



## SWOT-AHS ANALİZİ KULLANILARAK SİNOP'TA SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM STRATEJİLERİNİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ PRIORITIZATION OF SUSTAINABLE TOURISM STRATEGIES IN SINOP BY USING SWOT-AHP ANALYSIS

Ali YILMAZ\*  
Kuttusi ZORLU \*\*

### Öz

Sürdürülebilir turizm, turizme konu olan kaynakların yönetiminde, kültürel bütünlüğü, temel ekolojik süreçleri, biyolojik çeşitliliği ve yaşam destek sistemlerini koruyarak, ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçların karşılanması esas alan bir anlayıştır. Bu nedenle bir destinasyonun, sürdürülebilir turizm gelişimi için uygun stratejiler çerçevesinde bir yol haritasının oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada; turizm destinasyonu olarak, doğal, tarihi ve kültürel değerleriyle önemli bir turistik arza sahip olan Sinop ili ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı, Sinop ilinde sürdürülebilir turizm değerlendirilmesine yönelik alınması gereken öncelikli stratejik kararların ve bu süreçte öncelik verilmesi gereken faktörlerin SWOT-AHS yöntemi ile belirlenmesidir. Bu amaçla ilk olarak, Sinop şehrinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinden oluşan SWOT analizi oluşturulmuştur. Daha sonra, oluşturulan SWOT matrisi doğrultusunda beş alternatif strateji belirlenmiştir. Son aşamada ise, SWOT matrisi hiyerarşik bir yapıya dönüştürülerek Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada, Sinop ilinde turizmin sürdürülebilir gelişimi için uygulanacak en önemli stratejinin, "GF- Turizm ürünlerinin, turistik kalkınma sürecinde zarar görmek yerine, faydalı bir şekilde yerel çevre, toplum ve yöre kültürüyle uyum içinde kullanılması (0,242)" olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, destinasyon örgütleri tarafından atılması gereken en uygun stratejik eylemin; doğal, tarihi ve kültürel değerleri ön plana çıkararak tanıtımların yapılmasına, bu alanların korunmasına ve geliştirilmesine yönelik olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Turizm, Sinop, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), SWOT.

### Abstract

Sustainable tourism is an understanding of the management of the resources that are subject to tourism, based on economic, social, and aesthetic needs with protecting cultural integrity, basic ecological processes, biodiversity, and life support systems. For this reason, there is a need to define application steps within the framework of appropriate strategies for the development of a sustainable tourism destination. In this study; Sinop province, as a tourism destination, is assessed with its natural, historical and cultural values that has an important tourist attraction. The main purpose of the study is to determine the most important strategic decisions and prior factors by SWOT-AHP method for sustainable tourism assessment in Sinop. For this purpose, a SWOT analysis, which consists of the strengths and weaknesses, opportunities and threats of Sinop city, was produced. Then, four alternative strategies were determined using generated SWOT matrix. In the last stage, the SWOT matrix was transformed into a hierarchical structure and analyzed by the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. The study, the most important strategy to be implemented for the sustainable development of tourism in the province of Sinop, "GF- Tourism products, instead of being harmed during the touristic development process, useful use in harmony with the local environment, community and local culture (0,242)" was detected. For this reason, the most important strategic steps for destination organizations is; to protect, develop, and make promotions with natural, historical, and cultural values in the foreground.

**Keywords:** Sustainable Tourism, Sinop, Analytical Hierarchy Process (AHP), SWOT.

### 1. Giriş

Turizm sektörü dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biridir. Turizm, kalkınma ve kültürel gelişme bakımından önemli olmasına rağmen kendi öz kaynaklarını da yok edebilen bir sektördür, bu nedenle destinasyonların tarihi ve doğal değerleri ancak korunabildiği ölçüde sektöre kaynak oluşturabilmektedir (Baran ve Sat, 2015, 601). Geçmişte planlanan turizm gelişim politika ve projeleri, doğal ve kültürel kaynakları göz ardı ederek, ekonomik temelli bir odak noktasına yönelmekteydi (Strange ve Bayley, 2008, 57). Bununla birlikte, son zamanlarda sürdürülebilir turizm gelişiminin önemi giderek artan bir paradigma olmuştur. Sürdürülebilir turizm, ziyaretçiler, turizm endüstrisi, çevre ve ev sahibi toplulukların ihtiyaçlarını karşılayan, mevcut ve gelecekteki ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri dikkate alan turizmdir (UNEP, 2005).

Günümüzde, turizm ekonomik bir faaliyet olarak çevre için potansiyel riskler oluşturmakta, bu durumu önlemek içinde sürdürülebilir kriterlerin şart olduğu kabul edilmektedir (Akbulak ve Cengiz, 2014, 382). Özellikle destinasyon sınırlarında kalan biyoçeşitliliğin ve doğal ekosistemlerin zengin olduğu doğa ve

\* Prof. Dr., Uşak Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Coğrafya Bölümü, ali.yilmaz@usak.edu.tr

\*\* Arş. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Coğrafya Bölümü, kuttusi.zorlu@omu.edu.tr



tabiat koruma alanları, peyzaj karakterleri gibi hassas noktaların, politika yapıcılar tarafından turizm alanı olarak görülmesi sorunların başında gelmektedir. Bu nedenle destinasyonlarda turizmin gelişimi için yatırım ve stratejiler sürdürülebilir perspektifle yürütülmelidir. Turizmin sürdürülebilir gelişimini sağlamak ve olumsuz sonuçları önlemek için stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejiler çerçevesinde faaliyetlerin planlanıp yönetilmesi gerekmektedir (Akbulak ve Cengiz, 2014, 382). Strateji belirlemek için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) analizi tekniğidir. SWOT analizi, bir örgütü veya eylem planını etkileyen iç ve dış faktörleri analiz eden bir yaklaşımdır (Kangas vd., 2003, 352). Ancak, SWOT analizinin en önemli sınırlamalarından biri, plan veya strateji üzerindeki faktörlerin ağırlık ve önemini niceliksel olarak belirleyememesidir (Kangas vd., 2003; Masozera vd., 2006; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Akbulak ve Cengiz, 2014). Literatürde SWOT analizinin yetersizliklerinin giderilmesi amacıyla çok kriterli karar verme teknikleri kullanılmaktadır. Analitik hiyerarşi süreci (AHS) en sık kullanılan çok kriterli karar verme teknikleri arasındadır ve SWOT analiziyle birlikte başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir (Kurttila, vd., 2000; Kajanus vd., 2004; Jozi vd., 2011; Öztürk, 2015; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Akbulak ve Cengiz, 2014; Taşcıoğlu ve Akpınar, 2016; Özdemir ve Demirel, 2018; Arsić vd., 2017). AHS ilk olarak 1980 yılında Saaty tarafından geliştirilen karmaşık problemleri çözümünde, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendirme imkânı sağlayan çok kriterli karar verme tekniğidir (Saaty, 1980, 32). AHS- SWOT entegrasyonu ile katılımcılar, bir eylem planı ile ilgili en güçlü yanları, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tanımlayabilir ve stratejileri ölçülebilir bir şekilde önceliklendirebilirler. Böylelikle, AHS-SWOT uygulaması ile nicel değerler ile niceliksel SWOT faktörleri sağlanarak, stratejilerinin daha doğru bir şekilde belirlenebilmesi mümkün olmaktadır (Kurttila, vd., 2000; Kajanus vd., 2004; Akbulak ve Cengiz, 2014; Arsić vd., 2017).

2023 Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planında, Türkiye’de turizmin gelişmesi ve çeşitlendirilmesi amacıyla, üretim, yönetim ve planlama süreçleri için bir yol haritası oluşturulması hedeflenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Bu çalışmada, çeşitli tarihi ve kültürel değerlerinin yanında önemli doğa ve tabiat koruma alanlarına sahip bir destinasyon olan Sinop ili araştırma sahası olarak seçilmiştir. Sinop, Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planında, ekoturizm odaklı gelişim bölgesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın temel amacı, Sinop ilinde sürdürülebilir turizm değerlendirilmesine yönelik alınması gereken öncelikli stratejik kararların ve bu süreçte öncelik verilmesi gereken faktörlerin SWOT-AHP yöntemi ile belirlenmesidir.

## 2. Literatür İncelemesi

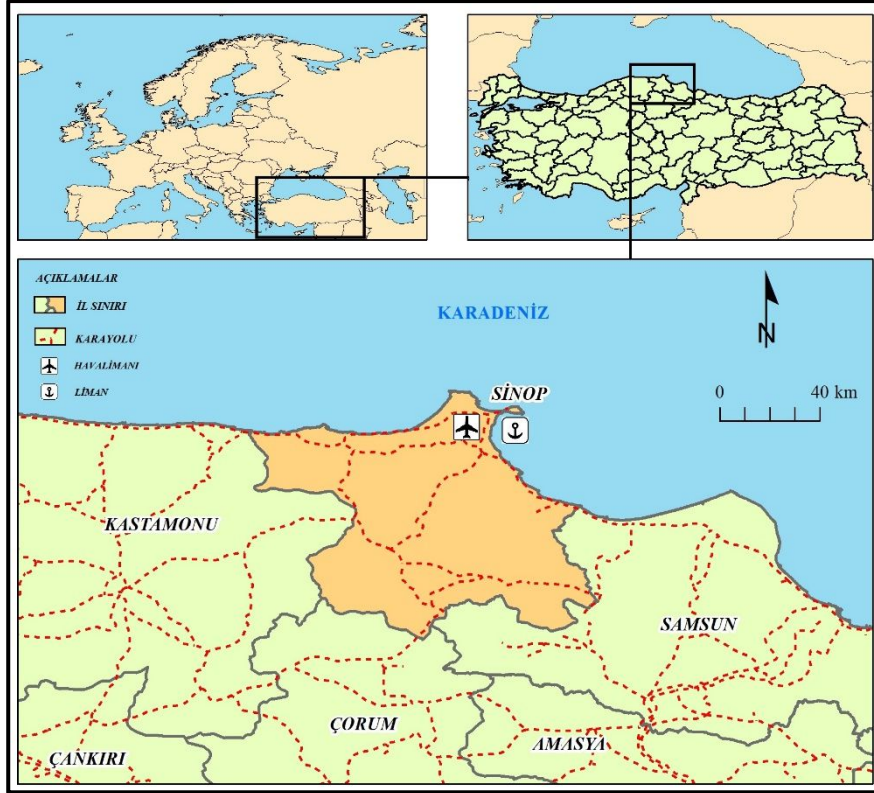
Literatür incelendiğinde SWOT-AHS yöntemleri kullanılarak yapılmış birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmalarda SWOT-AHS yönteminin farklı amaçlarla, farklı disiplin alanlarına uyarlandıkları görülmektedir. Ekonomik yapı belirlemede (Çelik ve Murat, 2008), havza ve su kaynakları yönetim planlanmasında (Öztürk ve Tönük, 2014; Karatayev vd., 2017;), yapı planlama (Perello vd., 2016), havacılık sektörü (Şevkli vd., 2012; Bakır vd., 2017), doğal kaynak yönetimi ve planlamasında (Kangas vd., 2001; Kajanus vd., 2012), orman alanları yönetimi ve çevresel değerlendirme (Kurttila vd., 2000; Grošelj vd., 2016; Etongo vd., 2018; Rachid ve Fadel, 2013), enerji politikaları yönetimi ve planlaması (Kabak vd., 2018; Adar, vd., 2016; Ervural vd., 2018; Adem vd., 2018; Catron vd., 2013; Leu, 2013; Sindhu vd., 2017; Gottfried vd., 2018) milli parklar ve doğa koruma alanları stratejisi belirlemede (Öztürk, 2015; Görmüş, 2012; Arsić vd., 2017; Arsić, vd., 2018), tampon bölge yönetimi ve planlamasında (Margles vd., 2010), kadastro ve arazi idare sistemi stratejisi belirlemede ( Polat vd., 2017), işletmelerde rekabet gücü değerlendirmede (Chang ve Huang, 2006), işletme stratejisi belirleme ve tedarik (Doğan ve Sözbilen, 2014; Yüksel ve Akın, 2006; Stewart vd., 2002; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Görener vd., 2012; Toker vd., 2013; Baş, 2013) gibi çeşitli alanlarda kullanılmıştır.

Turizm alanında da AHS-SWOT uygulaması sıklıkla kullanılmaktadır. Turizmde genel olarak turizm potansiyeli ve stratejisi belirlemede (Akbulak, 2016; Görener, 2016; Kajanus vd., 2004), destinasyon yönetim stratejisi belirlemede (Boz ve Karakaş, 2017), alternatif turizm türü belirleme (Taşcıoğlu ve Akpınar, 2016), ekoturizm gelişim stratejisi belirleme ve önceliklendirme (Akbulak ve Cengiz, 2014; Demir vd., 2016) turizm stratejisi önceliklendirme (Özdemir ve Demirel, 2018; Fabac ve Ziver, 2011; Taşcıoğlu, 2011; Yücenur, 2017; Kaygısız vd., 2016) gibi amaçlarla çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

## 3. Materyal ve Metot

### 3.1. Materyal

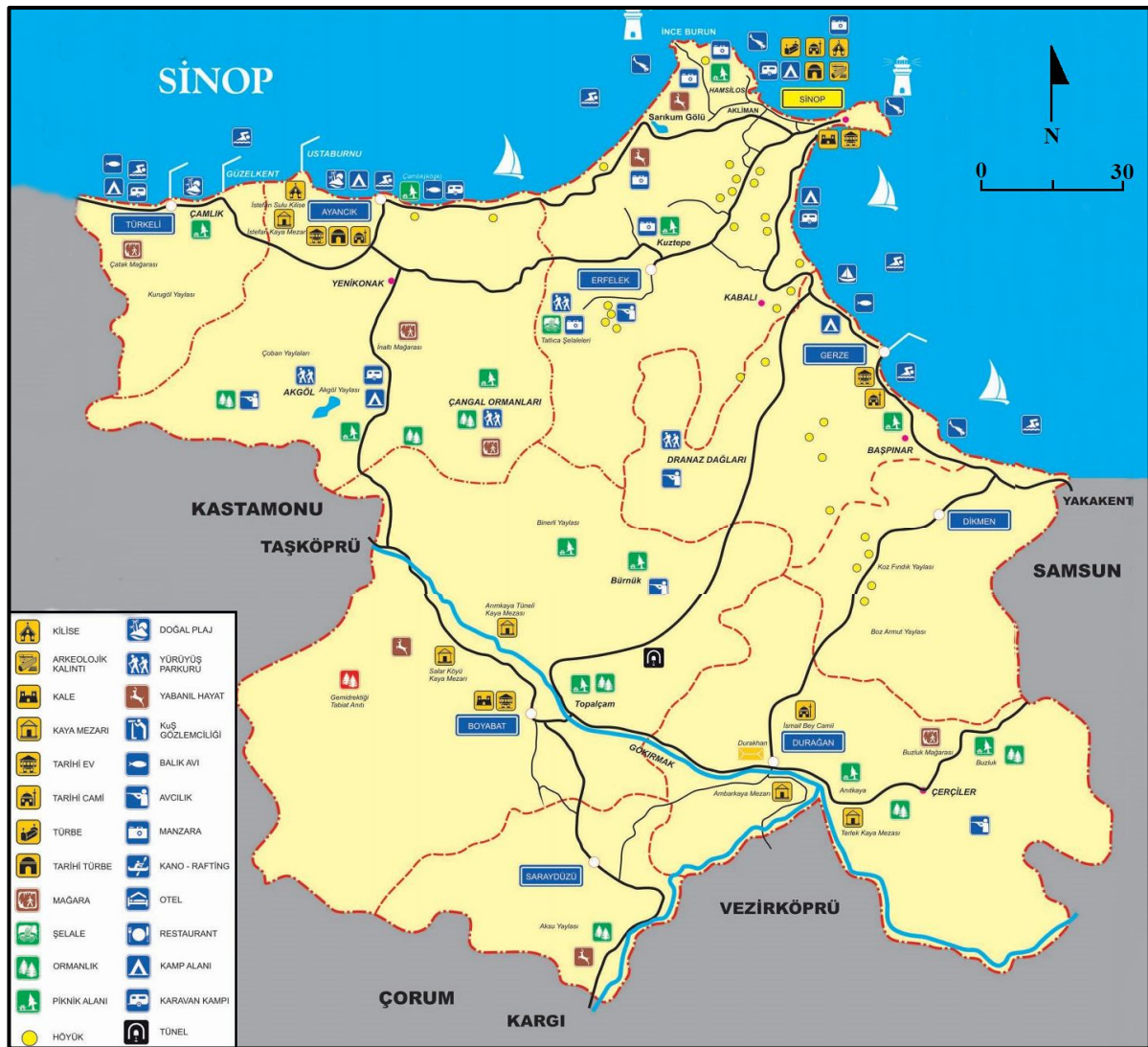
Sinop ili, Türkiye’nin Karadeniz kıyısında yer almaktadır. Yüzölçümü 5.792 km<sup>2</sup> olan ilin batısında Kastamonu, güneyinde Çorum, güneydoğusunda ise Samsun ili bulunmaktadır (Şekil 1). Kuzeyden Karadeniz ile çevrili olan ilin sahil sınırı 175 km’dir.



Şekil 1: Sinop ili lokasyonu

Anadolu'nun eski yerleşim yerlerinden biri olarak değerlendirilen ve Kalkolitik Çağdan günümüze kadar pek çok medeniyete sahne olan Sinop yöresi, Hitit, Frig, Lidya, Pers, Büyük İskender, Selevkes, Roma, Bizans, Selçuklu, Candaroğlu ve Osmanlı hakimiyetinde kalmıştır (Sürücü vd., 2017, 329). Sinop yöresinin Antik Çağdan bu yana zengin tarihi ve kültürel bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir.

TÜİK (2017) verilerine göre il genelinde toplam 207.427 nüfusa sahip Sinop ili, zengin tarihi ve kültürel mirası ve doğal alanları ile Batı Karadeniz Bölümünün önemli bir turizm destinasyonu konumundadır (Şekil 2). İl genelinde koruma altında bulunan 5 tabiat parkı, 2 tabiat anıtı, 1 tabiat koruma alanı ve yaban hayatı geliştirme sahası olmak üzere 9 alan bulunmaktadır. Bu alanlar içerisinde Hamsilos Koyu, Sarıkum Gölü, Topalçam, Tatlıca Şelaleleri ve Boyabat Bazalt Sütunları gibi önemli doğal alanlar yer almaktadır. Tarihi ve arkeolojik miras olarak 462 sivil mimari ve anıtsal yapı ile 69 arkeolojik sit alanı bulunmaktadır (Tablo 1).



Şekil 2- Sinop turizm haritası. Kaynak: İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018

Yine bu alanlar içerisinde Çiftlik Köyü Mozaik Alanı, Dodurga Kaya Resmi ve Ören Yeri, çeşitli ören yerleri ve tümülüsler, Boyabat Kalesi, Alaaddin Camii, Cezaevi, Pervane Medresesi, çeşitli sivil mimari ve çeşme örnekleri gibi birçok önemli tarihi yapı ve mekân bulunmaktadır. Sinop İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2017) verilerine göre, Tarihi Cezaevi, Tatlıca Şelaleleri Tabiat Parkı, Hamsilos Tabiat Parkı, Seyit Bilal Türbesi, Alaattin Camii, Pervane Medresesi, Balatlar Yapı Topluluğu, Arkeoloji ve Etnografya Müzeleri, Boyabat Kalesi, Akgöl, İnaltı Kanyonu ve Mağarası, Türkiye'nin en kuzey noktası İnceburun ve Sarıkum Tabiatı Koruma Alanı en çok ziyaret edilen yerler arasındadır.

Tablo 1: Sinop İli Doğal ve Kültürler varlık envanteri

Sinop İli Korunan Alan Verileri	Türü	Sayısı
Doğal	Tabiat Parkı	5
	Tabiat Anıtı	2
	Tabiat Koruma Alanı	1
	Yaban Hayatı Geliştirme Sahası	1
Tarihi ve Arkeolojik	Sivil Mimari ve Anıtsal Yapılar	462
	Arkeolojik Sit Alanları	69
Toplam		540

Sinop İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018) verilerine göre, il genelinde 56 belediye belgeli, 10 turizm işletme belgeli ve 14 kamu misafirhanesi olmak üzere toplam 80 turistik konaklama tesisi ve bu tesislerde toplam 1332 oda, 3248 yatak kapasitesi bulunmaktadır (Tablo 2).



Tablo 2: Sinop ilindeki konaklama tesisleri ve yatak kapasiteleri, 2018

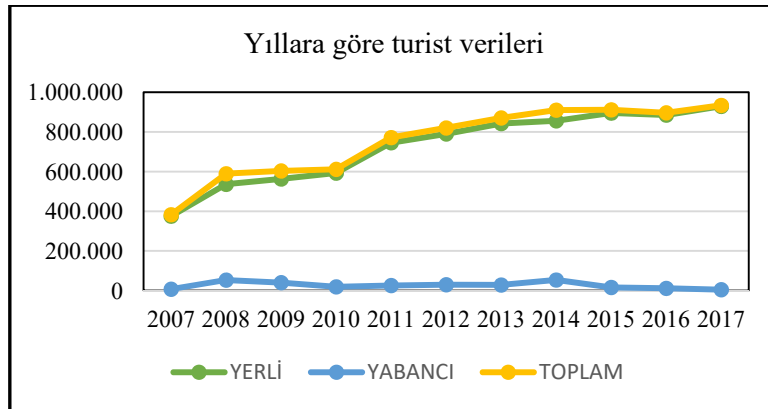
<i>Sinop İli Konaklama Tesis Verileri</i>	<i>Tesis Sayı</i>	<i>Oda Sayısı</i>	<i>Yatak Sayısı</i>
<i>Belediye Belgeli Tesis</i>	56	850	1955
<i>Turizm İşletme Belgeli Tesis</i>	10	315	676
<i>Kamu Misafirhanesi</i>	14	167	617
<b><i>Toplam</i></b>	<b>80</b>	<b>1332</b>	<b>3248</b>

Sinop İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü il geneli turistik talep verilerine göre, 2007’de 383 bine yakın olan ziyaretçi sayısı, 10 yıllık süreçte yaklaşık olarak 2,5 kat artarak 2017 yılında 934 bine ulaşmıştır. (Tablo 3). Sinop iline yönelik turistik talebin daha çok iç turizm kaynaklı olduğu verilerden anlaşılmaktadır. 2017 yılında 929.109 yerli ziyaretçiye karşılık, 4.901 yabancı ziyaretçi gelmiştir. Yabancı ziyaretçi sayısı yıldan yıla büyük farklılıklar göstermektedir. Yabancı ziyaretçi sayısının bazı yıllar (2008 ve 2014 yıllarında) 53 bini geçtiği görülmektedir (Şekil 3).

Tablo 3: Yıllara göre Sinop iline gelen turist sayısı (2007-2017)

<i>Yıllar</i>	<i>Yerli</i>	<i>Yabancı</i>	<i>Toplam</i>
2007	375.600	7.300	382.900
2008	536.150	53.200	589.350
2009	562.958	40.379	603.697
2010	592.597	19.171	611.768
2011	745.869	25.845	771.714
2012	790.151	30.011	820.162
2013	842.214	28.487	870.701
2014	856.278	53.742	910.020
2015	895.282	16.318	911.600
2016	884.926	11.656	896.582
2017	<b>929.109</b>	<b>4.901</b>	<b>934.010</b>

(\*)Ziyaretçi sayıları; Otel konaklamaları, ev pansiyonculuğu, günübirlik ziyaretçiler, müze ziyaretleri, kruvaziyer gemileri ile gelen ziyaretçiler, karavan ve çadırlarda konaklayan ziyaretçiler, misafirler ve 12 yaşından küçük çocukların sayıları dahil edilerek belirlenmiştir.



Şekil 3: Yıllara göre Sinop ili turistik talep grafiği (2007-2017)

Yine Sinop İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü müze ziyaret verilerine göre, 2017 yılında toplam 191.359 ziyaret gerçekleştirilmiştir. Müze ziyaretleri içinde en büyük payın Sinop merkez ilçede bulunan tarihi cezaevine ait olduğu görülmektedir (Tablo 4).



Tablo 4: Müze ziyaret verileri, 2017

<i>Sinop</i>	<i>Yıl</i>	<i>Sayı</i>
<i>Arkeoloji Müzesi</i>	2017	8.288
<i>Etnografya Müzesi</i>	2017	5.975
<i>Tarihi Cezaevi</i>	2017	177.096
<i>Toplam</i>		<b>191.359</b>

### 3.2. Metot

Araştırmanın bu bölümünde, önerilen modelin metodolojik temelini oluşturmak için, SWOT-AHS analizinin kısaca tanımlanması ve çalışmanın metodolojik adımlarını ayrıntılı olarak açıklanması amaçlanmıştır.

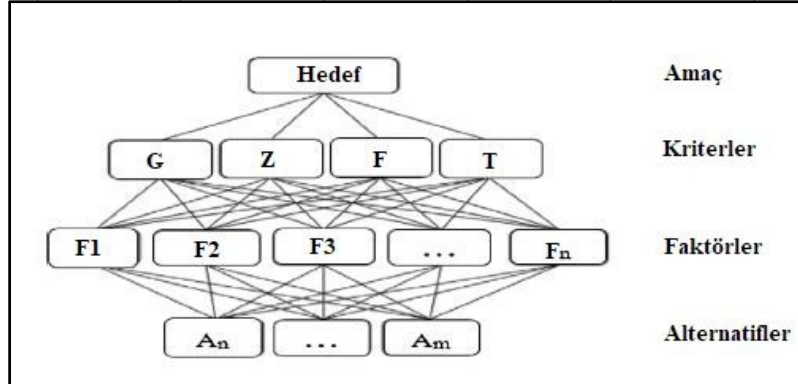
Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler analizinin kısaltması olan SWOT analizi, bir örgüt veya eylem planını etkileyen iç ve dış faktörleri analiz eden sistematik bir yaklaşımdır ve SWOT analizinde stratejik planlama sürecinin nihai hedefi, iç ve dış faktörler arasında iyi bir uyum sağlayan bir strateji geliştirmek ve benimsemektir (Kangas vd., 2003; Özdemir ve Demirel, 2018; Gottfried vd., 2018). SWOT süreci, bir projenin veya planın temel yönlerini ve beklentilerini belirleyebilmesine rağmen, en önemli ve baskın etkilere öncelik vermede yetersiz kalmaktadır (Margles, vd., 2010). Literatürde SWOT analizinin yetersizliklerinin giderilmesi amacıyla çok kriterli karar verme teknikleri sıklıkla kullanılmaktadır. Analitik hiyerarşi süreci (AHS) en sık kullanılan çok kriterli karar verme yöntemleri arasındadır ve SWOT analiziyle birlikte başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir (Kurttila, vd., 2000; Kajanus vd., 2004; Öztürk, 2015; Yüksel ve Dağdeviren, 2007; Akbulak ve Cengiz, 2014; Taşcıoğlu ve Akpınar, 2016; Özdemir ve Demirel, 2018; Arsić vd., 2017).

AHS' nin temel formülü, karar verme problemini yapılandırmaya, kriter ve alternatifleri karşılaştırarak ağırlıklarını hesaplamaya (Kurttila vd., 2000) ve hangi faktörün stratejik kararları en çok etkilediğini değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. SWOT tekniği ile birlikte kullanılan AHS tekniği, esas olarak elemanların ikili karşılaştırılmasından elde edilen önceliklere dayalı çok kriterli karar verme tekniklerinden birisidir (Taşcıoğlu ve Akpınar, 2016). AHS- SWOT entegrasyonu, bir eylem planı ile ilgili güçlü yanları, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tanımlayarak, stratejileri ölçülebilir bir şekilde önceliklendirmesini mümkün kılar (Kurttila, vd., 2000; Kajanus vd., 2004; Akbulak ve Cengiz, 2014; Taşcıoğlu ve Akpınar, 2016; Özdemir ve Demirel, 2018; Arsić vd., 2017; Görmüş, 2012).

Çok kriterli karar verme sürecine dayanan araştırma metodolojisi, destinasyonlarda turizm gelişiminin sürdürülebilir bir şekilde yürütülebilmesi için stratejileri öncelik sırasına göre sıralamak ve bu sıralamaya göre alternatif eylemler gerçekleştirmeye yarar sağlamaktadır. SWOT-AHS tekniği sağladığı avantajlar nedeniyle, bu çalışmada kullanılan ana yöntem olarak seçilmiştir. Sinop'a uyguladığımız SWOT-AHS' nin adımları şu şekildedir: (1) SWOT analizi, (2) modelin yapılandırılması (3) her bir SWOT grubu, faktörleri ve olası stratejiler arasındaki eşleştirilmiş karşılaştırmaların ağırlıklandırılması, (4) strateji sonuçlarının formülasyonu. Çalışmanın detaylı metodolojik akışı ve aşamaları şöyledir;

**1. adım SWOT modelinin oluşturulması:** Çalışmanın bu aşamasında Sinop ilinin sürdürülebilir turizm açısından güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerden oluşan SWOT faktörlerinin tanımlanması ve bu alt faktörlere göre alternatif stratejilerin belirlenmesi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

**2. adım AHS ile modelin yapılandırılması:** SWOT grupları ve faktörleri oluşturulduktan sonra AHS ile bütünleştirilerek model hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır (Şekil 4). AHS hiyerarşisinin geliştirilmesi, çözülecek sorunun, karar bileşenleri (amaç, kriterler, faktörler ve alternatifler) bakımından hiyerarşik bir yapıya bölünmesiyle (Polat vd., 2017), alternatiflerin AHS ile ölçülmesi sağlanmıştır.



Şekil 4: SWOT-AHS modelinin hiyerarşik temsili

**3. adım değerlendirme modelinin oluşturulması:** SWOT grubu ve faktörleri ağırlıklandırma ve sıralamalarını bulmak için AHS tekniğinin uygulanması aşamasına geçilmiştir. Her bir SWOT grubu, faktörleri ve alternatif stratejiler için ikili karşılaştırmalar yapılarak matrisleri oluşturulmuştur. Karşılaştırmaların amacı, karşılaştırılan iki faktörden hangisinin daha önemli olduğunu belirlemektir.

$$A = (a_{ij}) = \begin{bmatrix} 1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & 1 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Burada; A = ikili karşılaştırma matrisi,  $w_1 = 1$  elemanın ağırlığı,  $w_2 = 2$  elemanın ağırlığı,  $w_n = n$  elemanın ağırlığı (Polat vd., 2017).

Bileşenlerin birbirleriyle karşılaştırılması suretiyle bir değer tayin edilir. Karşılaştırmalar yapılırken, söz konusu sorular şunlardır: (1) Karşılaştırılan iki faktörden hangisinin daha önemli olduğu ve (2) ne derece önemli olduğu (Özdemir ve Demirel, 2018). Karşılaştırmada değer atamak için Saaty (1980) tarafından geliştirilen 1-9 önem skalası kullanılmaktadır. Çalışmanın bu aşamasında SWOT grupları ve faktörleri ile her faktöre göre alternatif stratejilerin birbirleriyle karşılaştırılması yapılarak uzman (akademisyenler) değerlendirilmesine sunulmuştur.

**4. adım AHS ile SWOT grubu ve faktörlerin öncelik değerlerinin hesaplanması:** Son aşamada gerçekleştirilen karşılaştırmalardan elde edilen değerler ile SWOT grupları ve faktörlerin nispi yerel ve genel öncelik değerleri özdeğer yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır.

$$(A - \lambda_{\max} I)q = 0, \quad (2)$$

Burada, I = birim matris ve  $\lambda_{\max}$  = matris A'nın en büyük özdeğeri, q = öncelik vektörünün kesin tahminini belirtmektedir.

İkili karşılaştırma matrisindeki tutarsızlık, belirli bir değere kadar beklenen bir durumdur ve bu tutarsızlıkların tespiti için tutarlılık oranının hesaplanması gerekir (Polat vd., 2017). Yukarıda yapılan işlemlerin ardından "Tutarlılık İndeksi" ve "Tutarlılık Oranı" hesabının yapılması gerekmektedir. Tutarlılık oranı (CR) genellikle %10 veya daha küçük ise matrisin tutarlı olduğu kabul edilmektedir (Yüksel ve Akın, 2006).

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3)$$
$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Yukarıdaki formülde, CI tutarlılık indeksini,  $\lambda_{\max}$  matristeki en büyük özvektörü ve n değeri ise matristeki eleman sayısını belirtir. Tutarlılık oranının hesaplanırken Rassallık indeksine (RI) ihtiyaç duyulur. RI değerini elde etmek için rassal indeks tablosunda n'e karşılık gelen değer alınır. Matriste yer alan kriter sayısına göre belirlenen RI değeri için Tablo 5'de yer alan indeks kullanılır.



Tablo 5: Rassal indeks değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Çalışmada kullanılan SWOT grupları ve faktörlerin nispi lokal ve global öncelik değerleri özdeğer yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Matematiksel işlemler Expert Choice 11 adlı yazılım aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

**5. adım stratejilerin önceliklendirilmesi:** Son aşamada ise hiyerarşideki her bir alt faktöre göre, alternatif stratejilerin karşılaştırılarak genel önceliklerinin belirlenmesi işlemi yapılmıştır.

$$W_{alternatives} = W_1 \times W_{subfactors (global)} \quad (4)$$

Burada  $W_1$  her bir SWOT alt faktörüne göre alternatif stratejilerin önem derecelerini gösteren bir matristir.

Çalışmanın hiyerarşik modeli dikkate alınarak, ikili karşılaştırmalar yoluyla elde edilen nicel değerler sonucunda Sinop'ta sürdürülebilir turizm gelişim ve planlama stratejilerinin önem dereceleri belirlenmiştir. Bu matematiksel işlemler Expert Choice 11 adlı yazılım aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. SWOT Analizi ve Strateji Bileşenleri

Çalışmanın metodolojik akışı çerçevesinde öncelikle Sinop ili için SWOT analizi ve 5 alternatif strateji bileşeni oluşturulmuştur (Tablo 6). Sinop'un SWOT analizi arazi çalışmaları, mülakatlar ve çeşitli bilgi kaynakları (literatür, turizm master planı, stratejik plan, kalkınma ajansı bölge planı ve çeşitli resmi göstergeler) göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. 5 alternatif strateji bileşenleri ise Sinop Doğa Turizmi Master Planından elde edilmiştir (Orman ve Su İşleri 10. Bölge Müdürlüğü, 2013). Yapılan SWOT analizi sonucunda, güçlü yönler 6, zayıf yönler 6, fırsatlar 5 ve tehditler 6 olmak üzere toplam 23 faktör belirlenmiş ve bu faktörlerle ilişkili 5 adet alternatif strateji oluşturulmuştur (Tablo 6).

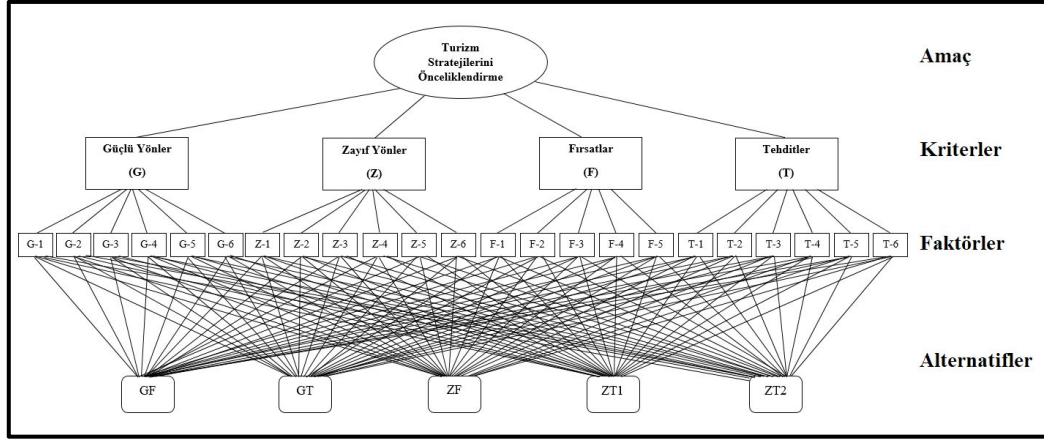
Tablo 6: Sinop İli SWOT matrisi ve strateji bileşenleri

	İç Faktörler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Dış Faktörler		<p>G-1. Alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması</p> <p>G-2. Kruvaziyer turizm potansiyelinin olması</p> <p>G-3. Önemli doğal koruma alanlarına sahip olması</p> <p>G-4. Havalimanı ve doğal limana sahip olması</p> <p>G-5. Yerel yönetim ve yöre halkının turizme sıcak bakması</p> <p>G-6. Yöresel kültürün yansımaları olan yöresel ürünlere sahip olması</p>	<p>Z-1. Turizm konusunda bilinç ve farkındalık yetersizliği</p> <p>Z-2. Turistik altyapı yetersizlikleri</p> <p>Z-3. Turizm paydaşları arasında katılım ve koordinasyon sorunu</p> <p>Z-4. Turizm alanında nitelikli, genç ve dinamik bir nüfusun bulunmaması</p> <p>Z-5. Kurumsallaşma anlamında problemler ve öz kaynak yetersizlikleri</p> <p>Z-6. Nitelikli turistik tesis sayısının az olması</p>
Fırsatlar	<p>F-1. Üniversiteye sahip olması ve eğitim seviyesinin yüksek olması</p> <p>F-2. Turizm konusunda güvenli bir şehir olması</p> <p>F-3. Şehir marka ve imaj çalışmalarının olması (Gerze-Cittaslow)</p> <p>F-4. Sanayi alanlarının çok fazla olmaması nedeniyle turizm gelişimine açık olması</p> <p>F-5. Alternatif turizm geliştirme imkanının yüksek olması</p>	GF Stratejiler	ZF Stratejiler
Tehditler	<p>T-1. Korumacıdan ziyade ekonomik temelli turizme odaklanılması</p> <p>T-2. Yörede HES projelerine ilginin artması</p> <p>T-3. Sürdürülebilir turizme yönelik plan ve projelerin uygulanamaması</p> <p>T-4. Kitle turizmi ile doğal ve tarihi kaynakların bozulması</p> <p>T-5. Nükleer santralin olumsuz imaj oluşturmaması</p> <p>T-6. Sürdürülebilir turizm konusunda paydaşlar arasında bilinç ve farkındalığın yetersiz olması</p>	<p>GT Stratejiler</p> <p>GT. Koruma ilkeleri ve ziyaretçi yönetim kriterlerinin yaygınlaştırılması, bunun yanında, müşteri beklentilerine de dayalı sürdürülebilir ziyaretçi yönetiminin sağlanması</p>	<p>ZT Stratejiler</p> <p>ZT1. Turizmin etkilerinin izlenmesi ve yönetilmesinde profesyonel etkin kontrolün sağlanması</p> <p>ZT2. Hassas alanlarda zonlamalar yapılarak taşıma kapasitesi sınırlarının belirlenmesi</p>



## 4.2. SWOT-AHS Hiyerarşik Modelin Kurulması

Gerçekleştirilen SWOT analizine dayanarak ve Şekil 5'te sunulan çalışmanın hiyerarşik yapısı oluşturulmuştur. Bu adımdan sonra ilgili SWOT grup ve faktörlerin AHS ile ağırlıklandırma işlemi gerçekleştirilmiştir. Stratejilerin önceliklendirilmesi işlemi yine AHS yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ana SWOT grupları ve faktörleri arasındaki ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak uzmanların (akademisyenler) değerlendirilmesine sunulmuştur. Değerlendirilen 15 anketten 14'ü analizlerde kullanılmıştır.

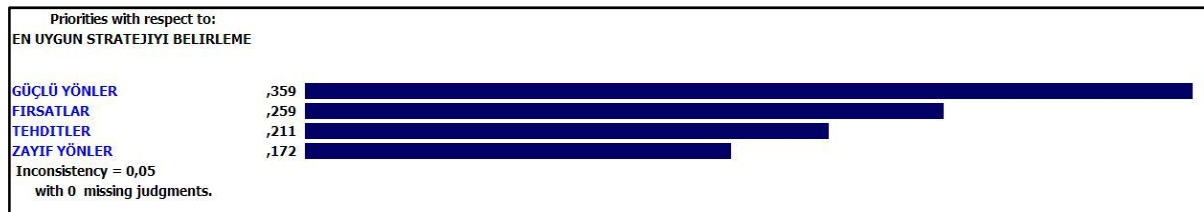


Şekil 5: SWOT-AHS hiyerarşik yapısı

## 4.3. AHS ile SWOT Grup ve Faktörlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi

İlk aşamada uzmanlar tarafından, hiyerarşik yapı içerisindeki G, Z, F ve T gruplarının kendi aralarında karşılaştırmaları yapılmıştır. Elde edilen ikili karşılaştırma verilerinin geometrik ortalaması alınarak nihai ağırlık değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler G, Z, F ve T için sırasıyla (0,359), (0,259), (0,211) ve (0,172) şeklinde olup tutarlılık oranı ise 0,05 olarak bulunmuştur (Şekil 6). Tutarlılık oranı (CR) genellikle %10 veya daha küçük ise matrisin tutarlı olduğu kabul edilmektedir (Yüksel ve Akın, 2006).

Analizle sonucunda güçlü yönler ile fırsatların, zayıf yönler ve tehditlere göre daha yüksek ağırlık değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Güçlü yönler ve fırsatların yüksek ağırlık değerlerine sahip olması durumundan, Sinop'un turizm gelişiminde önemli bir avantaja sahip olduğu kanısı çıkarılabilir.



Şekil 6: SWOT gruplarının ağırlık değerleri

İkinci aşamada G, Z, F ve T'ye ait faktörlerin kendi aralarında karşılaştırılarak değer tayini yapılmıştır. SWOT faktörlerinin lokal ağırlıkları incelendiğinde, her ana grubun kendi içerisinde faktör öncelik değerleri şöyledir (Tablo 7). Güçlü yönler grubunda, "G1 alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması 0,391", zayıf yönler grubunda, "Z6 nitelikli turistik tesis sayısının az olması 0,274", fırsatlar grubunda "F5 alternatif turizm geliştirme imkanının yüksek olması 0,482" ve tehditler grubunda, "T4 kitle turizmi ile doğal ve tarihi kaynakların bozulması 0,268" faktörleri kendi grupları içerisinde ilk sırada yer almışlardır.

Öte yandan, faktörlerin global ağırlıkları incelendiğinde, güçlü yönlerden "G1 alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması 0,140" birinci, fırsatlardan "F5 alternatif turizm geliştirme imkanının yüksek olması 0,125" ikinci ve güçlü yönlerden "G3 önemli doğal koruma alanlarına sahip olması 0,090" üçüncü sırada yer almıştır (Tablo 7). Elde edilen sonuçlara göre genel model ve ana grupların tutarlılık oranları 0,10 mutlak değerinin altında bulunmuştur.



Tablo 7: SWOT faktörlerinin lokal ve global ağırlık değerleri

SWOT Ağırlıkları	SWOT Alt Faktörler	L. A	G. A
Güçlü Yönler 0,359	G1. Alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması	<b>,391</b>	<b>,140</b>
	G2. Kruvaziyer turizm potansiyelinin olması	,074	,027
	G3. Önemli doğal koruma alanlarına sahip olması	,250	,090
	G4. Havalimanı ve doğal limana sahip olması	,135	,049
	G5. Yerel yönetim ve yöre halkının turizme sıcak bakması	,076	,027
	G6. Yöresel kültürün yansıması olan yöresel ürünlere sahip olması	,074	,026
	CR= 0,07		
Zayıf Yönler 0,172	Z1. Turizm konusunda bilinç ve farkındalık yetersizliği	,113	,019
	Z2. Turistik altyapı yetersizlikleri	,193	,033
	Z3. Turizm paydaşları arasında katılım ve koordinasyon sorunu	,222	,038
	Z4. Turizm alanında nitelikli, genç ve dinamik bir nüfusun bulunmaması	,062	,011
	Z5. Kurumsallaşma anlamında problemler ve öz kaynak yetersizlikleri	,136	,023
	Z6. Nitelikli turistik tesis sayısının az olması	<b>,274</b>	,047
CR= 0,08			
Fırsatlar 0,259	F1. Üniversiteye sahip olması ve eğitim seviyesinin yüksek olması	,073	,019
	F2. Turizm konusunda güvenli bir şehir olması	,130	,034
	F3. Şehir marka ve imaj çalışmalarının olması (Gerze-Cittaslow)	,223	,058
	F4. Sanayi alanlarının çok fazla olmaması nedeniyle turizm gelişimine açık olması	,092	,024
	F5. Alternatif turizm geliştirme imkanının yüksek olması	<b>,482</b>	,125
	CR= 0,03		
Tehditler 0,211	T1. Korumacıdan ziyade ekonomik temelli turizme odaklanılması	,215	,045
	T2. Yörede HES projelerine ilginin artması	,064	,014
	T3. Sürdürülebilir turizme yönelik plan ve projelerin uygulanamaması	,252	,053
	T4. Kitle turizmi ile doğal ve tarihi kaynakların bozulması	<b>,268</b>	,056
	T5. Nükleer santralin olumsuz imaj oluşturması	,050	,011
	T6. ST konusunda paydaşlar arasında bilinç ve farkındalığın yetersiz olması	,151	,032
CR= 0,06			
Genel Model CR= 0,05			

### 4.3. Alternatif Stratejilerin Önceliklendirilmesi

G, Z, F ve T'ye ait faktörler bakımından GF, GT, ZF, ZT1 ve ZT2 alternatif stratejileri karşılaştırılmasından elde edilen değerler ise şöyledir. SWOT grupları yönünden alternatif stratejilerin ağırlık değerleri, güçlü yönler, zayıf yönler ve tehditlerde "GF turizm ürünlerinin, turistik kalkınma sürecinde zarar görmek yerine, faydalı bir şekilde yerel çevre, toplum ve yöre kültürüyle uyum içinde kullanılması stratejisi" ve fırsatlarda "ZT2 hassas alanlarda zonlamalar yapılarak taşıma kapasitesi sınırlarının belirlenmesi stratejisi" en yüksek değerleri elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre tutarlılık oranları (CR) 0,10 mutlak değerinin altında bulunmuştur (Tablo 8).

Tablo 8: SWOT grupları ve strateji bileşenleri arasındaki ağırlıklar

SWOT Grupları	Strateji Önerileri					CR Değeri
	GF	GT	ZF	ZT1	ZT2	
Güçlü Yönler	<b>0,260</b>	0,195	0,157	0,204	0,184	0,05
Zayıf Yönler	<b>0,228</b>	0,197	0,165	0,217	0,193	0,06
Fırsatlar	0,197	0,190	0,173	0,215	<b>0,225</b>	0,03
Tehditler	<b>0,284</b>	0,165	0,161	0,191	0,199	0,04

Son aşamada, tanımlanan SWOT alt faktörlerine göre her bir alternatif strateji (GF, GT, ZF, ZT1 ve ZT2) için önem ağırlıkları belirlenmiştir (Tablo 9).



Tablo 9: Alt faktörlere göre alternatif stratejilerin önem değerleri ( $W_i$ )

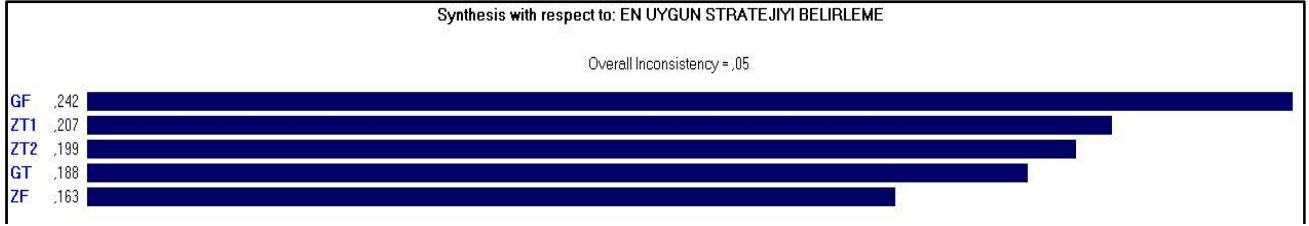
Stratejiler Faktörler	GF	GT	ZF	ZT1	ZT2
G1	0,267	0,208	0,177	0,202	0,145
G2	0,221	0,231	0,181	0,178	0,188
G3	0,262	0,177	0,162	0,204	0,194
G4	0,249	0,167	0,124	0,213	0,247
G5	0,275	0,189	0,110	0,241	0,186
G6	0,272	0,208	0,109	0,191	0,220
Z1	0,226	0,155	0,112	0,263	0,244
Z2	0,216	0,195	0,143	0,280	0,164
Z3	0,249	0,258	0,170	0,160	0,163
Z4	0,240	0,195	0,121	0,211	0,233
Z5	0,179	0,245	0,222	0,168	0,187
Z6	0,242	0,145	0,176	0,229	0,207
F1	0,246	0,174	0,171	0,244	0,166
F2	0,246	0,203	0,227	0,166	0,158
F3	0,180	0,200	0,163	0,218	0,240
F4	0,169	0,183	0,191	0,296	0,161
F5	0,188	0,186	0,159	0,209	0,257
T1	0,260	0,183	0,161	0,198	0,198
T2	0,271	0,162	0,121	0,169	0,277
T3	0,293	0,158	0,178	0,212	0,159
T4	0,278	0,168	0,170	0,180	0,204
T5	0,287	0,138	0,158	0,181	0,235
T6	0,330	0,149	0,132	0,178	0,210

$$W_{alternatives} = \begin{bmatrix} GF \\ GT \\ ZF \\ ZT1 \\ ZT2 \end{bmatrix} = W_1 \times W_{subfactor (global)} = \begin{bmatrix} 0,242 \\ 0,188 \\ 0,163 \\ 0,207 \\ 0,199 \end{bmatrix}$$

Elde edilen sonuçlara göre, ilk sırada yer alan ve en çok önem verilmesi gereken alternatif strateji "GF Turizm ürünlerinin, turistik kalkınma sürecinde zarar görmek yerine, faydalı bir şekilde yerel çevre, toplum ve yöre kültürüyle uyum içinde kullanılması 0,242" olmuştur. İkinci sırada "ZT1 Turizmin etkilerinin izlenmesi ve yönetilmesinde profesyonel etkin kontrolün sağlanması 0,207", üçüncü sırada "ZT2 Hassas alanlarda zonlamalar yapılarak taşıma kapasitesi sınırlarının belirlenmesi 0,199", dördüncü sırada "GT Koruma ilkeleri ve ziyaretçi yönetim kriterlerinin yaygınlaştırılması, bunun yanında, müşteri beklentilerine de dayalı sürdürülebilir ziyaretçi yönetiminin sağlanması 0,188" ve son sırada "ZF Turizm ürünlerinin her bileşeninde toplam kalite yönetiminin ve sertifikasyonun etkin kılınması 0,163" stratejisi yer almaktadır (Tablo 10, Şekil 7).

Tablo 10: Stratejilerin öncelik sıralaması

Strateji	Ağırlık ( $w_i$ )	Sıra	%
GF	0,242	1	24,2
GT	0,188	4	18,8
ZF	0,163	5	16,3
ZT1	0,207	2	20,7
ZT2	0,199	3	19,9



Şekil 7: Stratejilerin öncelik grafiği

## Sonuç ve Tartışma

Çeşitli tarihi ve kültürel değerlerinin yanında önemli doğa ve tabiat koruma alanlarına sahip bir destinasyon olan Sinop ili, Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planında, ekoturizm odaklı gelişim bölgesi olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada Sinop'ta sürdürülebilir turizm gelişimi ve planlaması için alternatif stratejiler AHS-SWOT tekniği ile önceliklendirilmiştir. Kullanılan bu teknik hem SWOT faktörlerinin hem de alternatif stratejilerin önceliklerini belirleme yeteneğine sahiptir. Bu sayede güçlü yanları güçlendirerek, zayıflıkları azaltarak, fırsatları değerlendirerek ve tehditlerden kaçarak hangi stratejiye ne derecede önem verilmesi gerektiği belirlenebilmektedir (Çelik ve Murat, 2009).

SWOT-AHP modeline dayanarak, Sinop'un sürdürülebilir turizm gelişimi için alternatif stratejilerin önceliklendirilmesi GF → ZT1 → ZT2 → GT → ZF olarak belirlenmiştir. Buna göre: Sinop'ta sürdürülebilir turizm gelişimi için güçlü yönler ve fırsatlara dayanarak, turizm ürünlerinin, "turistik kalkınma sürecinde zarar görmek yerine, faydalı bir şekilde yerel çevre, toplum ve yöre kültürüyle uyum içinde kullanılması" (GF) stratejisinin öncelikli uygulanması gerekmektedir. Nitekim G1 (alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması) ve F5 (alternatif turizm geliştirme imkanının yüksek olması) faktörleri kendi gruplarında en ağırlıklı faktörler olarak tespit edilmiştir. Sinop'ta turizmin yıldan yıla önem kazanması, ziyaretçi sayısının artması sürdürülebilirlik tartışmalarını da beraberinde getirecektir. Sinop'ta GF stratejisi önceliğe alınarak, turizmin çevresel, sosyo-kültürel, ekonomik ve yönetim açısından sürdürülebilirliği konusunda adımlar atılmalıdır.

Zayıf yönler ve tehditlerin bileşeni olan, "turizmin etkilerinin izlenmesi ve yönetilmesinde profesyonel etkin kontrolün sağlanması (ZT1)" ve "hassas alanlarda zonlamalar yapılarak taşıma kapasitesi sınırlarının belirlenmesi (ZT2)" önem verilmesi gereken diğer stratejilerdir. Sinop'un yıllara göre turistik verilerine dayanarak ziyaretçi sayısının hızla arttığı görülmektedir. Bu durumun Sinop'ta hassas doğa koruma alanları ve tarihi-kültürel değerler üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Nitekim tehditler grubunda T4 (kitle turizmi ile doğal ve tarihi kaynakların bozulması) en önemli faktör olarak ağırlık değeri elde etmiştir. Elde edilen sonuç ve değerlendirmelerin, ZT1 ve ZT2 stratejisinin, Sinop'ta sürdürülebilir turizm gelişimi için önemli olduğunu göstermektedir.

Güçlü yönler ve tehditler bileşeni olan "koruma ilkeleri ve ziyaretçi yönetim kriterlerinin yaygınlaştırılması bunun yanında, müşteri beklentilerine de dayalı sürdürülebilir ziyaretçi yönetiminin sağlanması (GT) stratejisi önem verilmesi gereken üçüncü strateji olarak belirlenmiştir. Güçlü yönlerden G1 (alternatif turizme uygun önemli tarihi, kültürel ve doğal değerlere sahip olması), tehditlerde ise T4 (kitle turizmi ile doğal ve tarihi kaynakların bozulması) ve T3 (sürdürülebilir turizme yönelik plan ve projelerin uygulanmaması) faktörleri en ağırlıklı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Sinop'a yönelik turizm hareketinin giderek artması, gelecekte sürdürülebilir turizm uygulamalarında sorunlar yaşanmasına neden olabilecektir. Turizmde yaşanan yoğun artış, destinasyonlardaki doğal ve kültürel kaynaklar üzerinde önemli bir baskı oluşturmakta ve kaynakların yanlış kullanılmasına neden olabilmektedir (Bramwell & Lane, 1993). Dolayısıyla koruma-kullanma dengesi gözetilerek sürdürülebilir plan ve uygulamaların hayata geçirilmesi, kaynakların geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda destinasyonlarda sürdürülebilir turizm gelişimi için çeşitli strateji ve yaklaşımlar çerçevesinde planlamaların geliştirilmesi esastır.

Zayıf yönler ve fırsatlar bileşeni olan "turizm ürün ve hizmetlerinin her bileşeninde toplam kalite yönetiminin ve sertifikasyonun etkin kılınması (ZF)" stratejisi son sırada yer almıştır. Sinop'ta sunulan bütün turistik arz hizmet ve ürünlerinin olumlu şekilde yönetilmesi ziyaretçilerin memnuniyet düzeylerini de olumlu derecede etkileyecektir. Nitekim zayıf yönlerden Z6 (nitelikli turistik tesis sayısının az olması) ağırlığı en yüksek faktör olarak bulunmuştur. Sürdürülebilir turizmin önemli bir noktası da destinasyondaki tüm paydaşların refah ve memnuniyetinin sağlanması kriteridir (McCool & Bosak, 2016). Bu açıdan ziyaretçi memnuniyeti sürdürülebilirlik açısından önemli bir gerekliliktir.

Çalışmanın pratik anlamada, Sinop'ta turizm planlayıcıları, turizm uzmanları ve politika yapımcılar gibi çeşitli turizm paydaşlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Teorik anlamda ise, Sinop ya da başka sahalarda yapılacak gelecek çalışmalar için, araştırmacılar diğer çok kriterli metotları (FAHP, ANP, FANP,



TOPSIS, DRASTIC, PROMETHEE ve ELECTRE vb.) kullanarak ve elde ettiği sonuçları karşılaştırarak değerlendirmelerde bulunabilirler.

#### KAYNAKÇA

- Adar, Elanur; Karatop, Buket; İnce, Mahir; Bilgili, Mehmet Sinan (2016). Comparison of methods for sustainable energy management with sewage sludge in Turkey based on SWOT-FAHP analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, S. 62, s. 429-440.
- Adem, Aylin; Çolak, Ali; Dağdeviren, Metin (2018). An integrated model using SWOT analysis and Hesitant fuzzy linguistic term set for evaluation occupational safety risks in life cycle of wind turbine. *Safety Science*, S. 106, s. 184-190.
- Akbulak, Cengiz (2016). Ardahan İlinde Kırsal Turizm Potansiyelinin Sayısallaştırılmış SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. *Humanitas*, S. 4 (7), s. 1-30.
- Akbulak, Cengiz; Cengiz, Tülay (2014). Determining ecotourism strategies using A'WOT hybrid method: case study of Troia Historical National Park, Çanakkale, Turkey. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, S. 21:4, s. 380-388.
- Arsić, Sanela; Nikolić, Djordje; Živković, Živan (2017). Hybrid SWOT-ANP-FANP model for prioritization strategies of sustainable development of ecotourism in National Park Djerdap, Serbia. *Forest Policy and Economics*, S. 80, s. 11-26.
- Bakır, Mahmut; Bal, Hilal Tuğçe; Akan, Şahap (2017). Türk Sivil Havaçılık Sektörünün Değerlendirilmesinde Bütünleşik SWOT-AHS Yaklaşımı. *Journal of Aviation*, S. 1 (2), s. 154-169.
- Baran, Nurcan; Aydın Sat, Necibe (2015). Sürdürülebilir Turizm Planlaması: Teoriden ve Uygulamadan Örnekler. *2nd International Sustainable Buildings Symposium Bildiriler Kitabı*, 28-30 Mayıs 2015, Ankara. Türkiye.
- Boz, Mustafa; Karakaş, Ezgi (2017). Çanakkale'de Uygulanması Gereken Öncelikli Destinasyon Stratejilerinin Belirlenmesi: A'WOT Uygulaması. *International Journal of Social Science*, S. 58 , s. 337-350.
- Bramwell Bill, Lane Bernard (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, S. 1(1), s. 1-5.
- Canto-Perello, Julian; Curiel-Esparza, Jorge; Calvo, Vicente (2016). Strategic decision support system for utility tunnel's planning applying A'WOT method. *Tunnelling and Underground Space Technology*, S. 55, s. 146-152.
- Catron, Jonathan; Stainback, G. Andrew; Dwivedi, Puneet; Lhotka, John M. (2018). Bioenergy development in Kentucky: A SWOT-ANP analysis. *Forest Policy and Economics*, S. 28, s. 38-43.
- Chang, Hsu-Hsi; Huang, Wen-Chih (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, S. 43, s. 158-169
- Çelik, Nermin; Murat, Güven (2009). Sayısallaştırılmış SWOT analizi ile Bartın ilinin ekonomik yapısını değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 24 (1) s.199-212.
- Demir, Sara; Esbah, Hayriye; Akgün, Aliye Ahu (2016). Quantitative SWOT analysis for prioritizing ecotourism-planning decisions in protected areas: Igneada case, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, S. 23:5, s. 456-468.
- Doğan, Nuri Özgür; Sözbilen, Gülhan (2014). Kaya Otel İşletmeleri İçin En Uygun Stratejinin Belirlenmesi: Bir SWOT/AHP Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 14 (4), s. 95-112.
- Ervural Cayir, Beyzanur; Zaim, Selim; Demirel, Ömer F.; Aydın, Zeynep; Delen, Dursun (2018). An ANP and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, S. 82, s. 1538-1550.
- Etongoa, Daniel; Kanninen, Markku; Epule, Terence; Fobissie, Kalame (2018). Assessing the effectiveness of joint forest management in Southern Burkina Faso: A SWOT-AHP analysis. *Forest Policy and Economics*, S. 90, s. 31-38.
- Fabac, Robert; Zver, Ivan (2012). Applying the Modified SWOT-AHP Method to the Tourism Of Gornje Meimurje. *Tourism and Hospitality Management*, S. 17 (2), s. 201-215.
- Gottfried, Olive; De Clerc, Djavan; Blair, Elena; Weng, Xin; Wang, Can (2018). SWOT-AHP-TOWS analysis of private investment behavior in the Chinese biogas sector. *Journal of Cleaner Production*, S. 184, s. 632-647.
- Görener, Ali (2016). A SWOT-AHP Approach for Assessment of Medical Tourism Sector in Turkey. *The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems*, S. 4 (29).
- Görener, Ali; Toker, Kerem; Ulucay, Korkmaz (2012). Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 58, s. 1525-1534.
- Görmüş, Sevgi (2012). Korunan alan planlama stratejilerinin değerlendirilmesi: Kastamonu-Bartın Küre Dağları Milli Parkı örneği. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, S. 14, s. 37-48.
- Grošelj, Petra; Hodges, Donald G.; Stirn, Lidija Zadnik (2016). Participatory and multi-criteria analysis for forest (ecosystem) management: a case study of Pohorje, Slovenia. *Forest Policy and Economics*, S. 71, s. 80-86.
- Kabak, Mehmet; Dağdeviren, Metin; Burmaoğlu, Serhat (2016). A hybrid SWOT-FANP model for energy policy making in Turkey, Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy, S. 11 (6), s. 487-495.
- Kajanus, Miika; Kangas, Jyrki; Kurttila, Mikko (2004). The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. *Tourism Management*, S. 25, s. 499-506.
- Kajanus, Miika; Leskinen, Pekka; Kurttila, Mikko; Kangas, Jyrki (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics*, S. 20, s. 1-9.
- Kangas, Jyrki; Kurttila, Mikko; Kajanus, Miika; Kangas, Annika (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate the SOS approach. *Journal of Environmental Management*, S. 69, s. 349-358.
- Kangas, Jyrki; Pesonen, Mauno; Kurttila, Mikko; Kajanus, Miika (2001). A'WOT: Integrating the Ahp with Swot Analysis. *Proceedings of the Sixth International Symposium on the Analytic Hierarchy Process ISAHP, Berne, Switzerland*.
- Karatayev, Marat; Kapsalyamova, Zhanna; Spankulova, Lazat; Skakova, Aizhan; Movkebayeva, Galiya; Kongyrbay, Adilet (2017). Priorities and challenges for a sustainable management of water resources in Kazakhstan. *Sustainability of Water Quality and Ecology*, S. 9 (10), s. 115-135.
- Kaygısız, Ayşe; Ongun, Utku; Gövdere, Bekir (2016). Burdur İli Turizm Stratejisinin Belirlenmesi: SWOT-AHP Uygulaması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 11 (1), s.13-19.
- Kurttila, Mikko; Pesonen, Mauno; Kangas, Jyrki; Kajanus, Miika (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis – a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, S. 1, s. 41-52.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2007). Türkiye Turizm stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013. [http://www.kultur.gov.tr/TR/Tempdosyalar/189566\\_\\_TTstratejisi2023.pdf](http://www.kultur.gov.tr/TR/Tempdosyalar/189566__TTstratejisi2023.pdf).
- Leu Jai, Houng (2011). Market promotion performance measure for renewable energy application in Taiwan by balanced scorecard analysis and AHP method, *Journal of Statistics and Management Systems*, 14 (1), 229-248.



- Margles, Shawn W.; Masozera, Michel; Rugyerinyange, Lousi; Kaplin, Beth A. (2010). Participatory Planning: Using SWOT-AHP Analysis in Buffer Zone Management Planning, *Journal of Sustainable Forestry*, S. 29 (6-8), s. 613-637.
- Masozera, Michel K.; Alavalapati, Janaki R. R.; Jacobson, Susan K.; Shrestha, Ram K. (2006). Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. *Forest Policy and Economics*, S. 8, s. 206 – 216.
- McCool, Stephen F.; Bosak, Keith (2016). *Reframing sustainable tourism*: Springer.
- Orman ve Su İşleri 10. Bölge Müdürlüğü. (2013). *Sinop Doğa Turizmi Master Planı*. <http://bolge10.ormansu.gov.tr/10bolge/AnaSayfa/Yayinlar/Masterplanlari.aspx>
- Özdemir, Yavuz; Demirel, Tufan (2018). Prioritization of Tourism Strategies in Turkey Using a SWOT-AHP Analysis. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, S. 3(2) s. 34-45.
- Öztürk Sevgi (2015). Determining management strategies for the Sarikum Nature Protection Area. *Environmental Monitoring and Assessment*, s. 187, 113.
- Öztürk, Sevgi; Tönük Gülseven, Ubay (2014). Devrekani Çayı Havzası yönetim planı sürecine kamu kurumları ve özel sektör paydaşlarının katılımı. *Journal of the Faculty of Forestry Istanbul University*, S. 64(2), s. 14-23.
- Polat, Zeynel Abidin; Alkan, Mehmet; Sürmeneli, Hicret Gürsoy (2017). Determining strategies for the cadastre 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the turkish cadastral and land administration system. *Land Use Policy*, S. 67, s. 151-166.
- Rachid, Grace; El Fadel, Mutasem (2013). Comparative SWOT analysis of strategic environmental assessment systems in the Middle East and North Africa region. *Journal of Environmental Management*, S. 125, s. 85-93.
- Saaty, Thomas L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York, NY: McGraw Hill.
- Sindhu, Sonal; Nehra, Vijay, Luthra Sunil (2017). Solar energy deployment for sustainable future of India: Hybrid SWOCAHP analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, S. 72, s. 1138-1151.
- Sinop İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2018). İstatistikler. <http://www.sinopkulturturizm.gov.tr>
- Stewart, Rodney A.; Mohamed, Sherif; Daet, Raul (2002). Strategic Implementation of IT/IS Projects in Construction: A Case Study. *Automation in Construction*, S. 11, s. 681-694.
- Strange, Tracey; Bayley, Anne (2008). *OECD insights sustainable development linking economy, society, environment: Linking economy, society, environment*: OECD Publishing.
- Sürücü Altunöz, Özlem; Ak, Serkan; Kılıç, Gonca (2017). Arkeoloji Müzelerinin Turizm Açısından Önemi: Sinop Örneği. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 4 (15), s. 327-339.
- Şevkli, Mehmet; Öztekin, Asil; Uysal, Özgür; Torlak, Gökhan; Türkyılmaz, Ali; Delen, Dursun (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey, *Expert Systems with Applications*, S. 39 (1), s. 14-24.
- Taşcıoğlu Sezen G. (2011). 'Turizm Planlamasında Sayısal SWOT Analizi Uygulaması: Oymapınar Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi Örneği.', *Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, S. 24 (2), s. 145-156.
- Taşcıoğlu, Sezen G.; Akpınar, Nevin (2016). A'WOT Analizi Tekniği ile Turizm Alanlarının Değerlendirilmesi: Kuzey Antalya Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 9 (42).
- Toker, Didem; Tozan, Hakan, Vayvai Ozalp (2013). A Decision Model for Pharmaceutical Marketing and a Case Study in Turkey, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, S. 26 (1), s. 101-114.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2018). ADNKS Verisi. <http://www.tuik.gov.tr>.
- UNEP, W. (2005). *Making tourism more sustainable-Part II*, Case Studies: UNEP and WTO
- Yücenur G. Nilay (2017). Turizm sektöründe strateji seçimi için bulanık veriler yardımıyla hiyerarşik ağ modeli ve SWOT analizi: Türkiye örneği. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, S. 21 (5), s. 915-931.
- Yüksel, İhsan; Akın, Adnan (2006). Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 7 (2), s. 254-268.
- Yüksel, İhsan; Dağdeviren, Metin (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – a case study for a textile firm. *Inf Sci*. S. 177, s. 3364-3382.