerde karşılaştıkları bazı engeller, kariyerlerinde ilerlemesini engellemekte ve dahası sektörden kopmalarının temel nedeni de olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Türk turizm sektöründe karşılaşılan kariyer engellerini doküman analizi yöntemiyle ulusal turizm literatürüne dayalı olarak incelemektir. Bu çalışmada ulusal turizm literatüründeki son 20 yılda yayımlanmış konu ile ilgili mevcut çalışmaların sistematik bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma çerçevesinde öncelikle 2004-2024 yılları arasında kariyer engellerine yönelik yapılmış deneysel çalışmalar araştırılmıştır. Çalışma kapsamında turizm sektöründe kariyer engelleri konusunda yayımlanmış 37 adet deneysel araştırma belirlenmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır. Söz konusu çalışmalar 2004-2014 ve 2015-2024 şeklinde iki döneme ayrılmak suretiyle incelenmiştir. Çalışmada turizm çalışanlarının karşılaştığı en temel örgütsel kariyer engellerinin cam tavan, kraliçe arı sendromu, mobbing, engellenme, cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliği olduğu anlaşılmıştır. Özellikle turizmde kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimini önemli ölçüde sınırlayan "cam tavan" ve "kraliçe arı sendromu" gibi cinsiyet temelli engellerin öne çıktığı görülmüştür. Bu çalışmanın, konu ile ilgili literatürdeki eksiklikleri tamamlamaya katkı sunabileceği ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik bazı ipuçları sunabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Engelleri, Cam Tavan, Kraliçe Arı, Turizm

#### ABSTRACT

Tourism is a dynamic sector that holds significant importance in the world economy and offers extensive employment opportunities globally. However, individuals aspiring to build careers in the tourism sector encounter various structural and cultural barriers. Some of these obstacles not only hinder career progression within tourism enterprises but also serve as primary reasons for professionals leaving the sector. The primary aim of this study is to examine the career barriers encountered in accommodation businesses within the Turkish tourism sector, using the document analysis method based on national tourism literature. Specifically, the study systematically reviews existing researches published in the national tourism literature over the past 20 years. Within the scope of this research, experimental studies conducted on career barriers between 2004 and 2024 were identified and evaluated. The study identified and reviewed 37 experimental research studies focused on career barriers in the tourism sector, categorized into two periods: 2004-2014 and 2015-2024. The analysis revealed that the most significant career barriers faced by tourism employees include the glass ceiling, queen bee syndrome, mobbing, blocking, gender discrimination, and unequal career opportunities. Particularly, gender-based barriers such as the "glass ceiling" and "queen bee syndrome" significantly limit women's access to senior management positions in tourism. This study aims to contribute to filling gaps in the literature on this topic and provide insights for future research endeavors.

**Keywords:** Career Barriers, Glass Ceiling, Queen Bee, Accommodation Sector, Tourism.

Geliş Tarihi/Received 26.07.2024  
Düzeltilme Tarihi/ Revision 22.08.2024  
Kabul Tarihi/Accepted 21.11.2024  
Yayın Tarihi/  
Publication Date 31.12.2024

#### Atıf

Özdemir, T., & Çalhan, H (2024). Türk Turizm Sektöründe Kariyer Engellerine Yönelik Bir Değerlendirme. *Journal of Silk Road Tourism Research*. 4(2),71-87

#### Cite this article

Özdemir, T., & Çalhan, H (2024). An Evaluation of Career Barriers of The Turkish Tourism Sector. *Journal of Silk Road Tourism Research*. 4(2),71-87



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## GİRİŞ

Turizm sektörü, küresel ekonomide önemli rol oynayan dinamik bir sektördür ([Çımat & Bahar, 2003](#); [Akin vd., 2012](#)). Turizm, özellikle istihdam yaratma potansiyeliyle dikkat çekmektedir. Turizm, birçok farklı sektörü etkileyen geniş kapsamlı bir sektör olup, konaklama, yiyecek ve içecek hizmetleri, ulaşım, eğlence ve rekreasyon gibi çeşitli alt sektörleri kapsamaktadır. Bu çeşitlilik, turizmin istihdam potansiyelini artırmakta ve farklı beceri setlerine sahip insanlara iş fırsatları sunmaktadır ([Ünlüönen & Şahin, 2011](#)). Turizm sektöründe kariyer, çok çeşitli iş fırsatlarını içeren geniş bir alanı kapsar. Bu sektörde çalışanlar, konaklama, yiyecek ve içecek hizmetleri, ulaşım, rehberlik ve organizasyon gibi alt sektörlerde kariyer yapabilmektedir. Bu çeşitlilik, bireylere farklı becerileri ve ilgi alanlarını değerlendirme şansı sunmaktadır. Bunun yanında, turizm sektöründe çalışanlar seyahat fırsatlarına da sahiptirler. Çeşitli destinasyonlarda çalışma imkânı bulan turizm çalışanları, dünyayı keşfetmek ve yeni deneyimler edinmek için paha biçilemez fırsatları da yakalama şansı elde ederler ([Çalhan & Ertan, 2023](#)). Turizm kariyeri aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişim için bir platform sağlamaktadır. Çalışanlar, uluslararası ilişkileri artırabilmekte, kültürel anlayışlarını derinleştirebilmekte ve iletişim becerilerini geliştirebilmektedirler ([Cavuş & Kaya, 2015](#)). Turizmde kariyer yapmayı hedefleyen bireylerin karşılaşılabileceği çeşitli engeller, sektördeki potansiyel yeteneklerin gelişimini sınırlayabilir ve sektördeki işgücünün çeşitliliğini engelleyebilir ([Tanrıverdi vd., 2019](#)). Turizmde kariyer engelleri, geniş bir yelpazede ortaya çıkabilmektedir. Eğitim eksikliği, işgücü piyasasındaki belirsizlikler, dil engelleri, kültürel farklılıklar, cinsiyet ayrımcılığı ve iş-yaşam dengesizliği gibi faktörler, turizmde kariyer yapmayı hedefleyen bireylerin karşılaştığı potansiyel engeller arasında sayılabilir ([Demirkol vd., 2004](#); [Güzel & Özgül, 2014](#)). Turizm sektörü hızla gelişen ve değişen bir sektör olduğundan sektördeki iş fırsatlarına uygun niteliklere sahip adayların bulunması ve istihdam edilmesi konusunda da belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, turizmde kariyer yapmayı hedefleyenlerin karşılaştığı dil engelleri, uluslararası iş fırsatlarını değerlendirmelerini ve kariyerlerini geliştirmelerini zorlaştırabilir. Kültürel farklılıklar da çalışanlar arasında etkili iletişimi ve işbirliğini engelleyebilir ([Cave & Kılıç, 2010](#)).

Cinsiyet ayrımcılığı da turizm sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen bireylerin karşılaştığı önemli bir engeldir. Kadınlar, özellikle liderlik pozisyonlarında ve üst düzey yönetim kadrolarında sıklıkla karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığıyla mücadele etmek zorunda kalabilirler. Bu durum, sektördeki yetenekli kadınların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini ve kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyebilir ([Aydın Tükeltürk & Şahin Perçin, 2008](#); [Pelit vd., 2016](#); [Kaya, 2017](#)). Turizm sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen bireylerin karşılaştığı engellerin anlaşılması, sektördeki işgücünün çeşitliliğini artırmak, işgücü kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak ve sektörde daha fazla fırsat yaratmak için önemlidir.

Kariyer konusunun turizm alanında son derece önemli bir araştırma alanı olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır ([Soysal & Kılınç, 2016](#); [İlgaz & Güzel, 2019](#); [Ünüvar vd., 2021](#); [Çalhan & Ertan, 2023](#)). Bu çalışmanın temel amacı, ulusal turizm literatüründe kariyer engellerine yönelik yapılmış deneysel araştırmalara dayalı olarak son 20 yılda karşılaşılan kariyer engellerini belirlemek, bu engelleri tasnif etmek ve buna bağlı olarak değerlendirmelerde bulunmaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi esas alınmıştır. Bu çerçevede, ulusal turizm literatüründe çevrimiçi olarak ulaşılabilen konu ile ilgili kitaplar, kitap bölümleri, makaleler, tezler ve bildirimler incelenmiştir. Çalışma kapsamında ulusal literatürde 2004-2024 yılları arasında yayımlanmış, "DergiPark", "Google Akademik" ve "YÖK Ulusal Tez Merkezi" üzerinden ulaşılabilen kariyer engellerine yönelik yapılmış deneysel araştırmalar belirlenmiştir. Belirlenen araştırmalar, 2004-2014 ve 2015-2024 olmak üzere iki döneme ayrılarak incelenmiştir. Bu incelemeler, örgütsel kariyer engellerinin geniş çapta ele alınmasını sağlamış ve 20 yıllık süreçte ne gibi değişiklikler olduğunun analiz edilmesi gibi önemli katkılar sunmuştur.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelimesi Fransızca "carriere" kelimesinden dilimize gelmiş ve genellikle meslek, uzmanlık, diplomatik kariyer gibi bir işte ilerleme ve yaşam boyunca yapılan işler dizisi olarak tanımlanmaktadır ([Akat & Budak, 1994](#)). Kariyer, bir bireyin iş yaşamı boyunca işle ilgili pozisyonları sırayla ve sürekli olarak sürdürmesidir ([De Cenzo & Robins, 1996](#)). Diğer bir tanıma göre ise, çalışanların iş yaşamları boyunca yerine getirdikleri işleri, iş hayatındaki ilerleme ve gelişimleri kapsayan bir terim şeklinde ifade edilmektedir ([Aytac, 1997](#)). Başka bir tanıma göre kariyer, herhangi bir bireyin iş hayatı süresince bir iş kolunda daima yükselerek ilerlemesi, yeni beceriler ve deneyimler elde etmesidir ([Kaynak vd., 1998](#)). Kariyer kavramı, iş hayatındaki deneyimlerin ve ilerlemenin yanı sıra mesleki gelişimi de içeren genel bir terim olarak da kullanılmaktadır ([Aytac, 2005](#)). Kariyer kavramı, işgörenlerin çalışma yaşamları süresince yerine getirdikleri işleri ve çalışma hayatlarındaki işletmeleri içerir. Bu açıdan kariyer, bireyin hayatı süresince kazandığı pozisyonların tümüdür ([Bingöl, 2006](#)).

Kariyer, bir işçinin çalışma yaşamı boyunca takip edebileceği işlerin dizisidir. Geleneksel olarak, kariyer terimi sadece yöneticiler veya profesyonel çalışanlar için kullanılsa da, organizasyondaki tüm çalışanlar için geçerlidir.

(Gerek, 2009). Bireyler kariyer planlaması yaparken çevresel faktörleri belirleyerek kendilerini keşfetmekte ve amaçlarını belirlemektedir (Çalhan & Ertan, 2023). Kariyer yalnızca yükselme, başarı ve ilerleme gibi dikey hareketliliklerle sınırlı bir anlam taşımamaktadır. Bireylerin çalışma hayatları boyunca deneyimledikleri her türlü iş, kariyer kavramının içeriği ve önemi bakımından değerlendirilmektedir (Alkan, 2014). Kariyer, bir bireyin meslek yaşamı boyunca takip ettiği yoldur ve genellikle belirli bir alanda ilerleme, başarı ve kişisel gelişimle ilişkilendirilir. Kariyer bireyin eğitim, deneyim ve yeteneklerini kullanarak belirli bir hedefe yönelmesini içerir (Aktas, 2015). Kariyer kavramı, insanın davranış biçimi ile donatılmış yaşam süresince süre gelen işler serisi olarak ifade edilir. Kariyer, seçilen bir iş alanında ilerleme, daha fazla para kazanma, sorumluluk üstlenme, terfi etme, statü elde etme ve saygınlık kazanma gibi unsurları içermektedir (Sabuncuoğlu, 2016).

## 1.2. Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri kavramı, bireyin içinde veya çevresinde meydana gelen ve kariyer gelişimini zorlaştıran olaylar ve koşullar olarak tanımlanmaktadır (Swanson & Woitke, 1997). Kariyer engelleri, bireylerin kariyerlerinde algıladıkları engeller olarak açıklanmakta ve kişiye özgü veya ortamla ilgili çalışanın kariyer ilerlemesini durduran veya zorlaştıran durumlar olarak ifade edilmektedir (Betz, 2000). Anafarta vd., (2008) göre kariyer engelleri, bireyin iş hayatında istediği yetki, terfi, maaş ve itibar gibi hedeflere ulaşmasını engelleyen, bireyden kaynaklanmayan etkenlerdir. Bu engeller, işletmenin rekabetçi avantajını sürdürmek için gereken çeşitli yeteneklere sahip bireylerin üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almasını engelleyebilir ve işletmenin verimliliğine potansiyel katkı sağlayabilecek yeteneklerin kullanımını kısıtlayabilir. Kariyer engeli, bireylerin iş hayatında ilerlemesini veya hedeflerine ulaşmasını engelleyen çeşitli faktörleri ifade eder. Bu engeller, eğitim düzeyi, yetenekler, ekonomik durum, cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş ve engellilik gibi birçok farklı faktörden kaynaklanabilir (Alhas, 2021).

Kariyer seçimleriyle ilişkili olarak ortaya çıkan kariyer engelleri terimi daha sonra, farklı etnik kökenlere ve sosyoekonomik düzeylere sahip bireylerin kariyer gelişimlerini de kapsayan genel bir kavram olarak kullanılmıştır. (McWhirter, 1992). Bu alandaki literatürde başlangıçta mesleki problemler terimi öne çıkmış ve daha sonra bu kavram kariyer engellerini içerecek şekilde genişletilmiştir. Ancak, kariyer hedeflerini engelleyen tüm etkenleri kapsayan kariyer engelleri terimi, ilk olarak Crites (1969) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, kariyer engelleri kişisel faktörler (örneğin, ilgi eksikliği) ve çevresel faktörler (örneğin, cinsiyet ayrımcılığı) olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir (Swanson & Woitke, 1997).

Kariyer iş hayatında son derece önemli bir faktör olmasına rağmen, iş hayatında kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Bunun nedeni, iş yerinde cinsiyet eşitsizliği, hiyerarşik yapıların azalması, iş-yaşam dengesi zorlukları, kurumsal kısıtlamalar ve teknolojik değişim gibi çeşitli faktörlerin etkisi altında olmasıdır. Özellikle, kadınların liderlik rollerine erişiminde yaşanan zorluklar, kadınların iş gücüne katılımını ve kariyer ilerlemelerini sınırlandırabilir. Ayrıca, dijitalleşme ve otomasyon gibi teknolojik ilerlemeler, bazı işlerin ortadan kalkmasına ve iş yerinde beceri gereksinimlerinin değişmesine neden olabilir, bu da çalışanların kariyerlerini yeniden yönlendirmelerini gerektirebilir. Kariyer engelleri, bireylerin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirememesine ve iş dünyasında adaletsizliklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle, kariyer engellerinin azaltılması ve eşit fırsatların sağlanması, daha adil ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmak için önemli bir adımdır (Alhas, 2021).

Literatürde pek çok araştırmacı tarafından (Lockwood, 2004; Hockley, 2004; Tınaz, 2006; Çalık & Eres, 2006; Pelit & Türkmen, 2008; Yetim & Şahin, 2008; Özdaşlı & Arslan, 2009; Tiyek, 2011; London, 2014; Kır & Er, 2017; Kalaycıoğlu, 2018; Bozkurt, 2019; Blanchard & Blanchard, 2020; Bora & Şahin Perçin, 2021; Aksu & Şahin, 2022; Öksüz, 2023) sıklıkla vurgulanan kariyer engelleri genel olarak; cam tavan, kraliçe arı sendromu, ayışığı, çift kariyerlilik, çift kariyerli eşler, kariyer düzleşmesi, tükenmişlik ve stres, gözden düşme, engellenme, mobbing, mentor eksikliği, teknolojik değişimleri yakalayamama ve sınırlı kariyer fırsatlarından oluşmaktadır.

**Cam tavan:** Bu kavram, ilk defa Hymovitz ve Schellhard tarafından 1986'da Wall Street Journal'ın "iş hayatında kadın" başlıklı bir haberinde yer almıştır. Bu terim, devletlerde, eğitim kurumlarında, işletmelerde ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda üst pozisyonlara ulaşmayı hedefleyen ve bu amaçla çalışan kadınların karşılaştığı engelleri tanımlar. Cam tavan, kadınlar ile idareciler arasında zuhur eden, başarı ve liyakate bakılmaksızın kadınların ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve aşılamayan engelleri ifade eder (Lockwood, 2004; Battal vd., 2017).

**Kraliçe arı sendromu:** İş dünyasında ve profesyonel ortamda kendini gösteren bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu sendrom, başarılı kadın liderlerin, özellikle kendi cinsiyetlerinden gelen diğer kadınlara karşı destekleyici olmaktan ziyade, onları engelleyici veya rekabetçi davranışlar sergilemeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Kraliçe arı olarak nitelendirilen bu kadınlar, genellikle kendi konumlarını tehdit altında hissettiklerinde ya da kadınlara özgü ön yargılardan kaçınmak için bu tutumu benimserler. Sonuç olarak, bu davranış biçimi, kadınların iş yerindeki ilerlemesini zorlaştırabilir ve genel olarak kadın dayanışmasını zayıflatabilir. Kraliçe arı sendromu, kadınların iş yerinde karşılaştığı sistemik engellerin bir parçası olarak görülmekte ve kadınların liderlik rollerinde birbirlerini desteklemesinin önemine dikkat çekmektedir (Bozkurt, 2019; Aksu & Şahin, 2022).



**Ayışığı:** Bireylerin mevcut işlerinin yanı sıra, ek iş veya projelerde çalışmalarına engel olan kurumsal kısıtlamaları tanımlayan bir kavramdır. Bu engel, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sınırlayarak, kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkiler. İşverenler, genellikle sadakat ve odaklanma kaygılarıyla, çalışanların başka işlerle meşgul olmalarını istemezler. Ancak bu tutum, çalışanların profesyonel becerilerini geliştirme, yeni deneyimler kazanma ve ağlarını genişletme fırsatlarını da kısıtlar. Ayışığı kariyer engeli, bireylerin iş-yaşam dengesi ve kariyer tatmini açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü iş yerindeki bu tür kısıtlamalar, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırabilir ([Kır & Er, 2017](#); [Bora & Perçin, 2021](#)).

**Çift kariyerlilik:** Bireylerin aynı anda iki farklı kariyer yolunda ilerlemelerini ifade eder ve modern iş dünyasında giderek yaygınlaşan bir olgudur. Bu durum, bireylerin yeteneklerini ve ilgi alanlarını çeşitli alanlarda kullanmalarına olanak tanır, böylece iş tatminini ve profesyonel gelişimi artırır. Çift kariyerlilik, kişisel ve finansal riskleri dağıtarak kariyer güvenliğini de artırabilir. Ancak, iki kariyeri aynı anda yönetmek zaman yönetimi, enerji dağılımı ve iş-yaşam dengesi açısından zorluklar yaratabilir. Bu nedenle, çift kariyerlilik başarılı olabilmesi için dikkatli bir planlama, güçlü organizasyon becerileri ve işverenlerin esnekliği gereklidir. Bu yaklaşımla, bireyler hem kişisel hem de profesyonel hayatlarında daha fazla tatmin ve başarı elde edebilirler ([Özdaşlı & Arslan, 2009](#); [Atalay, 2021](#)).

**Çift kariyerli eşler:** Her iki eşin de yoğun kariyer hedeflerine sahip olduğu çiftlerdir. Bu durum, çeşitli kariyer engellerine yol açabilir. Bu engeller, coğrafi zorunluluklar, zaman yönetimi zorlukları ve ailevi sorumlulukların paylaşılması gibi konularda kendini gösterebilir. Özellikle terfi, iş değişikliği veya uluslararası görevler gibi kariyer fırsatları, eşlerden birinin kariyerini önceliklendirmeyi gerektirebilir. Bu durum diğer partnerin kariyer gelişimini sınırlayabilir. Ayrıca, çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukların dengeli bir şekilde paylaşılması, her iki partnerin de kariyer hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Çift kariyerli eşlerin bu engelleri aşabilmesi için, esnek çalışma düzenlemeleri, işyerinde destekleyici politikalar ve aile içi iletişimin güçlü olması kritik öneme sahiptir. Bu şekilde, her iki partner de profesyonel ve kişisel hedeflerine daha uyumlu bir şekilde ulaşabilir ([Alparslan vd., 2018](#); [Racapova & Tekin, 2019](#)).

**Kariyer düzleşmesi:** Organizasyonlarda hiyerarşik yapıların azalması ve orta kademe yönetim pozisyonlarının yok olmasıyla ortaya çıkan bir kariyer engelidir. Bu durum, çalışanların geleneksel terfi yollarının daralmasına ve kariyer ilerlemelerinin yavaşlamasına neden olabilir. Kariyer düzleşmesi, çalışanların yetenek ve deneyimlerine rağmen üst düzey pozisyonlara geçiş yapmalarını zorlaştırır ve motivasyonlarını düşürebilir. Ayrıca, bu yapı değişikliği, çalışanların liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmelerini sınırlandırabilir. Çünkü daha az yönetim pozisyonu bulunur. Kariyer düzleşmesi engelini aşmak için, çalışanların yatay hareketliliğe, farklı alanlarda uzmanlaşmaya ve sürekli öğrenmeye odaklanmaları gerekmektedir ([Bolat vd., 2017](#); [Bozkurt, 2019](#)).

**Tükenmişlik ve stres:** Tükenmişlik, genellikle iş yerinde uzun süre devam eden stresin bir yansıması olarak meydana gelen fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumudur. Çalışanlar, aşırı iş yükü, yetersiz destek ve sürekli baskı altında olduklarında tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu durum, motivasyon kaybına, iş performansında düşüşe ve genel iş memnuniyetsizliğine yol açar ([Ergin, 1992](#); [Pelit & Türkmen, 2008](#)). Stres ise, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmakta zorlanmalarına neden olarak hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını tehdit eder. Uzun süreli stres, anksiyete, depresyon ve diğer sağlık sorunlarına yol açarak çalışanların kariyer ilerlemelerini engelleyebilir ([Bilgili & Tekin, 2019](#)).

**Gözden düşme:** Gözden düşme, genellikle çalışanların performanslarının veya katkılarının yeterince fark edilmemesi, takdir edilmemesi ve ödüllendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyerek iş tatminsizliğine yol açar. Özellikle yetenekli ve potansiyeli yüksek çalışanların gözden düşmesi, örgütün uzun vadeli başarısı için kayıp anlamına gelir. Gözden düşme, aynı zamanda terfi, eğitim ve gelişim fırsatlarının adil dağıtılmaması durumunda daha da belirgin hale gelir. Örgütlerin bu engeli aşmak için, çalışanların performanslarını düzenli olarak değerlendirmeleri, geri bildirim sağlamaları ve başarıları ödüllendirmeleri önemlidir. Ayrıca, açık ve şeffaf bir iletişim ortamı oluşturarak her çalışanın katkısının değerli olduğunu göstermeleri gerekmektedir ([Çalık & Ereş, 2006](#); [Tunçer, 2012](#); [Kalaycıoğlu, 2018](#)).

**Engellenme:** Genellikle çalışanların yetenek ve becerilerinin tam olarak kullanılmadığı, potansiyellerinin sınırlı olduğu ya da kariyer hedeflerine ulaşmalarına yönelik fırsatların kısıtlandığı durumları ifade eder. Bu durum, iş yerinde yetersiz kaynaklar, destek eksikliği, haksız terfi uygulamaları veya adil olmayan performans değerlendirmeleri gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Engellenme, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltarak, iş performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca, sürekli olarak engellenmiş hisseden çalışanlar, stres ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlarla da karşılaşabilirler. Örgütler, çalışanların kariyer engelleriyle başa çıkabilmeleri için adil ve şeffaf bir kariyer geliştirme politikası uygulamalı, bireysel gelişimlerine yatırım yapmalı ve çalışanların yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilecekleri fırsatlar sunmalıdır ([Aytaç, 2005](#); [Ersoy, 2007](#)).

**Mobbing:** Kişinin işyerinde maruz kaldığı sürekli ve sistematik olarak zarar verici davranışlarla tanımlanır. Bu zarar verici davranışlar, genellikle bir kişinin diğerleri tarafından sürekli olarak hedef alınması, dışlanması, küçük düşürülmesi, taciz edilmesi veya iş ilişkilerinin sabotajına yönelik olabilir. Mobbing olayları, genellikle hiyerarşik güç dengelerinin etkisi altında meydana gelir. Üstlerin alt kademedeki çalışanları kontrol etmek, yönlendirmek veya hedef almak için kullandığı bir araç olarak görülebilir. Ancak mobbing, sadece üstler tarafından değil, aynı zamanda eşit veya alt düzey çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebilir. Bu durumda, mobbing genellikle işyerindeki ilişkilerin karmaşıklığı ve rekabetçi ortamın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Mobbing'in etkileri oldukça ciddi ve geniş kapsamlıdır. İş performansında düşüş, motivasyon kaybı, işten ayrılma isteği, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları gibi sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Mağdurlar genellikle anksiyete, depresyon, uyku bozuklukları ve benzeri psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilirler. Ayrıca, mobbing nedeniyle iş kaybı, kariyer zedelenmesi ve sosyal izolasyon gibi uzun vadeli sonuçlar da ortaya çıkabilir ([Hockley, 2004](#); [Tınaz, 2006](#); [Yetim & Şahin, 2008](#); [Tiyek, 2011](#)).

**Mentor eksikliği:** Mentorlar, deneyimlerini ve bilgilerini paylaşarak çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunur, onlara rehberlik eder ve kariyer yollarında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olurlar ([Catanese & Shoamanesh, 2017](#)). Ancak, bazı örgütlerde yeterli sayıda mentor bulunmaması veya mentorluk kültürünün yerleşmemiş olması, çalışanların bu önemli destek mekanizmasından yoksun kalmasına neden olabilir. Mentor eksikliği, çalışanların yönlendirilme ve geri bildirim alma imkânlarını kısıtlar, bu da onların yeteneklerini tam olarak geliştirmelerini ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırır. Ayrıca, mentor desteğinden yoksun kalan çalışanlar, kariyer yollarında belirsizlik ve güvensizlik yaşayabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz etkileyebilir. Örgütlerin, mentorluk programları oluşturması ve deneyimli çalışanları mentor olarak yetiştirmesi, çalışanların kariyer gelişimlerine önemli bir katkı sağlar ve örgütün genel performansını artırır ([Blanchard & Blanchard, 2020](#); [Öksüz, 2023](#)).

**Teknolojik değişimleri yakalayamama:** Hızla ilerleyen teknoloji, iş dünyasında sürekli olarak yeni becerilerin ve bilgi birikiminin gerekli olmasını sağlar. Ancak, bazı çalışanlar bu değişimlere ayak uydurmakta zorlanabilir ve yeni teknolojileri öğrenme konusunda yeterli destek alamayabilirler. Teknolojik değişimlerin hızına yetişemeyen çalışanlar, kendilerini yetersiz hissedebilir ve bu durum iş tatminsizliği, motivasyon kaybı ve iş performansında düşüşe yol açabilir. Ayrıca, sürekli olarak yeni teknolojilere uyum sağlamaya çalışmak, çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratabilir. Örgütlerin, bu tür kariyer engellerini aşmak için çalışanlarına düzenli eğitim ve gelişim fırsatları sunmaları, teknolojik yeniliklere adaptasyon sürecinde gerekli desteği sağlamaları ve bu değişimleri bir fırsat olarak değerlendirmeleri önemlidir. Bu yaklaşımlar, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkıda bulunur ([Bayraktaroğlu, 2008](#); [Özden, 2008](#)).

**Sınırlı kariyer fırsatları:** Bir örgütte terfi olanaklarının, yatay geçiş imkânlarının veya yeni pozisyonların kısıtlı olması, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırabilir. Sınırlı kariyer fırsatları, özellikle yetenekli ve hırslı çalışanlar için motivasyon kaybına ve iş tatminsizliğine yol açabilir. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme şansı bulamadıklarında, örgüte olan bağlılıkları azalabilir ve başka iş aramaya başlayabilirler. Ayrıca, sınırlı kariyer fırsatları, çalışanların profesyonel gelişimlerini sınırlayarak potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini engeller ([London, 2014](#); [Bozkurt 2019](#)).

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi esas alınmıştır. Nitel araştırmaları doküman analizi, gözlem, görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı ([Karatas, 2015](#)) algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak tespit etmeye dair süreçlerin izlendiği araştırmalar olarak tanımlamak mümkündür ([Aydm, 2018](#)). Doküman incelemesi yöntemi, mevcut literatürde bir konu hakkında yapılmış araştırmaların sistematik olarak incelenmesini içerir. Bu yöntem, bir konu hakkında mevcut olan araştırma makalelerini toplu olarak inceleyerek, literatürdeki boşlukları tanımlamaya, mevcut bilgileri sentezlemeye ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunmaya olanak tanır ([Scott & Morrison, 2005](#)). Doküman incelemesi, çeşitli akademik kaynaklar, makaleler, tezler, kitap bölümleri ve diğer yazılı materyaller üzerinde yürütülmektedir ([Yıldırım & Şimşek, 2013](#)). Bu materyaller, turizm sektöründeki birçok olguya yönelik yapılmış olabilmektedir ([Bowen, 2009](#)). Literatür taraması, belirli anahtar kelimeler ve konu başlıkları kullanılarak yapılmakta, ardından ilgili makaleler ve diğer kaynaklar detaylı bir şekilde incelenmektedir ([Yıldırım & Şimşek, 2013](#)). Literatür taraması, araştırmacıların konuyla ilgili mevcut bilgi birikimini anlamalarını ve analiz etmelerini sağlar. Doküman incelemesi yapılırken, literatürdeki boşlukların tanımlanması da önemlidir ([Payne & Payne, 2004](#)). Araştırmacılar, mevcut araştırmalarda ele alınmayan veya yeterince incelenmemiş konuları belirler ve bu boşlukların nasıl doldurulabileceğine dair önerilerde bulunurlar ([O'Leary, 2004](#)).

Bu çalışma, Türkiye'de turizm sektöründe kariyer engellerinin belirlenmesi amacıyla yapılan deneysel araştırmaların doküman incelemesi yöntemi ile incelenmesini esas almaktadır. Çalışma çerçevesinde ulusal literatürde 2004-2024 yılları arasında yayımlanmış, "DergiPark", "Google Akademik" ve "YÖK Ulusal Tez Merkezi" üzerinden

ulaşılabilen kariyer engellerine yönelik yapılmış deneysel araştırmalar belirlenmiştir. Çalışma kapsamında kariyer engelleri konusunda 37 adet deneysel araştırma belirlenmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Belirlenen araştırmalar 2004-2014 ve 2015-2024 şeklinde iki döneme ayrılmak suretiyle incelenmiştir. Çalışmanın temel araştırma soruları; (1) Türk turizm sektöründe son 20 yılda karşılaşılan kariyer engelleri nelerdir?, (2) Türk turizm sektöründe karşılaşılan kariyer engelleri dönemsel açıdan nasıl farklılıklar göstermektedir? sorularından oluşmaktadır. Bu çalışmanın Türk turizm sektöründe karşılaşılan kariyer engelleriyle ilgili daha kapsamlı bir bilginin ortaya koyulmasına katkı sağlayabileceği ve gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalara bazı ipuçları sunabileceği düşünülmektedir.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. 2004-2014 Yılları Arasında Kariyer Engellerine Yönelik Ulusal Çalışmalar

Çalışma çerçevesinde Türk turizm literatüründe 2004-2014 yılları arasında yayımlanmış olan 12 deneysel araştırma incelenmiş ve bulguları irdelenmiştir. İncelenen çalışmalar Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. 2004-2014 Dönemi İncelenen Deneysel Çalışmalar**

Yazar(lar) ve Yıl	Çalışma Adı	Çalışma Türü
<a href="#">Dalkıranoglu, 2006</a>	Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Anafarta vd., 2008</a>	Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma	<b>Makale</b>
<a href="#">Sezen, 2008</a>	Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: Ortave büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Güzel, 2009</a>	Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Yanardağ, 2009</a>	Örgütlerde engellenme duygusu: Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Zeybek, 2010</a>	Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Günden, 2011</a>	Konaklama İşletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Saçlı, 2011</a>	Otel işletmelerinde tükenmişlik sendromu: Konya ili örneği	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Aydağ, 2012</a>	Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Demirdelen, 2013</a>	Yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları: Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Mayuk, 2013</a>	Çalışma yaşamında kadın ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejiler: İstanbul örneği	<b>Tez (YL)</b>
<a href="#">Cömert, 2014</a>	Turizm eğitimi alan öğrencilerin sektörde çalışmak istedikleri alanlar ve sektördeki istihdamda cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili düşünceleri	<b>Makale</b>

İncelenen çalışmalarda öne çıkan kariyer engelleri Tablo 2’de sunulmuştur. [Dalkıranoglu \(2006\)](#) İstanbul ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışanların cinsiyetleri ile cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, 29 adet beş yıldızlı otelin departman yöneticilerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma, erkek ve kadın yöneticilerin genel olarak cinsiyet ayrımcılığına karşı benzer tutumlara sahip olduklarını, ancak erkek yöneticilerin kadınları daha yetersiz gördüklerini göstermektedir. [Anafarta vd., \(2008\)](#) Antalya’da otel yöneticisi kadınların cam tavan algısını ölçmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar çalışma verisini, anket ve derinlemesine mülakat yöntemiyle elde etmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları engellerin cinsiyet ayrımcılığı, liderlik yeteneklerine yönelik stereotipler ve işyerindeki cinsiyetçi tutumlar gibi çeşitli faktörlere dayandığını ortaya koymuşlardır. [Sezen \(2008\)](#), İstanbul’da faaliyet gösteren 18 adet 4 ve 5 yıldızlı otellerde kadın çalışanların cam tavan ile karşı karşıya olup olmadığını tespit etmek ve kadın çalışanların cam tavan hakkında düşüncelerini ortaya koymak için bir araştırma yapmışlardır. Çalışma verisi anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışma sonucunda kariyer engeli olarak toplumsal önyargılar, ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel kalıp yargılarının etkili olduğunu belirlemişlerdir. Kadınların en çok karşılaştıkları kariyer engelinin cam tavan sendromu olduğunu ortaya koymuşlardır.



[Güzel \(2009\)](#) Kuşadası'nda dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engellerini incelemişlerdir. Çalışma verisi anket uygulaması ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda kadın çalışanların karşılaştığı öne çıkan engellerin cam tavan sendromu, cinsiyet ayrımcılığı, iş-yaşam dengesi sorunları ve kariyer gelişim fırsatlarının sınırlılığı olduğunu belirlemiştir. [Yanardağ \(2009\)](#) çalışmasında çalışanların engellenme duygusunu araştırmıştır. Çalışmasını Antalya'nın Belek bölgesinde faaliyet gösteren 36 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinden topladığı veri ile gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların işyerinde karşılaştıkları engellenme durumunun, motivasyonlarını ve genel iş tatminlerini önemli ölçüde azalttığını belirlemiştir. [Zeybek \(2010\)](#) Ankara'da faaliyet gösteren 12 adet beş yıldızlı ve 33 adet dört yıldızlı toplam 45 otelin yönetici ve çalışanlarından kadınların karşılaştıkları kariyer engellerine ve özellikle cam tavana yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma verisi anket ve mülakattan oluşan karma yöntem ile elde edilmiştir. Araştırmada kadınların ve erkeklerin kariyer algısına yönelik algıları, kadınların sektörün yönetim kademelerinde yeterince yer alamamalarının nedenleri, kadın ve erkeklerin kariyer engellerini aşma tutumları incelenmiştir. Çalışmanın sonunda yönetime doğru kariyer basamaklarında ilerlemeye başlayan kadınların, karşılaştıkları engellerin azaldığını belirlemiştir. Ayrıca, otel yöneticilerinin büyük çoğunluğunun toplumsal önyargıların kadınların sektörde kariyer yapmasında etkili olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur.

[Günden \(2011\)](#) Muğla'da konaklama sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan kadınların karşılaştığı “cam tavan” engellerini incelemiştir. Çalışmanın verisi, anket ve mülakat yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin iş yerlerinde cinsiyet ayrımcılığı, liderlik yeteneklerine yönelik olumsuz stereotipler ve işyerindeki cinsiyetçi tutumlar gibi kariyer engelleri ile karşılaştıkları tespit edilmiştir. [Saçlı \(2011\)](#) Konya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışmaya katılan otel personellerinin genel tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. [Aydağ \(2012\)](#), Adana ve Hatay illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentalarında cam tavan sendromu olup olmadığını ve turizm sektöründeki yöneticilerin, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları cam tavan algısını nasıl değerlendirdiklerini ölçmüştür. Çalışma 12 konaklama ve 12 seyahat işletmesi ile yapılmıştır. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışma seyahat işletmelerinden 34, konaklama işletmelerinde 79 çalışan olmak üzere toplam 113 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada konaklama işletmeleri ile seyahat acentalarında kadın çalışanların üst yönetiminden uzak tutulması anlamına gelen cam tavan sendromunun var olduğu tespit edilmiştir.

[Demirdelen \(2013\)](#) Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olma durumunu araştırmıştır. Çalışma 220 orta ve üst düzey yönetici ile anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, yöneticilerin kariyer tatmininin, iş yaşamında karşılaştıkları çeşitli kariyer engelleri tarafından etkilendiğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde; iş koşulları, çalışma ortamı, terfi imkânları, iş güvenliği ve sosyal haklar gibi doğrudan kariyerlerle ilgili konuların iş ve kariyer tatminlerini etkilediğini ortaya koymuştur. [Mayuk \(2013\)](#) İstanbul'daki konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin karşılaştığı cam tavan engellerini incelemiştir. Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan 146 orta ve üst düzey yöneticiden anket toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma, İstanbul'daki konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan sendromuyla karşılaştıklarını ve bu engelin kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. [Cömert \(2014\)](#), Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada öğrencilerin sektörde çalışmak istediği bölümler ve bu tercihlerinde cinsiyet faktörünün önemli olup olmadığını belirlemeye amaçlamıştır. Çalışmada 126 öğrenciden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışma sonunda, turizm öğrencilerinin sektörde cinsiyet ayrımcılığının yaygın bir sorun olduğuna dair algılarının güçlü olduğunu tespit etmiştir.

**Tablo 2. 2004-2014 Dönemi Öne Çıkan Kariyer Engelleri**

Cam tavan sendromu	Liderlik yeteneklerine yönelik stereotipler
Cinsiyet ayrımcılığı	Örgütsel kariyer gelişim fırsatlarının sınırlılığı
Cinsel kalıp yargıları	Toplumsal önyargılar
İşyerinde cinsiyetçi tutumlar	Ailevi sorumluluklar
Engellenme	İş-yaşam dengesi sorunları

### 3.2. 2015-2024 Yılları Arasında Kariyer Engellerine Yönelik Ulusal Çalışmalar

Çalışma çerçevesinde Türk turizm literatüründe 2015-2024 yılları arasında yayımlanmış olan 25 deneysel araştırma incelenmiş ve bulguları irdelenmiştir. İncelenen çalışmalar Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3. 2015-2024 Dönemi İncelenen Deneysel Çalışmalar**

Yazar(lar) ve Yıl	Çalışma Adı	Çalışma Türü
<a href="#">Güleç, 2015</a>	Kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri: Kuşadası 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	Tez (YL)
<a href="#">Güneş vd., 2016</a>	Yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) personelinin kariyer engeli ve çözüm önerileri	Makale
<a href="#">Fındık, 2016</a>	İş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma	Tez (YL)
<a href="#">Keskin, 2016</a>	Beş faktör kişilik özellikleri ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler: Antalya Kundu bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama	Tez (YL)
<a href="#">Üçyıldız, 2017</a>	Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları: Ege bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma	Tez (YL)
<a href="#">Demirer, 2018</a>	Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma	Tez (YL)
<a href="#">Öktem vd., 2018</a>	Otel işletmelerinde kadın işgören davranışlarını etkileyen algılara ilişkin bir araştırma	Makale
<a href="#">Özmen vd., 2018</a>	Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Sakarya ili örneği	Bildiri
<a href="#">Sahin Perçin &amp; Demirel, 2018</a>	Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerine etkisi	Makale
<a href="#">Davletova, 2019</a>	Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	Tez (DR)
<a href="#">Çiçen vd., 2020</a>	Turizmde kadın işgücünün cinsiyet ayrımcılığı algısı: Edirne ilinde bir araştırma	Makale
<a href="#">Yolcu, 2021</a>	Cam tavan sendromunun örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi: Edirne ili örneği	Tez (YL)
<a href="#">Çelen &amp; Tuna, 2021</a>	Konaklama İşletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması	Makale
<a href="#">Çelen, 2022</a>	Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kraliçe arı sendromunun bağlılık ve verimlilik üzerine etkisi	Tez (DR)
<a href="#">Ünlü, 2022</a>	Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri: Cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali	Tez (YL)
<a href="#">Sürmeli, 2022</a>	Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisi: Antalya ilinde bir araştırma	Tez (YL)
<a href="#">Balcı &amp; Aslan, 2022</a>	Turizmde çalışan kadın sorunları: Antalya'da 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadınlar	Makale
<a href="#">Kakşa, 2022</a>	Mutfak çalışanı kadınlara yönelik ön yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı	Tez (YL)
<a href="#">Kısa &amp; Şahin, 2022</a>	Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Ordu ili örneği	Makale
<a href="#">Demir, 2023</a>	Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların cam tavan algısı: Van ili örneği	Makale
<a href="#">Eren &amp; Güleç, 2023</a>	Mutfakta kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı var mıdır? Gastronomi ve mutfak sanatları bölümünde okuyan kadın öğrenciler üzerine bir araştırma	Makale
<a href="#">Esen vd., 2023</a>	Otel çalışanlarının kariyer beklentilerine yönelik bir inceleme: Kuşadası örneği	Makale
<a href="#">Geçgin &amp; Gülsoy, 2024</a>	Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki: mutfak çalışanları örneği	Makale
<a href="#">Duruk &amp; İnce, 2024</a>	Turizmde kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kalma düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör işletmelerinde bir uygulama	Makale
<a href="#">Karacaoğlu, 2024</a>	Kadın turist rehberlerinin yaşadıkları cinsiyet kaynaklı sorunlar, engeller ve çözüm önerileri üzerine betimsel bir araştırma	Makale

Araştırmalar sonucunda öne çıkan kariyer engelleri Tablo 4’de sunulmuştur. [Güleç \(2015\)](#) Kuşadası’nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan kadınlara anket yöntemiyle bir deneysel araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın çalışanların cam tavan sendromu açısından, medeni durumları, yaş grupları, çalıştıkları departmanlar, aylık gelirleri, kıdem süreleri ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. [Güneş vd., \(2016\)](#) İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek bölümü personelinin kariyer engellerini araştırmışlardır. Çalışma kapsamında seçilen dört ve beş yıldızlı otellerin ilgili personellerine anket yöntemi uygulanarak veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, personelde iş yükünün fazlalığı, düzensiz çalışma saatleri, yetersiz eğitim, gelişim fırsatlarının azlığı, düşük ücretler ve iş güvencesi eksikliği gibi kariyer engelleri algısı olduğu ortaya koyulmuştur. [Fındık \(2016\)](#) Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanların cam tavan sendromu düzeylerini araştırmıştır. Anket yöntemi ile topladığı verilerin analizi sonucunda 25 yaş ve altı çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha fazla cam tavana maruz kaldığını, bunun nedeninin gençlerin üstleri tarafından potansiyel risk olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. [Keskin \(2016\)](#) Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel çalışanlarının cam tavan engeli algısını incelemiştir. Anket yöntemiyle çalışanlardan veri toplanan çalışmanın sonucunda çalışanlarda belirli düzeylerde cam tavan engeli algısı olduğunu tespit etmiş ve aile hayatı, üst yönetimden kaynaklanan engeller ile eğitim boyutlarının cam tavan algısında belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. [Üçyıldız \(2017\)](#) Ege Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentası kadın çalışanlarının cam tavan sendromu algısını incelemiştir. Çalışma verisi anket yöntemiyle toplanmış olup, araştırma sonucunda seyahat acentaları kadın çalışanlarının cam tavan sendromu algılamalarında; yaş durumuna, işletmedeki pozisyona, bireylerin sahip oldukları eğitime, kadınların şirketteki çalışma yılına göre farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

[Demirer \(2018\)](#) tez çalışmasında, İstanbul’da turizm sektöründe çalışan kadınların karşılaştığı "cam tavan" engelini incelemiştir. Çalışma verisi derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kadın çalışanlar arasında örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumlarda, cam tavan engelini etkileri azalabilmektedir. [Öktem vd., \(2018\)](#) Polat Thermal, Lycus River Thermal Hotel-Pamukkale, Denizli, Wyndham Grand Hotel-İstanbul, Hotel Sueno-Antalya, Hotel-Karahayıt, Pamukkale, Denizli otellerinde çalışan 11 kadın uzmandan elde edilen veri ile bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları birincil zorluğun işe yabancılaşma olduğu, ikinci zorluğun cam tavan sendromu ve üçüncü zorluğun örgütsel adalet algısı olduğu ortaya koyulmuştur. [Özmen vd., \(2018\)](#) Sakarya ilinde üç, dört ve beş yıldızlı 18 otelde kadın istihdamının güncel durumunu incelemek için çalışma yapmıştır. Çalışma sekiz üst düzey kadın yönetici ile gerçekleştirilmiş olup, veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda Sakarya’daki otellerde kadınlara yönelik kariyer fırsatlarının belirli departmanlarda (satış ve pazarlama, kat hizmetleri, önbüro, insan kaynakları gibi) yoğunlaştığı belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin ücretlerin düşük olması, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kariyer olanaklarında fırsat eşitsizliği, sosyal güvence yoksunluğu, düzensiz çalışma saatleri, erkek egemen zihniyet, bireyin özel yaşamı ve iş hayatı arasında denge sorunları yaşaması gibi kariyer zorluklarıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir.

[Sahin Perçin & Demirel \(2018\)](#) Antalya ili Alanya ilçesinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışan kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engellerini araştırmışlardır. Çalışma verisi anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin çoklu rol çatışması, kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma, iş sektörü kısıtı ve kariyer tatminsizliği olduğunu ortaya koymuştur. [Davletova \(2019\)](#) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üst düzey, orta düzey ve alt düzey kadın yöneticilerinin kariyer engellerini incelemiştir. Araştırma verisi anket yöntemiyle elde edilmiş olup, çalışma sonunda kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engellerinin, kendilerinin ve arkadaşlarının örgütsel sapma davranışını etkilediği ortaya koyulmuştur. [Çiçen vd., \(2020\)](#) Edirne’de turizm sektöründe çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığı algısını ölçmek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada 58 konaklama işletmesinde çalışan 157 kadın personelden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda kadın çalışanların işe alma, ücret ve terfi gibi konularda cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadıklarını tespit etmişler, diğer taraftan sosyo-kültürel ayrımcılığın orta düzeyde var olduğu da ortaya koyulmuştur. [Yolcu \(2021\)](#) Edirne’de faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının cam tavan sendromu algıları üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma veri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda kadın çalışanların cam tavan sendromunun alt boyutları olan; kişisel tercih algıları, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikalarından erkeklere oranla daha fazla etkilendiklerini ortaya koymuştur. 21-30 yaş arasındaki çalışanların kişisel tercih, mesleki ayırım ve stereotiplerden daha çok etkilendiğini, departman şeflerinin de çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği ve stereotiplerden daha çok etkilendiğini belilemiştir.

[Celen & Tuna \(2021\)](#) Kırklareli, Tekirdağ, Edirne, İstanbul ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan kadınların çalışma ortamında algıladıkları kraliçe arı sendromu düzeylerini araştırmışlardır. Çalışma 26 konaklama işletmesinde çalışan 134 kadın personel ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma bulguları, kadın çalışanların genel olarak kadınların yönetici pozisyonlarına getirilmesini olumsuz değerlendirdiklerini, iş yerlerinde erkek yöneticilerin başarılarını kadın yöneticilerden daha yüksek gördüklerini, erkek yöneticilerle çalışmayı daha kolay bulduklarını, iş yerlerindeki kadın yöneticilerin kadın



çalışanları engellediğini düşündüklerini ve iş yerlerinde birden fazla kadın yönetici olmasını desteklemediklerini ortaya koymuştur. [Balci & Aslan \(2022\)](#) Antalya'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadınların, cinsiyet ayrımcılığına dayalı olarak karşılaştıkları sorunlar konusundaki farkındalık düzeylerini tespit etmek amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma kapsamında dokuz kadın çalışandan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle veri elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kadın çalışanların cam tavan, kraliçe arı sendromu, ücret ayrımcılığı, mobbing ve cinsel taciz gibi çeşitli cinsiyet ayrımcılığı temelli kariyer engelleriyle karşılaştıkları belirlenmiştir.

[Kakşa \(2022\)](#) Türkiye genelinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki farklı pozisyonlarda çalışan 270 kadın personel üzerinden bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada mutfak personeli kadınların karşılaştığı ön yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı ile yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Çalışma verisi anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmada, cinsiyet temelli stereotiplerin, kadınların kariyer gelişiminde olumsuz etkiler yarattığı ortaya koyulmuştur. [Kısa & Sahin \(2022\)](#) Ordu'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı dokuz adet konaklama işletmesinden 11 kadın yönetici ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada turizm sektöründe yer alan kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer sorunları incelenmiştir. Çalışma verisi yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin liderlik pozisyonlarında cinsiyet temelli engellerle karşılaştıkları, çoğunlukla toplumsal cinsiyet normlarından kaynaklı engeller olduğu belirlenmiştir. [Celen \(2022\)](#) Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromunu algılamalarını araştırmıştır. Araştırmada anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının örgütsel bağlılıklarını ve verimliliklerini olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. [Ünlü \(2022\)](#) Muğla'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin çocuk sahibi kadın yöneticileri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada cam tavan sendromunun kariyer platosu ve süper kadın ideali üzerindeki negatif etkisi incelenmiştir. Cam tavan sendromunun kariyer platosu üzerinde pozitif, süper kadın ideali üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmiştir. [Sürmeli \(2022\)](#) Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunu araştırmıştır. Anket yöntemiyle toplanan araştırma verisinin analizi sonucunda kadınların karşılaştıkları cam tavan engellerinin örgütsel bağlılıklarını azalttığı ortaya konmuştur.

[Demir \(2023\)](#) kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları "cam tavan" fenomenini incelemiştir. Araştırma, Van ili konaklama işletmelerinde kadınların liderlik pozisyonlarına erişimde yaşadığı kariyer engellerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma verisi anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonucunda toplumsal cinsiyet normlarının, kadınların kariyer ilerlemelerinde ciddi engel olduğu belirlenmiştir. Çalışma, cam tavan algısının, kadınların motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. [Eren & Güleç \(2023\)](#) üniversitedeki kadın öğrencilerin staj ve iş dönemlerinde karşılaştıkları ayrımcılık veya cinsiyetçi deneyimlerin mevcudiyetini ve düzeyini incelemişlerdir. Nitel bir araştırma olarak tasarlanan çalışmada veri soru formu ile elde edilmiştir. Araştırma sonunda genç kadın aşçıların cinsiyetçi ayrımcılığa uğradıklarını ortaya koymuşlardır. [Esen vd., \(2023\)](#) otel çalışanlarının kariyer beklentilerini tespit etmek amacıyla Kuşadası'nda 5 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Nitel araştırma olarak dizeyn edilen çalışmanın verisi yarı yapılandırılmış mülakat ve odak grup görüşmesi ile elde edilmiştir. Araştırma sonunda çalışanlarının turizm sektöründe yükselmesinin zor olduğu, üst pozisyonlarda olmanın ağır sorumluluk getirdiği, boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin yapılmaması, evli olmanın kariyer planlarını engellemesi, departman yöneticilerinin istihdam olanağının kısıtlı olması şeklinde kariyer engelleri ile karşılaştığını ortaya koymuşlardır.

[Geçgin & Gülsoy \(2024\)](#) Antalya bölgesindeki otellerin mutfak çalışanlarının cam tavan sendromu algısını incelemişlerdir. Anket yöntemil toplanan araştırma verisine yapılan analizler sonucunda basmakalıp yargılar, mesleki ayırım, kişisel tercih algıları ve çoklu roller boyutlarının pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyet temelli ayrımcılık ve cam tavan benzeri engellerin, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmasını zorlaştırdığını vurgulamışlardır. [Duruk & İnce \(2024\)](#) Ankara'da turizm sektöründe kadın çalışanların cam tavan sendromu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma verisi anket yöntemiyle elde edilmiş olup, 388 anket analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, kadınların cam tavan sendromuna maruz kalma düzeylerinin, iş doyumlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. [Karacaoğlu \(2024\)](#) turist rehberliği mesleğinde kadınların yaşadığı cinsiyet kaynaklı sorunları incelemiştir. Araştırma verisi nitel bir yaklaşım olan yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Analizler sonucunda rehberlerin çeşitli cinsiyet kaynaklı olumsuz durumlarla karşılaştıklarını ve erkek egemen bir sektör şeklinde algılandığını ortaya koymuştur. Kadın turist rehberlerinin algıladıkları cinsiyet kaynaklı sorun ve engelleri; sektör yapısına, toplum ve aile yapısına ve kadınların doğasına ilişkin engeller başlıklarında değerlendirmiştir.

**Tablo 4. 2015-2024 Dönemi Öne Çıkan Kariyer Engelleri**

Cam tavan sendromu	Sosyo-kültürel ayrımcılık
Kraliçe arı sendromu	Ücretlerin düşük olması
Ücret ayrımcılığı	Düzensiz çalışma saatleri
Mobbing	Sosyal güvence yoksunluğu
Cinsel taciz	Kariyere yönelik fırsat eşitsizliği
Çoklu rol çatışması	Ataerkil zihniyet
Kariyer ve çocuk taleplerinde çatışma	İş yükünün fazlalığı
İş sektör kısıtları	Düzensiz çalışma saatleri
Kariyer tatminsizliği	Yetersiz örgütsel eğitim
Hemcins yöneticilerle çalışma	Gelişim fırsatlarının azlığı
Cinsiyet temelli stereotipler	İş güvencesi eksikliği
Toplumsal cinsiyet normları	İş-özel hayat denge sorunu

#### 4. SONUÇ

Bu çalışma, Türk turizm sektöründe kariyer yapmak isteyen bireylerin karşılaştıkları engelleri detaylı bir şekilde ele alarak, bu engellerin çeşitliliğini ve etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma sorularından ilki olan “Türk turizm sektöründe son 20 yılda karşılaşılan kariyer engelleri nelerdir” sorusunun cevabı; cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel kalıp yargıları, cinsel taciz, işyerinde cinsiyetçi tutumlar, ataerkil zihniyet, engellenme, mobbing, liderlik yeteneklerine yönelik stereotipler, örgütsel kariyer gelişim fırsatlarının sınırlılığı, kariyere yönelik fırsat eşitsizliği, toplumsal önyargılar ve cinsiyet normları, ailevi sorumluluklar, iş-yaşam dengesi sorunları, ücret ayrımcılığı, ücretlerin düşük olması, çoklu rol çatışması, sosyo-kültürel ayrımcılık, düzensiz çalışma saatleri, sosyal güvenlik yoksunluğu, iş güvencesi eksikliği, kariyer tatminsizliği, hemcins yöneticilerle çalışma, yetersiz örgütsel eğitim gibi kariyer engelleri şeklinde ortaya çıkmıştır. Özellikle kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimini engelleyen cinsiyet temelli bariyerler, sektördeki yetenekli kadın çalışanların tam potansiyellerine ulaşmasında ve kariyerlerinde ilerlemesinde ciddi zorluk yaratmaktadır.

Çalışmanın diğer araştırma sorusu olan “Türk turizm sektöründe karşılaşılan engellerin dönemsel açıdan nasıl farklılıklar göstermektedir?” sorusunun cevabı incelendiğinde cam tavan sendromu, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetçi tutumlar, cinsel kalıp yargıları, toplumsal cinsiyet normları gibi cinsiyet temelli kariyer engellerinin son 20 senelik Türk turizm sektöründe devamlı şekilde karşılaşılan engeller olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte iş-yaşam dengesi ve örgütte kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olması engeli de son 20 yılda iki dönemde de karşılaşılan kariyer engellerindedir. Ayrıca, 2004-2014 ve 2015-2024 şeklinde iki dönemde incelenen Türk turizm sektörünün açısından kariyer engellerinde göze çarpan bir başka unsur ise 2004-2014 yılları arasında karşılaşılan kariyer engellerinin ilerleyen yıllarda kariyer tatminsizliği, iş sektör kısıtları, iş yükünün fazlalığı, çoklu rol çatışması, mobbing, düzensiz çalışma saatleri, ücretlerin düşük olması, sosyal güvence yoksunluğu gibi kariyer engellerinin de ortaya çıkması ile birlikte Türk turizm sektöründe tür bakımından kariyer engellerinde daha da artış olduğu görülmektedir.

#### 5. ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları, turizm sektöründe çalışan bireylerin kariyer gelişimlerini destekleyecek politikaların ve uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, turizm işletmelerinin cinsiyet eşitliğini teşvik eden uygulamalara yönelmesi, cinsiyet eşitliğine aykırı durumlara önlemler alması, mobbing ve benzeri olumsuz davranışların örgütte önlenmesi ve kariyer fırsatlarının daha adil bir şekilde sunulmasına daha fazla gayret göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca, turizm işletmelerinin çalışanların profesyonel gelişimlerine yönelik daha fazla destek sağlamaları ve kariyer yollarını daha erişilebilir hale getirmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, turizm sektöründe kariyer engellerine yönelik literatürdeki boşlukların doldurulmasına katkıda bulunmayı ve gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici bilgi üretmeyi amaçlamıştır. Çalışma çerçevesinde ortaya koyulan bulgular, turizm sektöründeki kariyer engellerinin daha iyi anlaşılmasına ve bu engellerin aşılması için stratejilerin geliştirilmesine yönelik farkındalığı artırabilir. Böylelikle, turizm sektöründe daha kapsayıcı, destekleyici ve adil kariyer gelişim ortamı oluşturulabilir.

Türk turizm sektöründe kariyer engellerinin aşılması ve çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerinin artırılması için bir dizi öneride bulunulabilir:

- Turizm işletmelerinde cinsiyet eşitliği ve ayrımcılık karşıtı farkındalık yaratmak amacıyla cinsiyet temelli eğitim programlarının uygulanması önem arz etmektedir.
- Turizm işletmeleri cinsiyet eşitliği konusunda net politikalar geliştirmeli ve bu politikaların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır. Örneğin, cinsiyet ayrımcılığı ve mobbing gibi sorunların önlenmesi için düzenli eğitim programları düzenlenmeli ve bu tür davranışlara sıfır tolerans gösteren bir kültür benimsenmelidir.
- Kadın çalışanların kariyer ilerlemelerini desteklemek için mentorluk ve koçluk programlarının geliştirilmesi ve bu doğrultuda kariyer gelişim fırsatlarının genişletilmesi gerekmektedir. Bu programlar, kadın çalışanların kariyer yollarını daha erişilebilir hale getirmek ve onların sektördeki temsilini artırmak amacıyla tasarlanmalıdır.
- İş-yaşam dengesi sorunlarına çözüm getirmek amacıyla esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, özellikle ailevi sorumlulukları olan kadınların kariyerlerinde sürdürülebilir bir ilerleme kaydetmelerine olanak sunabilir.
- Sektörel politikalar ve hukuki düzenlemelerin güçlendirilmesi, cinsiyet temelli engellerin ortadan kaldırılmasına katkıda bulunabilir, bu sayede çalışanların kariyer gelişimleri desteklenebilir ve sektörün genel verimliliği artırılabilir.
- Ücret eşitsizliğini gidermek için şeffaf politikalar benimsenmeli, aynı işi yapan çalışanların adil bir şekilde ücretlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanların profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla sürekli eğitim ve kariyer danışmanlığı hizmetleri sunulmalı, böylece tüm çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli araçlar ve kaynaklar sağlanmalıdır.
- Turizm sektöründe çalışanların kariyer gelişimini desteklemek için rasyonel somut ve uygulanabilir adımlar atılmalıdır.

**Etik Kurul Onayı:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 90, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri ve Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalar gereğince insandan anket, mülakat, odak grup çalışması, deney vb. yollarla veri toplanmasını içeren çalışmalarda Etik Kurul Onay Belgesi alınması zorunludur. 2020 yılı öncesinden tamamlanmış çalışmalardan Etik Kurul Onay Belgesi istenmemektedir.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm aşamalarında etik kurallara riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun *Journal of Tourism Research*'in hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazarlara aittir.

**Yazar Katkıları:** Yazar Katkıları: Fikir-HC; Tasarım- TÖ ve HC; Denetleme-HC; Kaynaklar-TÖ; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi- TÖ ve HC; Analiz ve/veya Yorum- TÖ ve HC; Literatür Taraması- TÖ ve HC; Yazıyı Yazan- TÖ ve HC; Eleştirel İnceleme- HC.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Ethics Committee Approval:** In accordance with Article 90 of the Turkish Penal Code No. 5237, TR Index Ethics Committee Criteria of the Council of Higher Education and the agreements to which Turkey is a party, it is mandatory to obtain an Ethics Committee Approval Certificate for studies involving data collection from humans through surveys, interviews, focus group studies, experiments, etc. For studies completed before 2020, an Ethics Committee Approval Document is not required.

**Ethics Approval:** The authors confirm that ethical principles have been adhered to throughout the course of this study. In the event that this is not the case, the responsibility lies with the authors and not with the *Journal of Tourism Research*.

**Author Contributions:** Author Contributions: Concept -HC; Design- TÖ and HC; Supervision-HC; Resources-TÖ; Data Collection and/or Processing- TÖ and HC; Analysis and/or Interpretation- TÖ and HC; Literature Search- TÖ and HC \*; Writing Manuscript- TÖ and HC; Critical Review-HC

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflicts of interest to declare.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., & Budak, G. (1994). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akın, A. Şimşek, M. Y., & Akın, A. (2012). Turizm sektörünün ekonomideki yeri ve önemi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(7), 63-81.
- Aksu, M., & Şahin, B. (2022). Kraliçe arı sendromu bağlamında kadınların kariyer yolunda erilleşme sorununun teorik incelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Aktaş, K. (2015). Genel anlamda kariyer ve kariyer sorunları. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 1(1), 26-36.
- Alhas, F. (2021). Geçmişten günümüze kadar kadın yöneticilere konulan kariyer engelleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 62-77.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Alparşlan, A., Öztürk, M., & Çarıkçı, İ. H. (2018). Çift kariyerli akademisyenlerin iş yeri ve eve arkeki iyi oluşları üzerine bir saha araştırması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 145-155.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15), 111-137.
- Atalay, E. (2021). Kariyer yönetimi ve güncel kariyer sorunları. Ş. Karabulut (Ed.), İçinde: *Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada* (s.381-395). Ankara: Gazi Kitabevi
- Aydağ, P. (2012). Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Aydın Tükeltürk, Ş., & Şahin Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Aydın, N. (2018). Nitel araştırma yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2), 60-71.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma hayatında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer*. (1. Baskı). İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık.
- Balcı, E., & Aslan, E. B. (2022). Turizmde çalışan kadın sorunları: Antalya'da 5 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan kadınlar. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 10(3), 1674-1698. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4746756>
- Battal, F., Akgül, S., Şengün, H., & Kılıçaslan, Ş. (2017). Çelişik duygulu cinsiyetçilik ve cam tavan sendromu ilişkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 221-250.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Betz, N. E. (2000). Self-efficacy theory as a basis for career assessment. *Journal of Career Assessment*, 8(3), 205-222. <https://doi.org/10.1177/10690727000800301>
- Bilgili, H., & Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2165-2200.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Blanchard, A. K., & Blanchard, J. C. (2020). Isolation, lack of mentorship, sponsorship, and role models. A. K. Blanchard, J. C. Blanchard (Eds.), In: *Burnout in Women Physicians: Prevention, Treatment, and Management* (s. 193-216). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37587-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37587-7_12)
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O., ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bora, D., & Şahin Perçin, N. (2021). Turizm işletmelerinde kariyer engelleri. V. Altıntaş, Y. Yumuk (Ed.), *Turizm ve Kariyer* (ss. 17-46). Ankara: Detay Yayıncılık.



- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bozkurt, Ö. (2019). Kariyer engelleri ve kariyer sorunları. E. Kaygın, Y. Zengin (Ed.), *İçinde: Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Catanese, L., & Shoamanesh, A. (2017). Identifying the right mentor. *Stroke*, 48(9), e248-e251.
- Cave, P., & Kilic, S. (2010). The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280-292.
- Cömert, M. (2014). Turizm eğitimi alan öğrencilerin sektörde çalışmak istedikleri alanlar ve sektördeki istihdamda cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 50-62.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Çalhan, H., & Ertan, F. (2023). Examination of career titled articles in the hospitality, tourism and sport field (WoS) using bibliometric mapping technique. *Journal of Humanities & Tourism Research*, 13(4), 747-763.
- Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çavuş, Ş., & Kaya, A. (2015). Turizm lisans eğitimi alan öğrencilerin kariyer planları ve turizm sektörüne yönelik tutumu. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 101-117.
- Çelen, O., & Tuna, M. (2021). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların kraliçe arı sendromu algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2127-2148
- Çelen, O. (2022). Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kraliçe arı sendromunun bağlılık ve verimlilik üzerine etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Çımat, A., & Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (6), 1-18.
- Çiçen, C., Boyacıoğlu, E. Z., ve Oğuzhan, A. (2020). Turizmde kadın işgücünün cinsiyet ayrımcılığı algısı: Edirne ilinde bir araştırma. *Tourism and Recreation*, 2(1), 54-63.
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Davletova, B. (2019). Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin örgütsel sapma davranışlarına etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, P. (1996). *Human resource management* (5th ed.). Wiley Series in Management.
- Demir, E. (2023). Konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların cam tavan algısı: Van ili örneği. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 303-316.
- Demirdelen, D. (2013). *Yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Demirer, S. F. (2018). *Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Demirkol, Ş., Fidan, F., & Pelit, E. (2004). Turizm sektöründeki bayan işgörenlerin karşılaştıkları sorunlar ve otel işletmelerinde bir uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(8), 71-88.
- Duruk, E., & İnce, F. F. (2024). Turizmde kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kalma düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 96-114.
- Eren, S., & Güleç, E. (2023). Mutfakta kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı var mıdır? Gastronomi ve mutfak sanatları bolumunde okuyan kadın öğrenciler üzerine bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(12), 1617-1634.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

- Esen, O., Atay, H., & Gürdoğan, A. (2023). Otel çalışanlarının kariyer beklentilerine yönelik bir inceleme: Kuşadası örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 906-929.
- Fındık, E. (2016). İş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Geçgin, E., & Gülsoy, N. (2024). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki: Mutfak çalışanları örneği. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 64, 102-119.
- Gerek, M. (2009). *Örgütsel kariyer yönetimi: Tekstil işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Güleç, M. (2015). *Kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri: Kuşadası 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Muğla Üniversitesi.
- Güneş, E., Sormaz, Ü., & Bilim, Y. (2016). Yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) personelinin kariyer engeli ve çözüm önerileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 148-163.
- Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Güzel, B., & Özgül, E. (2014). Turizm işletmelerinde iş-aile yaşamı çatışması. Ş. Aydın Tükel Türk, N.Şahin Perçin, B. Güzel (Ed.), İçinde: *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hockley, C. (2004). Mobbing: Children the unlikely victims. *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane Australia, 14-15 October 2004 (s.1-11). Erişim: 15.05.2024. <https://workplacemobbing.com.au/wp-content/uploads/2018/09/Hockleyimpactchildren.pdf>
- İlgaz, B., & Güzel, Ö. (2019). Turist rehberliği bölümü öğrencilerinin kariyer devamlılığı: Çoklu uyum analiz çalışması. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 61-74.
- Kakşa, D. (2022). *Mutfak çalışanı kadınlara yönelik ön yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Kalaycıoğlu, E. (2018). *Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi.
- Karacaoğlu, S. (2024). Kadın turist rehberlerinin yaşadıkları cinsiyet kaynaklı sorunlar, engeller ve çözüm önerileri üzerine betimsel bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 21-40.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kaya, Ş. (2017). Turizmde kadın emeği. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, 9, 1-22.
- Kaynak, T., Andal, Z., & Ataay, İ. D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No. 276). İstanbul Üniversitesi.
- Keskin, E. (2016). Beş faktör kişilik özellikleri ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler: Antalya Kundu bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kır, A., & Er, A. S. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7(2), 14-23.
- Kısa, M. C., & Şahin, D. (2022). Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Ordu ili örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1061-1088.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. İçinde: Society for Human Resource Management. (s. 1-10). Virginia, USA. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=96b39774281b6b233d2c5c8c0c015207a0d84061>
- London, M. (2014). *Career barriers: How people experience, overcome, and avoid failure*. New York: Psychology Press.

- Mayuk, A. (2013). *Çalışma yaşamında kadın ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejiler: İstanbul örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- McWhirter, E. H. (1992). *A test of the career commitment and aspirations of Mexican American high school girls*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Arizona State University, Temple, AZ.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. Sage Publications.
- Öksüz, M. (2023). Cumhuriyetin ilanından günümüze kadının turizm sektöründeki yeri: Karşılaşılan kariyer engelleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 34(3), 255-272.
- Öktem, Ş., Kubat, G., & Kızıltan, B. (2018). Otel işletmelerinde kadın işgören davranışlarını etkileyen algılara ilişkin bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(2), 197-208.
- Özdaşlı, K., & Arslan, E. T. (2009). Paralel kariyer arayışının nedenleri: Isparta'da faaliyet gösteren STK'larda bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 151-164.
- Özden, M. C. (2008). *Başarılı bir hayat için kariyer planlaması ve yönetimi*. İstanbul: Ödül Yayınları.
- Özmen, K., Bilgin, E. Ö., & Ubbelohde, G. (2018). Otel işletmelerinde kadın yönetici olmak: Sakarya ili örneği. *1.Uluslararası Turizmde Yeni Jenerasyonlar ve Yeni Trendler Konferansı (01-03 Kasım 2018) Sapanca*, (s. 145-161).
- Payne, G., & Payne, J. (2004). Key concepts in social research (pp. 1-248). <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4912774#>
- Pelit, E., & Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri iş görenlerinin tükenmişlik düzeyleri: Yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-139.
- Pelit, E., Güçer, E., & Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın işgörenlerin karşılaştığı sorunların iş bırakma eğilimlerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-66.
- Racapova, R., & Tekin, E. (2019). Çift kariyerli eşlerde örgütsel stresin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 609-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. Basım). Bursa: Alfa Akademi.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel işletmelerinde tükenmişlik sendromu: Konya ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Scott, D., & Morrison, M. (2005). *Key ideas in educational research*. A&C Black.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Soysal, A., & Kılınc, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 326-347.
- Sürmeli, C. (2022). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisi: Antalya ilinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and intervention regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5, 431-450.
- Şahin Perçin, N., & Zümrüt Demirel, H. (2018). Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 545-557.
- Tanrıverdi, H., Yılmaz, A., Pala, B., & Ercan, F. Z. (2019). Kişilik özellikleri, duygusal zekâ, kariyer uyum yeteneği ve turizmde kariyer yapma isteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul Üniversitesinde turizm işletmeciliği eğitimi alan öğrenciler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 3(1), 41-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3524691>
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz mobbing. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Tiyek, R. (2011). *Yıldırma davranışlarının belediye çalışanları tarafından değerlendirilmesi: Bir büyükşehir belediyesinde araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi*

- Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Üçyıldız, U. H. (2017). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları: Ege bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Ünlü, H. (2022). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri: Cam tavan sendromu, kariyer platosu ve süper kadın ideali. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünlüöner, K., & Şahin, S. Z. (2011). Turizmde istihdam. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 1-25.
- Ünüvar, Ş., Sarı, Ş., & Dağhan, M. (2021). Eysenck kişilik özelliklerinin kariyer yapma isteği üzerine etkisi: Turizm eğitimi alan öğrenciler üzerine bir araştırma. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(1), 30-49.
- Yanardağ, M. (2009). *Örgütlerde engellenme duygusu: Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yetim, D., & Şahin, E. M. (2008). Aile hekimliğinde kadına yönelik şiddete yaklaşım. *Aile Hekimliği Dergisi*, 2(2), 48-53.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 9. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolcu, N. (2021). *Cam tavan sendromunun örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi: Edirne ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.





## İKTİSADİ PERSPEKTİFLE TURİZM: TÜRKİYE ÖZELİNDE BİR DEĞERLENDİRME

### TOURISM FROM AN ECONOMIC PERSPECTIVE: AN EVALUATION SPECIFIC TO TURKEY

Ömer Faruk ASLAN<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Atatürk Üniversitesi İspir Hamza Polat Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Erzurum, Türkiye

(Sorumlu Yazar-Corresponding Author)  
ofaruk.aslan@atauni.edu.tr

<sup>1</sup>Ataturk University Ispir Hamza Polat Vocational School, Department of Management and Organization, Erzurum, Türkiye

#### ÖZ

Ülke ekonomileri birçok sektörün katkılarıyla gelişmektedir. Turizm diğer alanlardan farklı olarak ülke ekonomisine katkı yapmasının yanı sıra ödemeler bilançosundaki dengeyi sağlamaktadır. Buna ek olarak turizm için seyahat edenler, çarpan mekanizması kapsamında birçok sektörü de olumlu yönden etkilemektedir. Ayrıca ülkenin dış ülkelere tanıtımını da içermesi sektörün önemini bir kat daha artırmaktadır. Araştırmanın temel amacı yıl bazında Türkiye'ye ait turizm ile alakalı istatistiksel verilere bakarak iktisadi olarak genel bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Çalışma kapsamında istatistiksel verilerdeki yıl bazında yaşanan artış ve azalışların nedenleri hakkında yorumlama yapılacaktır. Sonuç kısmında ise elde edilen bulgulara göre politika yapıcılara önerilerde bulunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İktisadi Kalkınma, Gelişme Ekonomisi, Sektörler, Turizm, Türkiye.

#### ABSTRACT

The country's economy is developing with the contributions of many sectors. Tourism, unlike other areas, contributes to the country's economy and also provides balance in the balance of payments. In addition, those who travel for tourism positively affect many sectors within the scope of the multiplier mechanism. In addition, the fact that it also includes the promotion of the country to foreign countries increases the importance of the sector even more. The main purpose of the research is to make a general economic assessment by looking at the statistical information related to tourism in Turkey on a yearly basis. Within the scope of the study, the reasons for the increases and decreases in the statistical data on a yearly basis will be commented on. In the conclusion, suggestions will be made to policy makers according to the findings obtained.

**Keywords:** Economic Development, Development Economy, Sectors, Tourism, Turkey.

Geliş Tarihi/Received 02.11.2024  
Düzeltilme Tarihi/ Revision 10.12.2024  
Kabul Tarihi/Accepted 21.12.2024  
Yayın Tarihi/  
Publication Date 31.12.2024  
Atıf

Aslan, Ö. F. (2024). İktisadi Perspektifle Turizm: Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme. *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4 (2), 88-100.

#### Cite this article

Aslan, Ö. F. (2024). Tourism From An Economic Perspective: An Evaluation Specific To Turkey. *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4 (2), 88-100



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License.

## GİRİŞ

Turizm, ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel, çevresel, sağlık, tarihsel, doğal güzellikler gibi sahip olduğu zenginliklerin diğer ülke vatandaşların dikkatini çekmesi ve buna bağlı kazanımları ortaya koyan bir faaliyettir. Dünya genelinde 20. yy. nın ikinci yarısında en hızla gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Ülkeler turizmi, yerel kalkınmanın sağlanması amacıyla kullanırken istihdamın ve ekonomik büyümenin artırmasını sağlarken aynı zamanda vergi gelirlerini de pozitif yönden etkilemektedir.

1950' li yıllarda dünya genelinde 25.3 milyon turist sayısı bulunurken 50 yıllık bir süre sonrasında turizm hareketliliği % 2631 oranında (27 kat) artmıştır. 2020'ye gelindiğinde 1.6 milyar kişi ve 2 trilyon dolara yükselmiştir (Cho, 2003: 323; Coban & Özcan, 2013: 244). 2050 yılında ise Dünya genelinde 2 milyar turist sayısı ve 24.2 trilyon dolar turist geliri olacağı ön görülmektedir (Pizam, 1999: 339). Ekonomide bu denli büyük bir pasta dilimine sahip olan turizm, ülkelerin gelirinde, istihdamında, gelir seviyelerinde, iç-dış borç dengesinin kurulmasında, ödemeler bilançosunun pozitif olmasında ve vatandaşların refah seviyelerinin artmasında önemli katkısı bulunmaktadır. Bundan dolayı turizm potansiyeline sahip ülkeler bu alanda yatırımlar yapmaktadır.

Turizm potansiyeli bir ülkenin doğal, kültürel, tarihsel özellikleriyle şekillenmektedir. Diğer yörelerden farklı fiziki özelliklere sahip ülkeler farklı turizm faaliyetlerini sunma yönüyle bölgeye turistin gelmesini sağlayacaktır. Bundan dolayı turizm ile doğal çevre arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Ülkelerin sahip olduğu doğal güzelliklerin ortadan kalkmaması için önlemler almak zorundadır. Önlem alınmadığında zamanla güzellikler tahrip olmasına, turistik olma işlevinin yitmesine ve uzun vadede destinasyonun tercih edilebilirliğine zarar verecektir (Narasaiyah, 2007: 2).

Türkiye başta doğal güzellikler olmak üzere turizmin birçok alanında potansiyel güce sahiptir. Yılın tüm aylarına farklı turizm çeşitleriyle kesintisiz turizm etkinliklere sahiptir. Bu özelliğiyle ülke ekonomisinde turizm önemli bir paya sahip olmasına neden olmaktadır. Türkiye 1980'li yıllardan itibaren turizm önemli ölçüde gelişmeye başlamıştır. Türkiye'nin 1983-1989 yılları arasında turist sayısı ve turizm geliri % 127 oranında artış göstermiştir (Çımat & Bahar, 2003: 2).

Turizm ülkeler açısından bu denli önemli olmasından dolayı çalışmada Türkiye özelinde turizme ilişkin istatistik veriler ele alınmıştır. Turizmle alakalı istatistik veriler TÜİK'ten elde edilerek yıl bazında ve genel olarak artış veya azalışlar değerlendirilmiştir. Turizm hareketliliğinin son zamanlarda eskiye göre çokça arttığı bugünlerde Türkiye'nin turizm sektöründeki yerinin tespit edilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmada ilk olarak turizm, ekonomik büyüme, kalkınma kavramlarının teorik boyutta açıklanarak ilişkilerinden bahsedilecektir. Sonrasında araştırma konusuyla alakalı yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar özetlenerek araştırmanın literatüre olan katkısı belirtilecektir. Araştırmanın temel amacına yönelik yıl bazında elde edilen istatistik veriler ele alınarak yıl bazında artış veya azalışların nedenleri yorumlanacaktır. Sonuç bölümünde ise politika yapıcılara elde edilen bulgular neticesinde politika önerileri yapılacaktır.

## 1. TURİZM, EKONOMİK BÜYÜME VE KALKINMA TERİMLERİ

Turizm, Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü'nde iki farklı anlamda tanımlama yapılmıştır. İlk tanıma göre kişinin bulunduğu yerden; dinlenme, eğlenme, yeni yerler görme, farklı yerleri tanıma amacıyla başka yerlere yapmış olduğu seyahat olarak tanımlanmıştır. Sözlük'teki diğer tanım ise bir yöreye veya ülkeye turist gelmesini sağlamak için ekonomik, kültürel ve teknik açıdan yapılan tedbirlerin ve faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilmiştir (Türkçe Sözlük).

Turizm, ülkelere döviz girdisinin ve istihdamının artırmasının yanı sıra uluslararası kültürün oluşmasında ve barışın sağlanmasında önemli katkıların olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Türkiye açısından da dış ticarete yaşanan açığın kapanmasında, enflasyonla mücadele edilmesinde ve işsizliğin önlenmesinde önemli işleve sahiptir. Ayrıca Türkiye tarihsel olarak bakıldığında birçok medeniyetin, ülkenin ev sahipliği yapması nedeniyle birçok ülkenin tarihi geçişini oluşturmaktadır. Bu özelliğiyle de turistlerin Dünya genelinde yoğunlukla gittiği destinasyonların arasındadır.

Turizm uluslararası düzeyde her geçen gün sektörel olarak büyümesini gerçekleştirmektedir. Bu da ülkelerin büyüyen sektörde daha fazla pay alma yarışına sokmaktadır. Türkiye'nin de bu pazarda daha fazla pay almak istemesinin nedenleri, aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Manisalı & Yarcın, 1987: 9):

- Dünya genelinde turizm faaliyetlerine yönelik talepler sürekli olarak artmaktadır.
- Ülkelerde yaşanan döviz kıtlığını gidermede turizm önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Turizm sektörünün gelişmesinde katlanılan maliyet diğer sektörlerle nazaran daha az olmasındadır.

- Turizm sektörü ülkelerin uygulamış oldukları kısıtlamalar, tarifeler ve kotalardan çok az etkilenmektedir.

Ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ne olursa olsun ekonomik büyüme sorunu her zaman karşı karşıyadır. Ülkelerin üretim hacimlerinin belirli dönemler itibariyle artması olarak ifade edilmektedir. Bu artışlardan en önemli değişkenlerden biri de Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)'dır. GSYH, ülkenin belirli bir dönem veya yıl içerisinde ülke içerisinde uyruğu ne olursa olsun piyasada üretilen nihai mal ve hizmetlerin parasal değeri olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2022: 28). Ancak bu değer hesaplanırken bazı unsurlar hesaba katılmaz. Bu da literatürde eleştirilerek sızıntı olarak nitelendirilmiştir. Sızıntılar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Aslan, 2022: 32-33):

- Bireylerin yaşamlarını idame ettirmek için evlerinde yapmış oldukları öz tüketim faaliyetleri piyasa fiyatları olmadığı için GSYH'da hesaba katılmaz.
- Adalet, savunma ve diplomasi gibi hizmetlerin ülkede herkese herhangi bir fiyat olmaksızın verilmesinden dolayı sızıntı olmaktadır.
- İkinci mal satışları da GSYH'da yer almaz.
- Finansal ve mali işlemlerden elde edilen kazançlar GSYH'nın içerisinde değildir.
- Dul ve yetim aylıkları, emekli maaşları gibi devletin karşılıksız yapmış olduğu transfer harcamaları da yer almamaktadır
- Kayıtdışı ekonomiler, üretim sonucunda oluşan dışsalıklar, üretilen malın kalitesi ve insanların çalışma veya boş zamanı tercih etmeleri değerlendirilmemektedir.

GSYH'da sızıntı olarak sayılan unsurların olması ekonomik büyümeyi belirlerken farklı kavramlara da ihtiyacı doğurmuştur. Bundan dolayı ekonomik büyüme konusu dinamik bir yapıyı içermektedir. Her geçen gün yeni değişkenler de ortaya konulmaktadır.

Kalkınma ise kısaca ülkede yaşayan bireylerin yaşam kalitesinin artırılması şeklinde tanımlanabilir. Kalkınma ekonomik, sosyal ve çevresel gibi birçok alanda yaşanan gelişmeleri içermektedir. Bundan dolayı kavram çok boyutlu ele alınmaktadır. Kalkınma ülke içerisinde üretim miktarının ve kişi başına düşen milli gelirin artmasının yanı sıra ekonomik, sosyal, çevresel ve kültürel açısından ülke vatandaşların yaşam kalitesinin artması şeklinde tanımlanmaktadır (Tolunay & Akyol, 2006: 118).

Turizm, ekonomik büyüme ve kalkınma kavramları genel olarak değerlendirildiğinde temel amaçlarının aynı olduğu görülmektedir. Ekonomik büyümede birey ve firmaların maddi güçlerin artırılması amaçlanırken kalkınmada ise ülke vatandaşlarının yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Turizm ise yörenin kalkınmasında önemli bir unsur olması ve ülkeye döviz girdisi sağlamasından dolayı özellikle ödemeler bilançosunda yaşanan açıkların giderilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da kavramların iç içe geçmesine neden olmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın konusu kapsamında yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Yapılan çalışmalar yazarın soyadı, yapıldığı yıl, kullanılan analiz yöntemi, çalışmanın amacı ve sonucu olmak üzere beş kategoride yerli ve yabancı kaynaklar aşağıda Tablo 1'de özetlenmiştir. Bölüm sonunda ise araştırmanın literatüre olan katkısından bahsedilecektir.

Çalışmanın konusuyla alakalı yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Kaynaklar genel olarak değerlendirildiğinde turizm gelirlerinin ülke ekonomilerinde pozitif yönden etkilerinin olduğunu, hükümetlerin sektörün gelişmesi için tedbirler alması gerektiği savunulmuştur. Ayrıca bir yörede turizme yönelik bir yatırım olması durumunda bulunduğu yerin altyapı çalışmalarının yapılması, bölgesel ekonominin kalkınması ve sosyo-kültürel açıdan olumlu etkilediği ileri sürülmüştür. Genel olarak çalışmalarda istatistiki analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yeni verileri kullanarak turizm gelirlerinin iktisadi olarak değerlendirmesi çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Ayrıca yeni veriler kullanılarak bir değerlendirme yapması turizm alanın Türkiye'nin mevcut görünümünün tespit etmesi yönünde literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Tablo 1. Literatür Taraması**

Yazarın Soyadı	Yapıldığı Yıl	Kullanılan Analiz Yöntemi	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
<a href="#">Eadington &amp; Redman</a>	1991	Tümdengelimli modelleme	Ekonomi ile turizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.	Ekonomik büyümenin sağlanmasında turizmin önemli bir faktöre sahiptir. Bundan dolayı politika yapıcılar turizm ait verileri de dikkate almalıdır.
<a href="#">Wells</a>	1997	İstatistiki Analiz	Sürdürülebilir Kalkınma hedefleriyle doğa turizmi arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.	Özel sektörün aşırı betonlaşması gibi nedenlerle doğa turizm çevreye zarar verdiği belirtilmiştir.
<a href="#">Yan &amp; Wall</a>	2001	İstatistiki Analiz	Çin’deki Turizme ait veriler ekonomik açılarından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.	Çin’in turizme ait verileri diğer sektörlerle göre geride olduğu belirtilmiştir.
<a href="#">Donat &amp; Yavuzçehre</a>	2016	Nitel Araştırma	Sakin Kent hareketliliğinin Türkiye’deki gelişimine bakılması hedeflenmektedir.	Yerel yönetimler tarafından Sakin Kent uygulamasının yapılması ve sürecin uzun soluklu olmasına rağmen 5 yılda bir seçimlerin yapılması sonucunda sürecin yarıda kalma sorunuyla karşı karşıyadır. Bunun için bu uygulamanın belediyelerin kurumsal vizyonu haline getirilmesi gerektiği savunulmuştur.
<a href="#">Noonan &amp; Rizzo</a>	2017	Nitel Araştırma	Ekonomik açılarından kültürel katılımının tüm ifadeleriyle, turizm organizasyonu ve kalıpları arasındaki bağlantıları keşfetmeyi amaçlanmaktadır.	Kültürel ekonomistler bu alanlara daha fazla teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.
<a href="#">Li vd...</a>	2018	İstatistiki Analiz	Çalışmanın amacı turizmin ekonomik büyümeyi teşvik etmede bir itici güç olmasının nedenlerini, ekonomik etkilerinin ölçülmesi, yoksulluğun azaltılmasına katkıları, verimlilik ve üretkenlik ve çeşitli dış ekonomik faktörlerin etkilerinin tespit edilmesidir.	Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde turizm gelişimini teşvik etmek, yoksulluğu azaltmak, turizm verimliliğini artırmak ve turizmin rekabet gücünü güçlendirmek için bazı politika değerlendirmeleri önerilmektedir.
<a href="#">Aslan &amp; Sırım</a>	2019	İstatistiki Analiz	Çalışmada Namık Kemal Üniversitesi’nin Ekirdağ’ın Süleymanpaşa ilçesine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.	İlçenin altyapısının gelişmesinde, istihdamın artmasında, sosyo-kültürel etkinliklerin yapılmasında, ekonomisinin büyümesinde üniversitenin etkisinin olduğu belirtilmiştir.
<a href="#">Coban</a>	2019	İstatistiki Analiz	Çalışmada Erciyes Kyak Merkezi ve Kış Turizminin mevcut durumunun değerlendirilmesi hedeflenmektedir.	Elde edilen bulgular neticesinde Erciyes Kayak Merkezi’nde bulunan otellerin taleplere yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
<a href="#">Solmaz</a>	2019	İstatistiki Analiz	Sürdürülebilir Kalkınma açısından turizm ve çevre ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır.	Türkiye’nin Cumhuriyet öncesi ve planlı dönemlerde yeterince çevre politikaları izlemeyen 2023 turizm stratejisinde sürdürülebilir çevre politikaları izlediği görülmektedir.
<a href="#">Yavuz</a>	2022	Box-Jenkins Metodu	Çalışmada Mart 2020’de yaşanan Covid 19 döneminin yabancı turist sayısındaki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.	Covid 19 sonrası alanına tedbirler sonrasında ülkemize gelemeyen yabancı turistler yüzünden GSYH’da 18 milyar dolarlık bir azalmaya neden olmuştur.
<a href="#">Zafer K.</a>	2024	İstatistiki Analiz	Çalışmada toplumsal cinsiyet bağlamında turizm sektörünün değerlendirilmesi hedeflenmektedir.	Üniversitelerin toplumsal cinsiyet eşitliği eylem planının yapması gerektiği savunulmuştur.

**Kaynak:** Yazar tarafından derlenmiştir.



### 3.YÖNTEM

Çalışmada Türkiye'nin turizm sektöründeki yerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada sayısal veriler kullanılarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın amacının tespit edilmesi için istatistiki analiz yöntemi seçilmiştir. Çalışmada ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Veriler TÜİK ve Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'nin resmi sitelerinden elde edilmiştir. Bu kapsamda Türkiye özelinde 2003-2023 yıllarına ait turizmle alakalı veri setleri TÜİK' ten elde edilerek yıl bazında artış veya azalışlar tespit edilmiştir. Gerçekleşen artış veya azalışların nedenleri hakkında bilgi verilerek politika yapıcılara önerilerde bulunulmuştur.

### 4.BULGULAR

Çalışma kapsamında ilk olarak turizm gelirleri değişkeni kullanılmıştır. Bu kapsamda 2003-2023 yılları arasında Türkiye'nin turizm gelirleri ile bir önceki yıla göre artış veya azalış oranları hesaplanarak aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2003-2022 yıllarına ait Turizm Gelirleri ve Değişim Oranları**

Yıl	Turizm Gelirleri (1000 \$)	Değişim Oranı (%)
2003	13854866	--
2004	17076607	+23
2005	20322111	+19
2006	18593951	-9
2007	20942500	+13
2008	25415067	+21
2009	25064482	-1
2010	24930997	-0,005
2011	28115692	+13
2012	29689249	+6
2013	33073502	+11
2014	35137949	+6
2015	32492212	-7
2016	22839468	-30
2017	27044542	+19
2018	30545924	+13
2019	38930474	+27
2020	14817273	-62
2021	30173587	+1,03
2022	46284907	+53
2023	54300000	+17

**Kaynak:** [Türkiye SeyahatAcenteleri Birliği](#)

Tablo 2'ye göre 2003 yılında Türkiye'nin turizm geliri 13854866 bin dolar iken 2023 yılına gelindiğinde 2919,2 kat artarak 54300000 bin dolara ulaşmıştır. Bir önceki yıla göre artış veya azalışlar incelendiğinde en fazla artış 53 kat ile 2022 yılında gerçekleşirken en fazla azalma ise -62 kat ile 2020 yılında yaşanmıştır. Özellikle 2022 yılındaki artış döviz kurlarında yaşanan artışlara bağlanabilirken en fazla azalmayı ise Mart 2020'de Dünya genelinde yaşanan Covid-19 Virüs Salgını dolayısıyla yaşanan kapanmalardan dolayı olduğu söylenebilir. Çalışma kapsamında ele alınan sonraki değişken ise turizm gelirlerinin GSYH'daki payıdır. Bu kapsamda 2003-2022 yılları arasındaki turizm/GSYH değerleri ile bir önceki yıla göre artış veya azalış oranları Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 2003-2022 Yıllarındaki Turizm Gelirlerinin GSYH'daki Payları ve Değişim Oranları**

Yıl	Turizm Geliri/GSYH	Değişim Oranı (%)
2003	4,4	----
2004	4,2	-5
2005	4,1	-2
2006	3,4	-17
2007	3,1	-8
2008	3,3	+6
2009	3,9	+2
2010	3,2	-18
2011	3,4	+6
2012	3,7	+9
2013	4	+8
2014	4,3	+8
2015	3,7	-14
2016	2,6	-30
2017	3,1	+19
2018	3,8	+23
2019	5,1	+34
2020	2	-61
2021	3,7	+85
2022	5,1	+38

**Kaynak:** [Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği](#)

Tablo 3'e göre 2003 yılında turizm gelirinin GSYH'daki yeri 4,4 iken 2022'ye gelindiğinde % 16 artarak 5,1 oranına yükselmiştir. Bir önceki yıla göre artış veya azalışlara bakıldığında en fazla artışın 2021 yılında +%85 ile gerçekleşirken en fazla azalış ise -%61 ile 2020'de yaşanmıştır. En fazla artışın yaşandığı 2021 yılında Covid-19 Pandemi'den sonra kapanmaların kaldırılmasını sebep olduğunu söylenebilirken aynı şekilde en fazla azalışın yaşandığı 2020'de Covid-19 Pandemi nedeniyle yaşanan kapanmalar neden olarak verilebilir. Ele alınan bir diğer değişken ise yurt dışı ikametli vatandaşların turizm gelirleridir. Bu doğrultuda 2012-2023 yılları arasında yurt dışı ikametli vatandaşların turizm gelirleriyle bir önceki yıla göre artış veya azalışları Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4. 2012-2023 Yılları Arasında Yurt Dışı İkametli Vatandaşların Turizm Gelirleri ve Değişim Oranları**

Yıl	Yurt Dışı İkametli Vatandaşların Turizm Gelirleri (1000 \$)	Değişim Oranı (%)
2012	8595191	-----
2013	9193811	+7
2014	8404159	-9
2015	7270820	-13
2016	7374334	+1
2017	7210947	-2
2018	6676206	-8
2019	7014139	+5
2020	3317861	-53
2021	6507848	+96
2022	7454442	+14
2023	8391864	+12

**Kaynak:** [TÜİK Yurtdışı](#)

Tablo 4'e göre 2012 yılında yurt dışı ikametli vatandaşların turizm geliri 8595191 bin dolar iken 2023'e gelindiğinde -%2 azalarak 8391864 bin dolara gerilemiştir. Bir önceki yıla göre artış veya azalışlara bakıldığında en fazla artışın Covid-19 Pandemi sonrası kapanmalara ilişkin tedbirlerin kalktığı yıl olan 2021'de +%96 oranıyla olurken aynı şekilde en fazla azalma ise Mart 2020'de etkisini Dünya genelinde gördüğümüz Covid-19 sonrası yaşanan kapanmalar olan 2020'de -%51'dir. Ele alınan diğer değişken ise yurt dışı ikametli vatandaşların kişi başına harcama miktarlarıdır. 2012-2023 yılları arasında yurt dışı ikametli vatandaşların kişim başına düşen harcama miktarları ve bir önceki yıla göre artış veya azalışlara ilişkin veriler Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** 2012-2023 Yılları Arasında Yurt Dışı İkametli Vatandaşların Kişi Başına Düşen Harcama Miktarı İle Bir Önceki Yıla Göre Artış Azalış Oranı

Yıl	Yurt Dışı İkametli Vatandaşların Kişi Başına Düşen Harcama Miktarı (\$)	Değişim Oranı (%)
2012	1678	-----
2013	1703	+1
2014	1510	-11
2015	1207	-20
2016	1209	+0,1
2017	1102	-9
2018	1000	-9
2019	981	-2
2020	1064	+8
2021	1201	+13
2022	1061	-12
2023	1086	+2

**Kaynak:** [TÜİK Yurtdışı](#)

Tablo 5'e göre 2012 yılında yurt dışı ikametli vatandaşların kişi başına düşen harcama miktarı 1678 dolar iken 2023'e gelindiğinde -%35 azalarak 1086 dolar olmuştur. Bu azalmada özellikle Türk Lirası'nın dolar karşısındaki değer kaybında yaşandığı söylenebilir. Zira geçmişe geri daha az harcamayla daha fazla hizmetten yararlanmaları söz konusudur. Ayrıca bir önceki yıla göre artış veya azalış oranları dikkate alındığında en fazla artışın 2021 yılında +%13 ile yaşanırken en fazla azalış ise 2015 yılında -%20 oranıdır. En fazla artışta Covid-19 sonrası yaşanan kapanmaların kaldırılması sebep olarak söylenebilirken en fazla azalmanın sebebi olarak da ekonomide yaşanan dalgalanmalara bağlanabilir. Bir sonraki değişken olarak Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı ele alınmıştır. Bu kapsamda 2012-2023 yılları arasında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı ile bir önceki yıla göre artış veya azalış oranları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** 2012-2023 Yılları Arasında Türkiye'ye Gelen Ziyaretçi Sayısı ve Bir Önceki Yıla Göre Artış veya Azalış Oranları Oranı

Yıl	Ziyaretçi Sayısı	Değişim Oranı (%)
2012	36 463 921	-----
2013	39 226 226	+8
2014	41 415 070	+6
2015	41 617 530	+0,05
2016	31 365 330	-25
2017	38 620 346	+23
2018	45 628 673	+18
2019	51 860 042	+14
2020	15 826 266	-70
2021	29 357 463	+86
2022	51 369 026	+75
2023	57 077 440	+11

**Kaynak: TÜİK Ziyaretçi**

Tablo 6'ya göre 2012 yılında Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı 36.463.921 iken 2023 yılına gelindiğinde +%57 artarak 57.077.440 olmuştur. Bir önceki yıla göre artış azalış oranlarına bakıldığında en fazla artış +%86 oranı ile 2021'de Covid-19 Pandemi döneminde alınan kapanmaların ortadan kaldırılması iken en fazla azalış ise Covid-19'dan dolayı kapanların yaşandığı 2020'de -%70 oranıyla gerçekleşmiştir. Bir sonraki veri ise Türkiye'de ikamet eden yurt dışına ziyaretçi olarak giden kişi sayısı ele alınmıştır. 2012-2023 yıllarına ait veriler ile bir önceki yıla göre artış azalış oranları Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Türkiye'de İkamet Eden Yurt Dışını Ziyaret Eden Vatandaş Sayısı (2012-2023)**

Yıl	Türkiye'de İkamet Eden Yurt Dışını Ziyaret Eden Vatandaş Sayısı	Değişim Oranı (%)
2012	5 802 950	-----
2013	7 525 870	+30
2014	7 982 264	+6
2015	8 750 852	+10
2016	7 891 909	-10
2017	8 886 917	+13
2018	8 389 215	-6
2019	9 653 380	+15
2020	2 242 864	-8
2021	2 738 340	+22
2022	7 266 773	+1,6
2023	11 067 359	+53

**Kaynak: TÜİK Ziyaretçi**

Tablo 7'ye göre Türkiye'de ikamet eden ve yurt dışını ziyaret eden vatandaş sayısı 2012'de 5 802 950 iken 2023'te +%91 artarak 11 067 359'a çıkmıştır. Bir önceki yıla göre artış veya azalış oranları dikkate alındığında en fazla artış oranının +1,6 kat ile 2022'de iken en fazla azalış ise + %10'la 2016'dadır. 2022'de yaşanan artış özellikle Mart 2020'de yaşanan Covid-19 sonrası kapanmaların sonraki yıllardaki kaldırılmasıyla alakalı olduğu söylenebilir. En fazla azalmada ise 2016'da yaşanmasını 15 Temmuz Darbe Girişimi sonrasında iltisaklı olan kişilerin kamudan ihraç edilmesi ve bağlı kurumlara ise kayyum atanması yoluyla el konulmalarına sebep olarak değerlendirilebilir. Türkiye'de paket turlara ödenen miktarlar bir sonraki değişken olarak ele alınmıştır. 2012-2023 yılları arasında Türkiye özelinde paket turlara yapılan harcama miktarı Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. 2012-2023 Yılları Arasında Türkiye'deki Paket Tur Harcamaları**

Yıl	Paket Tur Harcaması (\$)	Değişim Oranı (%)
2012	486 718	-----
2013	1 051 995	+1,16
2014	1 068 313	+2
2015	972 536	-9
2016	1 043 785	+7
2017	1 072 613	+3
2018	1 006 495	-6
2019	757 023	-25
2020	155 582	-80
2021	42 493	-73
2022	587 523	+12,8
2023	1 302 491	+1,22

**Kaynak: TÜİK Paket**



**Tablo 8'e** göre 2012'de paket tura yapılan harcama 486 718 dolar iken 2023'te 1,68 kat artarak 1 302 491 dolara çıkmıştır. Bir önceki yıla göre en fazla artış 2022'de +12,8 kat olurken en fazla azalma ise -%80 ile 2020'de yaşanmıştır. En fazla artışın yaşanması doların Türk Lirası nezdinde değer kazanmasına bağlanabilirken en fazla azalmayı ise Covid-19 döneminde yaşanan kapanmalardan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Konaklamaya yapılan harcamalar çalışma kapsamında ele alınan bir diğer değişkendir. 2012-2023 yılları arasında konaklamaya yapılan harcamalar ile artış/azalış oranları Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9. 2012-2023 Yılları Arasında Konaklamaya Yapılan Harcamalar**

Yıl	Konaklamaya Yapılan Harcamalar (Bin \$)	Değişim Oranı (%)
2012	992 770	-----
2013	1 133 858	+14
2014	1 173 497	+3
2015	1 319 521	+12
2016	1 057 965	-20
2017	1 084 127	+2
2018	1 305 112	+20
2019	1 102 203	-15
2020	239 288	-79
2021	527 043	+1,2
2022	1 315 967	+1,5
2023	1 902 426	+45

**Kaynak:** [TÜİK Konaklama](#)

Tablo 9'a göre 2012 yılında konaklama 992 770 bin dolar harcama yapılırken 2023'e gelindiğinde +%92 artarak 1 902 426 bin dolara yükselmiştir. Bir önceki yıla göre en fazla artış 2022'de 1,5 kat yaşanırken en fazla azalma ise -%79 oranla 2020'de gerçekleşmiştir. En fazla artışta Covid-19'un önlemlerin kaldırılması neden olarak görülebilirken en fazla azalmanın yaşandığı 2020' de ise Pandemi dolayısıyla Dünya'da ve Türkiye'deki kapanmalardır.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün gelişimi yörelerin sahip olduğu fiziki ve beşeri özelliklerine bağlıdır. Fiziki özellikleri yörenin sahip olduğu doğal güzellikler ve zenginlikler sonucunda turizm çeşitleri meydana gelmektedir. Doğal güzelliklere ve zenginliklere bağlı olarak gelişen turizm çeşitleri olarak ekolojik turizm, yeşil turizm, tarım turizm, çiftlik turizm, kaplıca turizm, orman turizm, vb. örnek verilebilir. Yöreler sayılan turizm türlerinden bir veya birkaçına sahip olarak sektörde rekabet edebilecek düzeye de çıkabilmektedir. Ayrıca yakın yöreler sahip oldukları farklı turizm türlerini birlikte tüketiciye sunarak daha fazla kitleye hâkim olmaya çalışmaktadır.

Türkiye'nin coğrafi olarak bölgelerin sahip oldukları özellikler göz önünde bulundurulduğunda dört mevsimin bir arada yaşanmasından dolayı yılın 12 ayına hitap eden turistik faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. bu da turizm alanında daha fazla kazanç sağlama konusunda avantaj sunmaktadır. Ancak gerek yeterince sektöre ilişkin kalkınma politikaların izlenememesi gerekse yurt dışında yeteri düzeyde tanıtımının yapılamaması sektörün hak ettiği konuma gelmesini engellemektedir.

Çalışma kapsamında Türkiye'deki turizm sektörünün mevcuttaki konumunun iktisadi olarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda TÜİK ve Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'nden turizmle alakalı veriler elde edilmiştir. Yıl bazında ele alınan veriler artış veya azalışlar hesaplanmıştır. Yaşanan en fazla artış veya azalışların nedenleri hakkında bilgi verilerek politika yapımcılar önerilerde bulunulmuştur. Ele alınan verilerden elde edilen bulgular maddeler halinde aşağıda verilmiştir. Bunlar;

- Türkiye'de 2003'ten 2023 yılına gelindiğinde turizm gelirlerinin 2919,2 kat arttığı tespit edilmiştir. 2023 yılında 2919,2 kat artmasına rağmen aynı coğrafi bölgede yer alan Yunanistan'ın 2023 yılında turizm geliri 239.100.000 \$ iken Türkiye'nin 54.300.000 \$'dır. Karşılaştırıldığında aynı bölgede yer almasına rağmen Türkiye'nin yeterince turizm geliri elde etmediği söylenebilir ([Statista, 2023](#)).

- Bir önceki yıla göre artış veya azalışlara bakıldığında en fazla azalmanın Dünya'da ve Türkiye'de etkisini gördüğümüz Covid-19 Pandemi sonrası Dünya genelindeki kapanmalardan kaynaklandığı söylenirken en fazla artış ise 2022' de gerçekleşmiştir. Bu artışta ise özellikle dövizin Türk Lirası karşısındaki değerlenmesi ve Covid 19

dönemin alınan tedbirlerin kaldırılması sonucuna bağlanabilir.

- Türkiye'nin turizm gelirinin GSYH'daki payına bakıldığında 5,1 olduğu görülmektedir. Türkiye'nin sahip olduğu fiziki ve beşeri kaynakların olmasına rağmen ekonomide sektörün payı yeterli düzeyde değildir.

- Türkiye'de yurt dışı ikametli vatandaşların turizm gelirleri 2012'den 2023 yılına gelindiğinde -%2 azalmıştır. Hükümetin ülkemize daha fazla turistini ziyaret etmesine yönelik tanıtımlar yapılarak geliri artırmalıdır.

- Türkiye'de yurt dışı ikametli vatandaşların kişi başına düşen harcama miktarı 2012 yılından 2023'e gelindiğinde -% 35 azalmıştır. Özellikle Türk Lirası'nın döviz nezdinde değer kaybetmesi turistlerin önceki yıllara daha az harcamalarına ve paket program şeklinde turistlerin tatil imkânlarından yararlanması kişi başına düşen dolar miktarında azalmalarına neden olmaktadır. Hükümetin etkin ve verimli para politikaları izlenerek Türk Lirası'nın değerinin artırılması gerekmektedir.

- Türkiye'ye gelen ziyaretçi sayısı 2012'den 2023'e gelindiğinde +%57 artmıştır.

- Türkiye'de ikamet eden vatandaşların yurt dışına ziyaret eden sayısı 2012'den 2023'e gelindiğinde +% 91 artmıştır.

- Türkiye'de paket tur harcamalarında 2012'den 2023'e gelindiğinde +1,68 kat artmıştır. Paket tur miktarların artması aynı zamanda kişi başına düşen para miktarının azalmasına neden olmaktadır.

- Türkiye'de konaklamaya yapılan harcama 2012'den 2023 yılına gelene kadar +% 92 artmıştır.

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere ait veriler genel olarak değerlendirildiğinde turizme ait veriler sürekli olarak yükselmektedir. Ancak aynı bölgede bulunan Yunanistan' la karşılaştırıldığında sektörde hak ettiği konumda olmadığı söylenebilir. Hükümetin turizm gelirlerinin artırıcı politikalar yapması durumunda Türkiye'nin ekonomisi daha iyi konuma gelecektir.

**Etik Kurul Onayı:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 90, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri ve Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalar gereğince insandan anket, mülakat, odak grup çalışması, deney vb. yollarla veri toplanmasını içeren çalışmalarda Etik Kurul Onay Belgesi alınması zorunludur. 2020 yılı öncesinden tamamlanmış çalışmalardan Etik Kurul Onay Belgesi istenmemektedir.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm aşamalarında etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun *Journal of Tourism Research*'in hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazara aittir.

**Yazar Katkıları:** Fikir-Ö.F.A.\*; Tasarım- Ö.F.A.\*; Denetleme- Ö.F.A.\*; Kaynaklar- Ö.F.A.\*; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi Ö.F.A.\*; Analiz ve/veya Yorum- Ö.F.A.\*; Literatür Taraması- Ö.F.A.\*; Yazıyı Yazan- Ö.F.A.\*; Eleştirel İnceleme-\* Ö.F.A.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

**Finansal Destek:** Yazar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Ethics Committee Approval:** In accordance with Article 90 of the Turkish Penal Code No. 5237, TR Index Ethics Committee Criteria of the Council of Higher Education and the agreements to which Turkey is a party, it is mandatory to obtain an Ethics Committee Approval Certificate for studies involving data collection from humans through surveys, interviews, focus group studies, experiments, etc. For studies completed before 2020, an Ethics Committee Approval Document is not required.

**Ethics Approval:** The author confirm that ethical principles have been adhered to throughout the course of this study. In the event that this is not the case, the responsibility lies with the author and not with the *Journal of Tourism Research*.

**Author Contributions:** Concept - Ö.F.A.\*; Design- Ö.F.A.\*; Supervision- Ö.F.A.\*; Resources- Ö.F.A.\*; Data Collection and/or Processing- Ö.F.A.\*; Analysis and/or Interpretation- Ö.F.A.\*; Literature Search- Ö.F.A.\*; Writing Manuscript- Ö.F.A.\*; Critical Review- Ö.F.A.\*; Other- Ö.F.A.\*-\*

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author have no conflicts of interest to declare.

**Financial Disclosure:** The author declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKÇA

- Aslan, Ö.F. (2022). KPSS-Kurum Sınavlarına Yönelik Makro İktisat Ders Notları. Efe Akademi.
- Aslan, İ.& Sırım, V. (2019). Tekirdağ namık kemal üniversitesi'nin süleymanpaşa ilçesinin ekonomik gelişimi üzerindeki etkileri: öğrenci tüketim harcamaları özelinde bir değerlendirme. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsbd/issue/43873/480282> (E.T.: 18.11.2024).
- Cho, V. (2003). A comparison of three different approaches to tourist arrival forecasting. *Tourism Management*, 24, 323-330. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00068-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00068-7) (A.D.: 01.11.2024).
- Çımat, A.& Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 1-18. <https://acikerisim.mu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12809/8543> (E.T.: 15.11.2024).
- Çoban, E. (2019). Türkiye'de kış turizmi ve erciyes kayak merkezi üzerine bir değerlendirme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1606-1625. <https://jotags.net/index.php/jotags/issue/view/44> (E.T.: 19.11.2024).
- Çoban, O. & Özcan, C. C. (2013). Türkiye'de turizm gelirleri-ekonomik büyüme ilişkisi: nedensellik analizi (1963-2010). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1), 243-261. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/65437> (E.T.: 10.11.2024).
- Donat, O.& Yavuzçehre, P. S. (2016). Sakin kent hareketinin Türkiye'deki gelişimi üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), 1480-1488. <https://research.ebsco.com/c/xz6ufx/viewer/pdf/15v7k6yvnj> (E.T.: 20.11.2024).
- Eadington, W. R.& Redman, M. (1991). Economics and tourism. *Annals of Tourism Research*, 18 (1), 41-56. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016073839190038D> (A.D.: 20.11.2024).
- Li, K. X., Jin, M. & Shi, W. (2018). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.002> (A. D.: 22.11.2024).
- Manisalı, E. & Yarcın, S. (1987). Türk turizm endüstrisinin incelenmesi. Ortak Girişim Olanakları.
- Narasaiah, M. L. (2007). Tourism and Development. Discovery Publishing House.
- Noonan, D.S.& Rizzo, I. (2017). Economics of cultural tourism: issues and perspectives. *J Cult Econ*, 41, 95-107. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-017-9300-6> (A. D.: 23.11.2024).
- Pizam, A. (1999). Life and tourism in the year 2050. *Hospitality Management*, 18 (4), 331-343. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00041-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00041-9) (A.D.: 12.11.2024).
- Solmaz, S.A. (2019). Sürdürülebilir turizm ve Türkiye'de çevre politikaları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (66), 1175-1186. [https://www.researchgate.net/profile/Sevit-Solmaz/publication/336679706\\_SURDURULEBILIR\\_TURIZM\\_VE\\_TURKIYE\\_DE\\_CEVRE\\_POLITIKALARI/links/5dee00644585159aa46e8cf4/SUeRDUeRUeLEBILIR-TURIZM-VE-TUeRKIYE-DE-CEVRE-POLITIKALARI.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sevit-Solmaz/publication/336679706_SURDURULEBILIR_TURIZM_VE_TURKIYE_DE_CEVRE_POLITIKALARI/links/5dee00644585159aa46e8cf4/SUeRDUeRUeLEBILIR-TURIZM-VE-TUeRKIYE-DE-CEVRE-POLITIKALARI.pdf) (E.T.: 20.11.2024).
- Statista, <https://www.statista.com/statistics/1405499/travel-tourism-revenue-greece-segments/> (A.D.: 15.11.2024).
- Tolunay, A.& Akyol, A. (2006). Kalkınma ve kırsal kalkınma: temel kavramlar ve tanımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 2, 116-127. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tjf/issue/20887/224180> (E.T.: 16.11.2024).
- TÜİK, Konaklamaya Yapılan Harcamalar (2012-2023). <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=turizm&dil=1> (E.T.: 12.11.2024).
- TÜİK, Paket Tur Harcamaları (2012-2023). <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=turizm&dil=1> (E.T.: 10.11.2024).
- TÜİK, Türkiye'de İkamet Eden Yurt Dışını Ziyaret Eden Vatandaş Sayısı (2012-2023). <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=turizm&dil=1> (E.T.: 02.11.2024).



- TÜİK, Yurt Dışı İkametli Vatandaşların Turizm Geliri, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-I-Ceyrek:-Ocak---Mart,-2023-49602> (E.T.: 30.10.2024).
- TÜİK, Ziyaretçi Sayısı (2012-2023). <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=turizm&dil=1> (E.T.: 01.11.2024).
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (E.T.: 17.11.2024).
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), Yıllara Göre Türkiye'nin Turizm Geliri. <https://www.tursab.org.tr/turizm-geliri/yillara-gore-turkiye-turizm-geliri> (E.T.: 30.10.2024).
- Yavuz, İ. S. (2022). Türkiye'de turizm sektörünün daralmasının makroekonomik etkileri: covid-19 pandemisi üzerine bir değerlendirme. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (1), 80-93. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2022.8.1.006> (E.T.: 17.11.2024).
- Zafer K., S. (2024). Turizm eğitiminde toplumsal cinsiyet eşitliği: Türkiye'de yükseköğretim turizm eğitimi üzerine bir değerlendirme. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 141-159. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3780060> (E.T.: 20.11.2024).
- Yan, M.& Wall, G. (2001). Economic perspectives on tourism in china. *Tourism and Hospitality Research*, 3 (3), 197-287. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/146735840200300306> (A.D.: 23.11.2024).
- Wells, M. P. (1997). Economic perspectives on nature tourism, conservation and development. *World Bank Document*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/478461468741359434/pdf/multi-page.pdf> (A.D.: 21.11.2024).

## GASTRONOMİ TURİZMİ SWOT ANALİZİ: ANKARA ÖRNEĞİ

## GASTRONOMY TOURISM SWOT ANALYSIS: AN EXAMPLE OF ANKARA

Güllü ARI<sup>1</sup>   
Enes ARAÇ<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Kütahya, Türkiye  
Kütahya Dumlupınar University, Tavşanlı Faculty of Applied Sciences, Recreation Management, Kütahya, Türkiye  
(Sorumlu Yazar-Corresponding Author)  
gullu.ari@dpu.edu.tr

<sup>2</sup>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Kütahya, Türkiye  
Kütahya Dumlupınar University, Postgraduate Education Institute, Gastronomy and Culinary Arts, Kütahya, Türkiye

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı Ankara ilinin gastronomi turizmi potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaçla SWOT analizi yöntemi kullanılarak Ankara ilinin gastronomi turizmi potansiyeli incelenmiştir. Bu açıdan mevcut çalışma önem arz etmektedir. SWOT analizi için literatür incelemesi sonucu ulaşılan verilere doküman analizi yapılmıştır. Analiz çerçevesinde SWOT analizi gerçekleştirilmiştir. SWOT analizi ile Ankara ilinin Türkiye'nin en çok çeşidi bulunan üçüncü mutfağına sahip olması (93 çeşit), hızlı tüketilebilecek ürünlerin varlığı (Ankara Simit, Beypazarı kuru, Şereflikoçhisar tahinli pidesi, Ankara döneri) vb. güçlü yönleri; hem turizm hem gastronomi turizminin pazarlanması konusunda yetersiz kalınması, paket turlarda gastronomi turizmüne yeterli düzeyde yer verilmemesi vb. zayıf yönleri; gastronomik ürünlerin hazırlanmasında kullanılan hammaddeleri il sınırlarında yetiştirilebilecek arazilerin bulunması, ilde canlanmaya başlayan turizm talebi vb. fırsatlara sahip; gastronomi turizmi bilincini aşılayacak etkinlik ve eğitimlerin yetersiz olması, hızlı ve hazır gıda tüketimindeki devasa artış ve istek vb. tehditlerle karşı karşıya olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gastronomi turizmi, SWOT analizi, Ankara

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine the gastronomy tourism potential of Ankara province. For this purpose, the gastronomy tourism potential of Ankara province was revealed using the SWOT analysis method. In this respect, the current study is important. Document analysis was conducted on the data obtained as a result of the literature review for SWOT analysis. SWOT analysis was performed within the framework of the analysis. With the SWOT analysis, it was determined that Ankara province has the third most diverse cuisine in Turkey (93 varieties), the presence of products that can be consumed quickly (Ankara Simit, Beypazarı kuru, Şereflikoçhisar tahini pide, Ankara döner) etc. strong aspects; inadequacy in marketing both tourism and gastronomy tourism, insufficient coverage of gastronomy tourism in package tours etc. weak aspects; the availability of lands within the provincial borders where the raw materials used in the preparation of gastronomy products can be grown, the tourism demand that has started to revive in the province etc. opportunities; inadequacy of events and trainings that will instill gastronomy tourism awareness, the huge increase and demand in fast and ready-made food consumption etc. threats.

**Keywords:** Gastronomy tourism, SWOT analysis, Ankara

Geliş Tarihi/Received 28.11.2024  
Düzetme Tarihi/ Revision 22.12.2024  
Kabul Tarihi/Accepted Yayın Tarihi/ Publication Date 24.12.2024  
31.12.2024

## Atıf

Arı, G., & Araç, E. (2024). Gastronomi Turizmi Swot Analizi: Ankara Örneği . *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4(2), 101-108

## Cite this article

Arı, G., & Araç, E. (2024). Gastronomy Tourism Swot Analysis: An Example Of Ankara . *Journal of Silk Road Tourism Research*, 4(2), 101-108



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License.

## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşıması ve kış, kültür, mağara, yayla, av, kongre, dağcılık ve gastronomi turizmi vb. farklı turizm türlerini bünyesinde barındırması sonucu insanlar alternatif tuzime yönelmektedir. Bu bağlamda da ziyaret edilen destinasyonun yerel lezzetlerini, kültürünü ve değerlerini tanıma imkânı sağlayan bir turizm çeşidi olarak gastronomi turizmi insanlar tarafından çok tercih edilmeye başlanmıştır (Ballı, 2016). Gastronomi turizmine olan ilginin giderek artmasının en başlıca sebeplerinden biri insanların artık kolaylıkla başka bölgelere, ülkelere veya kendi şehirlerindeki merkezlere seyahat etme imkânlarının çoğalması sayılabilmektedir (Küçükkömürler vd., 2018). Ayrıca bir bölgenin ya da şehrin sahip olduğu gastronomi turizmi potansiyeli ve bu potansiyelin değerlendirilmesi, bölgesel kalkınma ve yörenin gastronomik olarak çekiminin artması gibi katkılar sunmaktadır (Bostan & Arslan, 2021). Gastronomi turizmi, turizmin yılın tamamına yayılmasını sağlayabilecek, deniz-kum-güneş üçlemesine sahip olmayan şehirlerin de turizm hareketliliğini sağlayacak ve destinasyon pazarlaması açısından üstünlük yaratabilecek bir turizm çeşididir. Ayrıca turizm açısından çok fazla gelişmemiş bir bölgenin tanıtılmasında, imajının oluşmasında ve markalaşmasında büyük etkiye sahiptir.

Mevcut çalışmada Ankara ilinin gastronomi turizm potansiyelinin SWOT analizi aracılığı ile değerlendirilmesi ve bu değerlendirme ile şehrin gastronomi turizmi açısından güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsat ve tehditler tespit edilerek Ankara'nın gastronomi turizm potansiyelinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Böylelikle ilin turizm alanında daha fazla gelişmesi, gastronomik ürünlere yönelik pazarlamasının daha iyi yapılabilmesi, gastronomik kimlik oluşturulması açısından katkı sağlayacağı ve kısıtlı sayıdaki çalışmalara (Tuna & Özyurt, 2018; Zararsız & Kargiglioğlu, 2022; Gazelci & Akar Şahingöz, 2023) eklenerek literatüre fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Gastronomi Turizmi

Gastronomi; gıda maddelerininin, bölgenin kültürüne, adetlerine ve pişirme tekniklerine göre hem göze hem de ağıza hitap ederek temiz bir şekilde hazırlanması sanatına denmektedir (Dilsiz, 2010; Hatipoğlu, 2014). Ayrıca gastronomi yiyecek ve içeceklerin tarihsel gelişme sürecinden başlayarak tüm özelliklerinin ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak uygulanması ve geliştirilerek günümüz şartlarına uyarlanması çalışmaları şeklinde de tanımlanmaktadır (Deveci vd., 2013). Bununla beraber gastronomi sanatı sadece yiyecek ve içeceklerle bağlantılı değildir. Aynı zamanda psikoloji, tarih, coğrafya, sosyoloji, tarım, kimya ekonomi gibi pek çok alanla ilişkisi bulunmaktadır. Yemek yemenin ve mutfak aletlerinin geçmişi, yemeğin besin değerleri ve pişirme tekniklerindeki tepkimeler kimyayı; yiyecek ve içecek malzemelerinin hammaddelerinin yetiştirilmesi ise tarımı gastronominin bir parçası haline getirmektedir. Bunlar gibi pek çok örnek verilebilmektedir (Akbaba & Kendirci, 2016; Gülen, 2017).

Gastronomi turizminin gastronomiden ayrıldığı en büyük nokta sadece yiyecek içeceklerle alakalı olmamasıdır (Sarışık & Özbay, 2015). Gastronomi turizmi içinde birçok etken barındıran şehrin özgün lezzet ve kültürünü ayakta tutan turistlerin o bölge hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayıp yeme ihtiyaçlarını yöresel yemeklerle gideren bir kavramdır (Cohen & Avieli, 2004; Cömert & Karamustafa, 2023). Gastronomi turizmi bu anlamda en çok yiyecek içecek kültürü ve ritüelleriyle alakalıdır (Sarışık & Özbay, 2015). Sürdürülebilirlik ve turizm çeşitlendirilmesinde olumlu etkisi olan gastronomi turizmi, destinasyonda var olan çekicilikleri tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır (Gazelci & Akar Şahingöz, 2023). Bağbozumu, şarap yapımı, tadım günleri, yiyecek içecek temalı festivaller, workshoplar, müzeler, mantar vb. ürün toplayıcılığı gibi etkinlikler gastronomi turizmi kapsamına girmektedir (Akbaba & Kendirci, 2016). Gastronomi turizmi, yiyecek içecek kapsamında şehrin ekonomisine katkı sağlaması yanı sıra bölgedeki kültürün ve yeme içme zevkinin tanıtılması ile festival ve müze gezileri gibi etkinlikler sayesinde turistlere kaliteli zaman geçirme fırsatı vermesi açısından katkı sağlamaktadır. Bu sayede bölgede yeni iş kolları ortaya çıkıp istihdam artmakta, yeme içme deneyimi dışında bölgedeki diğer turizm kollarından yararlanmak isteyen ziyaretçiler artmakta ve bölgenin imajı olumlu etkilenmektedir (Ballı, 2016). Alanyazın taraması sonucunda gastronomi turizmi ile ilgili yapılmış çalışma örnekleri aşağıdaki gibidir:

[Sevimli vd., \(2021\)](#), yaptıkları çalışmada Göbeklitepe'nin gastronomi açısından da göz önünde bulundurulması gerektiğini doğrudan ve dolaylı olarak gastronomi turizmine katkı sağladığını belirtmişlerdir.

[Sabancı & Sarışık \(2021\)](#), Manisa ilinin gastronomi turizmi potansiyelini ele aldıkları çalışmalarında görüşme yöntemiyle elde ettikleri veriler neticesinde Manisa mutfağının zengin olduğunu, ekonomik açıdan katkı sağlayacak güçlü bir pazarlama kapasitesi bulunan lezzetlerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak tanıtım eksikliğinin çok büyük bir problem olduğundan bahsetmişlerdir.

[Eryılmaz & Orhan \(2021\)](#), nitel araştırma tekniği olan doküman analizini kullandıkları çalışmada Elazığ mutfağının Türk mutfağı kültürünü belirgin bir şekilde yansıttığını, coğrafi özelliklerin vermiş olduğu ürünlerden bölgeye özgü yemeklerin ortaya çıktığını ve asırlar öncesine dayanan yemeklerin hala tüketilmekte olduğundan

bahsetmişlerdir.

[Cabuk vd., \(2020\)](#), Karaburun, Çeşme ve Urla'nın gastronomi turizmi kapsamında stratejik planlamasını yaptıkları çalışmada bağcılığın, balıkçılığın, şarap yapımı ve tadımı, zeytinyağı yapımı ve tadımı gibi konuların her biri için SWOT tablosu oluşturmuşlar ve yörenin gastronomi turizmi için öncelikli sektörlerini belirtmişlerdir.

[Sahin \(2019\)](#), çalışmasında Çorum'un gastronomi turizmi potansiyelini doküman/belge analizi yaparak değerlendirmiştir. Çalışma Çorum'un coğrafi işaretli ürünler açısından değerlendirilmesine, mutfağının kendine has düzenine ve Hitit mutfağı esintilerinin Çorum gastronomisi içerisindeki varlığına da yer verilmiştir. Çalışmanın sonucunda Çorum mutfak kültüründe, yörenin diğer bölgelerden ve ülkelerden göç aldığı ayrıca Türk mutfak kültürünün izlerinin taşıdığı belirtilmiştir.

[Gülen \(2017\)](#), Afyonkarahisar ilinde yapmış olduğu çalışmada gastronomi turizmi potansiyeli ile ilgili olarak ilin genellikle termal turizm ile bilinmesi nedeniyle gastronomik açıdan güçlü yanlarının göz ardı edildiğini vurgulamıştır.

[Büyüksalvarcı vd., \(2016\)](#) yaptıkları çalışmada yöresel yemeklerin yapımının maliyetli olmasından dolayı işletme sahiplerinin bu yemeklerin üretimine çok sıcak bakmadıklarını tespit etmişlerdir.

## 1.2. Ankara İli

Türkiye'nin başkenti olarak Ankara, kültürel, doğal ve tarihi pek çok güzelliğe sahip önemli bir turizm destinasyonudur ([Belber & Özmen, 2024](#)). Şehir, antik çağlara kadar uzanan geçmişi sayesinde çeşitli medeniyetlerin izlerini taşımaktadır. Özellikle, Roma, Bizans ve Osmanlı İmparatorluklarına ait kalıntılar, tarihi yapılar ve müzeler yerli ve yabancı turistler için cazip ziyaret noktaları arasındadır. Şehir pek çok farklı turizm türünü yapmaya elverişli bir yapıdadır. Bu anlamda kış, kamp ve karavan, yayla, mağara, bisiklet turizmi, dağ ve doğa yürüyüşü, yamaç paraşütü, rüzgar sörfü, kuş gözlemciliği, sportif olta balıkçılığı, bitki inceleme, atlı doğa yürüyüşü, yaban hayatı ve parkları gibi pek çok alternatif turizmin ve rekreatif etkinliğin gerçekleştirilebildiği bir şehirdir ([URL 1](#)). Deniz odaklı turizm türleri dışında diğer pek çok turizm türü için büyük potansiyele sahip şehir, diğer ülkelerin başkentleriyle kıyaslandığında turizm anlamında geri kalmaktadır ([Yaylı vd., 2011](#)). Elinde bulundurduğu turistik değerlerin yeterli düzeyde tanıtımını yapamaması ([Belber & Özmen, 2024](#)) ve pazarlama girişimlerinin yetersiz kalması nedeniyle potansiyelini tam anlamıyla kullanamamaktadır ([Tuna & Özyurt, 2018](#)).

Ovalık bir alanda inşa edilmiş olan ilin sınırları içerisindeki toprakların %50'si tarım arazisi olarak kullanılmaktadır ([Zararsız & Kaargiglioğlu, 2022](#)). Ayrıca ulaşım olarak da gelişmiş olan şehre kara yolu, hava yolu ve demir yolu ulaşımı ile rahatça ulaşmak mümkündür ([URL 1](#)). Ankara ili içerisinde yöresel yemeklerin tanıtılması ve korunmasına katkı sağlayan Akyurt Yöresel Yemekleri Yarışması, Türk Mutfağı Haftası Ankara, Uluslararası Beypazarı Festivali, Kalecik Karası Üzüm Festivali, Uluslararası Çubuk Kültür ve Turşu Festivali düzenlenmektedir ([URL 2](#)). Ankara ili içerisinde bünyesinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü bulunan 3 adet üniversite bulunmaktadır ([URL 3](#)).

Ankara iklim bakımında yarı kurak ve karasaldır, İç Anadolu Bölgesi'nde bulunması nedeniyle soğuk, karlı kış ve kuru, sıcak yazlar yaşar. Bu iklim koşulları nedeniyle taze gıdalar çok sık olarak kurutulmakta ve uzun süre depolanabilmesi için turşusu yapılmaktadır. Tarhana bu yüzden en önemli ve en çok tüketilen yiyecekler arasındadır ([Egresi & Buluç, 2016](#)). Çubuk ilçesine özgü turşular Türkiye'nin her bölgesinden beğeni toplamaktadır. Verimli toprakları tahıl, meyve ve sebze yetiştirmeye oldukça uygundur ([URL 4](#)). Eski çağlardan itibaren yerleşim yeri olarak kullanılan Ankara'nın yemek kültürü pek çok farklı medeniyetin izlerini taşımaktadır ([Sensoy & Tiritioğlu, 2018](#)). Bu da farklı kültürlerin damak zevkine hitap edebilecek bir mutfak oluşmasını sağlamıştır ([Zararsız & Kaargiglioğlu, 2022](#)). 2205 farklı yöresel yiyecek ve içecek çeşidiyle son derece zengin bir mutfak kültürüne sahip Türkiye'nin başkenti olan Ankara, 81 ili içeren ve "Türkiye'nin Lezzet Haritası"nın oluşturulduğu bir araştırma sonucunda 291 çeşitle birinci olan Gaziantep ve 154 çeşitle ikinci olan Elazığdan sonra 93 çeşit yöresel yiyecek içeceklerle üçüncü en zengin mutfaka sahip şehir olarak tespit edilmiştir ([Tuna & Özyurt, 2018](#)).

Ankara ili ayrıca coğrafi işaret almış pek çok yöresel yemeğe ve ürüne de sahip bir destinasyondur. Coğrafi işaretleme bir ürünün karakteristik yapısını ve gelenekselliğini koruyan bir sembol, tüketiciler için, ürünün üretildiği coğrafi alanla arasındaki bağlantıyı gösteren, ürünün gelecek nesillere aktarılabilmesi ve geleneksellikten kopmadan kalitesini koruma altına alınmasını sağlayan sınırlı mülkiyet hakkıdır (Eryılmaz ve Orhan, 2021). Bir bölge ya da şehir kendi geleneksel yöntemleriyle ve bütçesiyle ortaya koyduğu lezzetleri coğrafi işaretle işaretleyip koruma altına alarak hem ürünün tanınırlığına hem de bölgenin ya da şehrin ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır ([Toklu vd., 2016](#); [Doğan, 2015](#); [Polat, 2017](#); [Hazarhun & Tepeci, 2018](#)). Ankara ilinde coğrafi işaretli yiyecek içecekler şu şekildedir: Ankara Erkeç pastırması, Ayaş domatesi, Ayaş dutu, Akyurt fiti çorbası, Akyurt homaçası, Akyurt soğuk çorbası, Akyurt tandır böreği, Akyurt teberik fasulyesi, Akyurt toyga aşısı, Akyurt tutmaç aşısı, Ankara döneri, Ankara simidi, Ankara tava, Beypazarı cevizli tatlı sucuk, Beypazarı yaprak sarması, Beypazarı havuç lokumu, Beypazarı hoşmerim tatlısı, Beypazarı kurusu, Elmadağ tandır ekmeği, Kalecik ekmeği, Kalecik karası üzümü, Kalecik çöreği, Kazan



kavunu, Kazan kavurması, Kızılcahamam bazlaması, Mamak kutlu düğün ekşi maya ekmeği, Mamak ravak yoğurdu, Polatlı soğanı, Çamlıdere hoşmerim tatlısı, Çubuk homaçı, Çubuk turşusu, Şereflikoçhisar tahinli pidesi ([URL 5](#)). Bu yiyeceklerin yapılışında kurutma ve mayalama gibi farklı teknikler kullanılmaktadır. Örneğin; Beypazarı kurusu odun fırınlarında, erkek pastırması ise 4-6 gün açık havada kurutulmuş olarak hazırlanırken; kalecik karası üzümü ise sirke yapımında ve şarap yapımında kullanıldığı için mayalanma ve damıtma işleminden geçmektedir ([Sensoy & Tiritioğlu, 2018](#)). Ayrıca bu üzüm çeşidi Türkiye’de kırmızı şarap yapımında önemli bir yere sahiptir ([URL 6](#)).

Ayrıca [Tuna & Özyurt \(2018\)](#) turizm tesislerinin Ankara’ya özgü yöresel yiyecek içecekleri tanıtma ve menülerinde yer verme konusunda oldukça yetersiz olduğunu ve insanların zamanla yarıştığı günümüzde değişen yeme-içme rutinleri sonucu yöresel yemeklere çok az talep olduğunu belirtmiştir. Benzer olarak [Yılmaz & Çilingir Ük \(2021\)](#) Ankara’nın coğrafi işaretli ürünlerinden sadece iki tanesinin (Ankara Tava ve Çamlıdere Höşmerim tatlısı) Ankara’da hizmet veren yiyecek içecek işletmelerinde servis edildiğini tespit etmiştir. Bunun yanında [Gazelci & Akar Şahingöz \(2023\)](#) Ankara gastronomisine şehirde düzenlenen turlarda yer verilmediği ve bunun Ankara’nın gastronomi turizmi için büyük bir eksiklik olduğu ifade edilmiştir.

### 3.YÖNTEM

Bu araştırmada, konunun kendi doğal çevresinde incelenmek istenmesi, araştırma dokusunun esnek olması, holistik yaklaşım yapabilme fırsatı sunması ve algıların ortaya konması konusunda özgürlük tanınması ([Yıldırım & Şimşek, 2008](#)) nedenlerinden dolayı nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Ankara’nın gastronomi turizmi ve yemek kültürü potansiyeli ile ilgili literatür taraması sonucunda ikincil kaynaklara ulaşıp, bu kaynaklar doküman analizi tekniği ile değerlendirilmiştir. İkincil kaynaklar araştırmacının kendisinin değil de başkasının yazdığı dokümanlardır ([Kıral, 2020](#)). Doküman analizi, “araştırılması hedeflenen olgu ya da olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır ([Sak vd. 2021](#)). Doküman analizi sadece bir olay, fenomen, program ve örgütü gün yüzüne çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda tercih edilmektedir ([Kıral, 2020](#)). Sonraki adımda ise elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi, bir markanın, bir firmanın, bir girişimin güçlü ve zayıf taraflarını belirlemesini, dış çevrelerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamasını sağlamak için kullanılan bir tekniktir ([Ongun vd., 2016](#)). Literatürde SWOT analizinin sık sık tercih edilen bir yöntem olduğu görülmektedir ([Kızılaslan & Ünal, 2014](#); [Eryılmaz & Orhan, 2021](#); [Türk, 2021](#); [Yiğit, 2023](#); [Kasar vd., 2024](#)).

Ankara ilinin gastronomi turizmi değerlendirmesini gerçekleştiren birkaç çalışmaya ([Tuna & Özyurt, 2018](#); [Zararsız & Kargıglioğlu, 2022](#); [Gazelci & Akar Şahingöz, 2023](#)) literatürde rastlanmıştır. Ancak bu çalışmaların yöntem olarak SWOT analizini kullanmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda SWOT analizi yaparak literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırma verilerinin literatür taraması sonucu elde edilen halka açık bilgilerden oluşması nedeniyle etik kurul izni gerektirmemektedir.

### 4.BULGULAR

Gerçekleştirilen SWOT analizi neticesinde ulaşılan bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Tablo 1 Ankara’nın gastronomi turizmi açısından ilk olarak güçlü ve zayıf yönlerini sonrasında karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri içermektedir.

*Tablo 1: Ankara İlinin Gastronomi Turizmi Potansiyeline Yönelik SWOT Analizi*

Güçlü (Strengths) Yönler	Zayıf (Weaknesses)Yönler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye’nin en çok çeşidi bulunan üçüncü mutfağına sahip olmak (93 çeşit)</li> <li>Hızlı tüketilebilecek ürünlerin varlığı (Ankara Simit, Beypazarı kurusu, Şereflikoçhisar tahinli pidesi, Ankara döneri)</li> <li>Uzun süre saklanabilen yöresel ürünlerin bulunması (Çubuk Turşusu, Beypazarı Kurusu, Akyurt Tarhanası, Kalecik Çöreği, Havuç Lokumu, Beypazarı Tatlı Sucuğu)</li> <li>Merkezi ve siyasi konumu sebebiyle Ankara’nın tedarikte sıkıntı çekmeyişi</li> <li>Ulaşım imkânlarının gelişmiş olması</li> <li>Ankara’ya ait coğrafi işaretli ürünlerin bulunması</li> <li>İlde gerçekleştirilen turizm türlerinin çeşitliliği</li> <li>Şarap üretiminde kullanılan en önemli üzüm çeşidinin yetiştiriciliği (kalecik karası üzümü)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hem turizm hem gastronomi turizminin pazarlanması konusunda yetersiz kalınması,</li> <li>Paket turlarda gastronomi turizmine yeteli düzeyde yer verilmemesi</li> <li>İl içerisinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü sayısının azlığı</li> <li>Yöresel yemek üreten işletmelerin il genelinde yaygın olmaması</li> <li>İlde bulunan işletmelerin menülerinde Ankara mutfağına ait yemeklerin yeterli sayıda ve çeşitlilikte yer almaması</li> <li>İl içinde gerçekleştirilen festivallerin sayısının yetersizliği</li> </ul>

Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastronomik ürünlerin hazırlanmasında kullanılan hammaddeleri il sınırlarında yetiştirilebilecek arazilerin bulunması</li> <li>İlde canlanmaya başlayan turizm talebi</li> <li>Türkiye genelinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü olan üniversite sayısının artış göstermesi</li> <li>Dünya genelinde gastronomi turizm talebinin artması</li> <li>Gastronomi turizminin diğer alternatif turizm çeşitleriyle entegrasyonunun yapılabilme olanaklarının bulunması (kongre turizmi, sağlık turizmi, kültür turizmi, etkinlik turizmi)</li> <li>Tur operatörleriyle planlı çalışmalar yürütülebilme imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastronomi turizmi bilincini aşılacak etkinlik ve eğitimlerin yetersiz olması</li> <li>Hızlı ve hazır gıda tüketimindeki devasa artış ve istek</li> <li>Yöresel yemeklere olan talebin az olması</li> <li>Gastronomik ürünlerin üretiminde maliyet yüksekliği</li> <li>Yeni neslin yöresel yemek bilincinin azlığı</li> <li>Siparişle yemek verme oranının artması ve yöresel yemeklerin yapısının buna çok uygun olmaması</li> <li>Yerel halkın yöresel yemekler konusundaki girişimlerinin desteklenmemesi</li> </ul>

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik bilincinin arttığı günümüzde diğer turizm türleri ile kolay bir şekilde entegre edilebilen gastronomi turizmi alternatif turizm türleri içinde daha ön plana çıkmaktadır. Gastronomi turizmi, sadece yemek yeme ile alakalı değil aynı zamanda ziyaret edilen destinasyonun yerel lezzetlerini, kültürünü ve değerlerini tanıma imkânı sağlayan ve giderek artan bir talebin olduğu turizm çeşitidir. Bu artan talepten faydalanabilmesi için Ankara ilinin elinde bulundurduğu güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kalabileceği fırsat ve tehditleri tespit imkanı sunan SWOT analizi yapılmıştır. Bu sayede Ankara ilinin gastronomi turizmi ile ilgili varolan durumun ortaya konabilmesi ve ileri dönem hareket planlarının düzenlenebilmesi konularında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

SWOT analizi sonucunda elde edilen bulgular ışığında Ankara ilinin sahip olduğu en güçlü yönü 93 çeşit yemek ile Türkiye'nin en çok çeşidi bulunan üçüncü mutfağına sahip olmasıdır. İkinci güçlü yönü ise Ankara Simidi, Beypazarı kurusu, Şereflikoçhisar tahinli pidesi, Ankara döneri gibi hızlı tüketime uygun ürünlerinin var olmasıdır. Çünkü insanları yöresel yemekler yerine hızlı yemekleri tercih ettiği günümüzde (Tuna & Özyurt, 2018) bu tercihlerini karşılayabilecek yöresel lezzetlerin varlığı Ankara'ya değer katmaktadır. Diğer güçlü yönler ise Çubuk Turşusu, Beypazarı Kurusu, Akyurt Tarhanası, Kalecik Çöreği, Havuç Lokumu, Beypazarı Tatlı Sucuğu gibi uzun süre saklanabilen yöresel ürünlerin bulunması, merkezi ve siyasi konumu sebebiyle Ankara'nın tedarikte sıkıntı çekmeyişi, ulaşım imkânlarının gelişmiş olması, Ankara'ya ait coğrafi işaretli ürünlerin bulunması, ilde gerçekleştirilen turizm türlerinin çeşitliliği, şarap üretiminde kullanılan Türkiye'nin en önemli üzüm çeşidi olan kalecik karası üzümünün il sınırlarında yetiştiriliyor olması şeklinde sıralanmaktadır. Bu anlamda bölgesel ve kırsal turizmin gelişmesinde etkili olan şarap turizmi (Teyin, 2023) için ilin elverişli bir yapıda olduğu söylenebilir. Bunun yanında turşu denilince ilk akla gelen ve coğrafi işaret almış ürün olan Çubuk turşusunun (Yıldırım, 2023) ildeki varlığı gastronomi turizmüne büyük katkı sunmaktadır. İlin sahip olduğu en zayıf yönü, hem turizm hem gastronomi turizminin pazarlanması konusunda yetersiz kalınmasıdır. Yaylı vd., (2011), Tuna & Özyurt (2018), Belber & Özmen (2024) belirttiği üzere Ankara ili yeterli düzeyde tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılmamasından dolayı turizm anlamında geride kalmaktadır. İkinci zayıf yönü ise paket turlarda gastronomi turizmüne yeteli düzeyde yer verilmemesidir. Diğer zayıf yönler yöresel yemeklerin maliyetli olması (zaman, emek ve ekonomik), il içerisinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü sayısının azlığı, yöresel yemek üreten işletmelerin il genelinde yaygın olmaması, ilde bulunan işletmelerin menülerinde Ankara mutfağına ait yemeklerin yeterli sayıda ve çeşitlilikte yer almaması ve il içinde gerçekleştirilen festivallerin sayısının yetersizliği şeklindedir.

İlin sahip olduğu en kuvvetli fırsat faktörü, gastronomik ürünlerin hazırlanmasında kullanılan hammaddeleri il sınırlarında yetiştirilebilecek arazilerin bulunmasıdır. Çünkü ilin sahip olduğu toprakların %50'si tarım arazisi olarak kullanılmaktadır (Zararsız & Kargıoğlu, 2022). Diğer fırsatlar ise ilde canlanmaya başlayan turizm talebi, Türkiye genelinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü olan üniversite sayısının artış göstermesi, dünya genelinde gastronomi turizm talebinin artması, gastronomi turizminin diğer alternatif turizm çeşitleriyle entegrasyonunun yapılabilme olanaklarının bulunması (kongre turizmi, sağlık turizmi, kültür turizmi, etkinlik turizmi), tur operatörleriyle planlı çalışmalar yürütülebilme imkânı şeklindedir. Diğer alternatif turizm türleriyle sıkıntısız entegre olabildiği gastronomi turizmi doğru kullanıldığında bölgeye daha fazla turisti çekebilme potansiyeli vardır (Zengin & Seyhanlıoğlu, 2019). Ayrıca ilin sahip olduğu en büyük tehdit ise, gastronomi turizmi bilincini aşılacak etkinlik ve eğitimlerin yetersiz olmasıdır. Diğer tehditler ise hızlı ve hazır gıda tüketimindeki devasa artış ve istek, yöresel yemeklere olan talebin az olması, gastronomik ürünlerin üretiminde maliyet yüksekliği, yeni neslin yöresel yemek bilincinin azlığı, siparişle yemek verme oranının artması ve yöresel yemeklerin yapısının buna çok uygun olmaması, yerel halkın yöresel yemekler konusundaki girişimlerinin desteklenmemesi şeklindedir.

Bu çalışmanın, Ankara ilinin mevcut potansiyelini gözler önüne sererek güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olarak

ve gelecekteki fırsat ve tehditleri görek proaktif hareket edilebilmesine katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Çalışma sonuçlarına bakarak, Ankara'da gastronomi turizminin geliştirilebilmesi için Ankara'nın yöresel yemekleri günü/haftası kutlaması/şenliği düzenlenmesi, gastronomi bölümü bulunan üniversitelerin yöresel lezzetleri bulma, koruma ve geliştirmede çalışmalar yapması, Ankara köy ve ilçelerindeki yöresel lezzetler incelenerek orijinal tariflere ulaşılıp varsa saklı kalmış tariflerin gün yüzüne çıkarılması, tur operatörleriyle anlaşmalar yapılıp yöresel lezzetleri rotalarına ekledikleri paket turlar düzenleyerek gastronomik ürünlerin turlarda varlığının artırılmasının sağlanması, işletmelerin menülerinde yerel lezzetlere yer vermesi adına teşvikte bulunulması ve yöneticilere gerekli eğitimler verilmesi önerilmektedir.

**Etik Kurul Onayı:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 90, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı TR Dizin Etik Kurul Kriterleri ve Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalar gereğince insandan anket, mülakat, odak grup çalışması, deney vb. yollarla veri toplanmasını içeren çalışmalarda Etik Kurul Onay Belgesi alınması zorunludur. 2020 yılı öncesinden tamamlanmış çalışmalardan Etik Kurul Onay Belgesi istenmemektedir.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm aşamalarında etik kurallara riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun Journal of Tourism Research'in hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazarlara aittir.

**Yazar Katkıları:** Fikir-G.A.; Tasarım-G.A.; Denetleme-G.A.; Kaynaklar-E.A.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi-G.A., E.A.; Analiz ve/veya Yorum-G.A., E.A.; Literatür Taraması-E.A.; Yazıyı Yazan- G.A., E.A.; Eleştirel İnceleme- G.A.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Ethics Committee Approval:** In accordance with Article 90 of the Turkish Penal Code No. 5237, TR Index Ethics Committee Criteria of the Council of Higher Education and the agreements to which Turkey is a party, it is mandatory to obtain an Ethics Committee Approval Certificate for studies involving data collection from humans through surveys, interviews, focus group studies, experiments, etc. For studies completed before 2020, an Ethics Committee Approval Document is not required.

**Ethics Approval:** The authors confirm that ethical principles have been adhered to throughout the course of this study. In the event that this is not the case, the responsibility lies with the authors and not with the Journal of Tourism Research.

**Author Contributions:** Concept - G.A.; Design- G.A.; Supervision- G.A.; Resources-E.A.; Data Collection and/or Processing- G.A., E.A.; Analysis and/or Interpretation- G.A., E.A.; Literature Search-E.A.; Writing Manuscript- G.A., E.A.; Critical Review- G.A.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflicts of interest to declare.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Akbaba, A. & Kendirci, P. (2016). Gastronomi turizmi ve coğrafi işaretlemeli ürünler. *İçinde ON Özdoğan (Editör), Yiyecek İçecek Endüstrisinde Trendler*, 2 (ss. 113-129). Detay Yayıncılık.
- Ballı, E. (2016). Gastronomi turizmi açısından Adana sokak lezzetleri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(Special Issue 1), 3-17.
- Belber, B. G. & Özmen, M. H. (2024). Ankara'ya gelen turistlerin destinasyon imajı algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(3), 1053-1068.
- Bostan, A. & Arslan, A. (2021). Gastronomi turizmi. *İçinde YC Kesbiç, T. Özdi, M. Özçalık (Editörler), Pandemide Turizm ve Ekonomi*, (ss. 70-82). Ekin Yayınevi.
- Büyükkşalvarcı, A., Şapıcılar, M. C. & Yılmaz, G. (2016). Yöresel yemeklerin turizm işletmelerinde kullanılması durumu: Konya örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 4(4), 165-181.
- Cohen, E. & Avieli, N. (2004). Food in Tourism: Attraction and Impediment, *Annals of Tourism Research*, 31, 755-78.
- Cömert, M., & Karamustafa, A. T. (2023). Gastronomi turizmi kapsamında yemek yapma tatili: Kapadokya örneği. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 6(3), 996-1006.
- Çabuk, S. N., Sarı, S., Aksoy, T., Erşen, G. & Çabuk, A. (2020). Gastronomi turizmi kapsamında stratejik planlama: Karaburun, Çeşme ve Urla üzerine swot analizi örnekleme. *GSI Journals Serie B: Advancements in Business and Economics*, 2(2), 33-49.
- Deveci, B., Türkmen, S. & Avcıkurt, C. (2013). Kırsal turizm ile gastronomi turizmi ilişkisi: Bigadiç örneği. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 3(2), 29-34.
- Dilsiz, B. (2010). *Türkiyede gastronomi ve turizm (İstanbul örneği)* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Doğan, B. (2015). Coğrafi İşaret Korumasının Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Önemi, *Social Sciences*, 10(2), 58-75.
- Egresi, I. & Buluç M. (2016). Local Gastronomy: A Tasty Tourist Attraction in Turkey. Egresi I. (ed), *Alternative Tourism in Turkey*, 229-246, DOI 10.1007/978-3-319-47537-0\_14
- Eryılmaz, G., & Orhan, H. C. (2021). Elazığ İli Gastronomi Turizmi Potansiyelinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Gazelci, S. C., & Akar Şahingöz, S. (2023). Ankara Yerel Gastronomi Rotası ve Lezzet Haritası (Ankara Local Gastronomy Route and Taste Map). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 991-1007.
- Gülen, M. (2017). Gastronomi Turizm Potansiyeli ve Geliştirilmesi Kapsamında Afyonkarahisar İlinin Değerlendirilmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31-42.
- Hatipoğlu, A. (2014). *Osmanlı saray mutfağı'nın gastronomi turizmi çerçevesinde incelenmesi* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Hazarhun, E. & Tepeci, M. (2018). Coğrafi İşarete Sahip Olan Yöresel Ürün ve Yemeklerin Manisa'nın Gastronomi Turizminin Gelişimine Katkısı. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 371-389.
- Kasar, H., Madenci, A. B. & Seçim, Y. (2024). Silifke gastronomi turizmi potansiyelinin swot analizi ile değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 624-640.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kızılaslan, N. & Ünal, T. (2014). Tokat ilinin ekoturizm/kırsal turizm potansiyeli ve swot analizi. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*, (9), 45-61.
- Küçükkömürlü, S., Şirvan, U., N., B. & Sezgin, A., C. (2018). Dünyada ve Türkiye'de Gastronomi Turizmi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 78-85.
- Ongun, U., Göve arkere, B., & Çiçek, U. (2016). Yeşilova'nın kırsal turizm potansiyelinin swot analizi ile değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 75-88.
- Polat, E. (2017). Turizm ve Coğrafi İşaretleme: Balıkesir Örneği. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 17-31.



- Sabancı, M. & Sarıışık, M. (2021). Gastronomi Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma: Manisa Örneği, *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 10(2), 22-46
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç. & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250.
- Sarıışık, M. & Özbay, G. (2015). Gastronomi turizmi üzerine bir literatür incelemesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2).
- Sevimli, Y., Tatlı, M., & Kızıldemir, Ö. (2021). Göbeklitepe'nin gastronomi Turizmi bağlamında değerlendirilmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 263-286.
- Şahin, S., Z. (2019). Çorum Mutfağının Gastronomi Turizmi Potansiyeli. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2550-2565.
- Şensoy, F. & Tiritöğlü, S. (2018). Beslenme Arkeolojisi: Günümüz Ankara Yemeklerinde Geçmişin İzleri. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 209-233.
- Teyin, G. (2023). Şarap, Önoloji ve Şarap Turizmine Genel Bir Bakış. *ART/icle: Sanat ve Tasarım Dergisi*, 3(2), 201-213.
- Toklu, İ., T., Ustaahmetoğlu, E. & Küçük, H., Ö. (2016). Tüketicilerin Coğrafi İşaretli Ürün Algısı ve Daha Fazla Fiyat Ödeme İsteği: Yapısal Eşitlik Modellemesi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), 145-161.
- Tuna, M., & Özyurt, B. (2018). Ankara'da gastronomi turizminin değerlendirilmesi: Nitel bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3), 73-87.
- Türk, O. (2021). Muş ilinin gastronomi turizmi potansiyeli ve swot analizi. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1203-1213.
- URL 1: Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Ankara Tanıtım Kitapçıkları, Erişim Tarihi: 21.11.2024, [https://ankara.ktb.gov.tr/Eklenti/43624.ankara-kitapcigi-turkcepdf.pdf?0&\\_tag1=8D9CECA10330332A56B194A8C8104307D35D81FE](https://ankara.ktb.gov.tr/Eklenti/43624.ankara-kitapcigi-turkcepdf.pdf?0&_tag1=8D9CECA10330332A56B194A8C8104307D35D81FE)
- URL 2: Ankara Fuar Takvimi, Erişim Tarihi: 21.11.2024, <https://isacoturoglu.com.tr/akm-fuar/ankara-fuar-takvimi-2024.html>
- URL 3: YÖK Lisans Atlası, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Erişim Tarihi: 21.11.2024, <https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-bolum.php?b=19024>
- URL 4: Ankara Kalkınma Ajansı, Çubuk Turşuculuk Sektör ve İstihdam Analizi, Erişim Tarihi: 22.11.2024, <https://kutuphane.ankaraka.org.tr/upload/dokumandosya/ubuk-tursuculuk-sektor-ve-istihdam-analizi.pdf>
- URL 5: Türk Patent ve Marka Kurumu, Ankara Coğrafi İşaretler, Erişim Tarihi: 22.11.2024, <https://ci.turkpatent.gov.tr/cograf-i-saretler/liste?il=06&tur=&urunGrubu=&adi=>
- URL 6: Türkiye Kültür Portalı, Kalecik Karası Üzümü, Erişim Tarihi: 22.11.2024, <https://www.kulturportali.gov.tr/turkiye/ankara/nealinir/kalecik-karasi-uzumu>
- Yaylı, A., Yazıcıoğlu, İ., Temizkan, R. & Kızanlıklılı, M.M. (2011). Ankara'nın koynunda el değmemiş bir güzellik: Çamlıdere. Ankara: Ankara Kalkınma Ajansı
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, F. (2023). *Ankara Çubuk İlçesinin Coğrafi İşaretli Ürünleri ve Yöresel Yiyecek İçeceklerinin Gastronomi Turizmi Potansiyeli Açısından Değerlendirilmesi* (Master's thesis, Kapadokya Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü).
- Yılmaz, E., & Ük, Z. Ç. (2021). Turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinin menülerinde coğrafi işaretli ürünlerin yer alma düzeyi: Ankara ili örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 384-405.
- Yiğit, S. (2023). Kapadokya bölgesinin bağ turizmi potansiyelinin swot analiziyle değerlendirilmesi. *Journal of Tourism Research Institute*, 4(1), 29-37.
- Zararsız, H. F., & Kargiglioğlu, Ş. (2022). Ankara Beypazarı'nın gastronomi turizmi potansiyeli. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (8), 1-16.
- Zengin, B., & Şeyhanlıoğlu, H. Ö. (2019). Destinasyon pazarlamasının yerel kalkınmaya etkileri: Şanlıurfa örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2977-2992.



Journal of Silk Road Tourism Research Cilt 4 Sayı 1'de yayınlanan "ERZURUM İLİNDE KOSGEB DESTEKLERİ VE KOSGEB DESTEKLERİNE YÖNELİK VERİMLİLİK ANALİZİ" başlıklı makalede finansal destek beyanı sehven yazılmamış olup aşağıdaki beyanı düzeltme olarak belirtmekteyiz.

Bu çalışma, SBA-2020-7425 Proje Numarası ile Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine desteklenmiştir. Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine teşekkür ederiz.

---

In the article titled "KOSGEB SUPPORTS IN ERZURUM PROVINCE AND EFFICIENCY ANALYSIS FOR KOSGEB SUPPORTS" published in Journal of Silk Road Tourism Research Volume 4 Issue 1, the financial support statement was not written by mistake and we are indicating the following statement as a correction.

This study was supported by Atatürk University Scientific Research Projects Coordination Unit with Project Number SBA-2020-7425. We would like to thank Atatürk University Scientific Research Projects Coordination Unit.