

# SARIKAMIŞ DESTİNASYONUNUN TANITIMININ MİYOPİK BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

## EVALUATION OF THE INTRODUCTION OF SARIKAMIS DESTINATIONS BY MYOPIC PERSPECTIVES

**Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN**

Kafkas Üniversitesi, İİBF. İşletme Bölümü  
erdogankaygin@hotmail.com

**Öğr. Gör. Nilgün DEMİREL**

Iğdır Üniversitesi, Iğdır MYO. Seyahat Turizm Eğlence Hizmetleri Bölümü

**Öğr. Gör. Erkan ŞAHİNKAYA**

Iğdır Üniversitesi, Iğdır MYO. Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü

### ÖZ

Modern dünyadaki gelişmelerin hızlanması turizm dinamiklerinin değişmesine yol açmakta ve destinasyonlar arasındaki rekabet de gittikçe artmaktadır. Destinasyonların dünya çapındaki başarısı ve tanınırlığı turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren ve destinasyon yönetiminde söz sahibi olan paydaşların katkısı ile gerçekleşmektedir. Destinasyonun uzun vadede sosyo-ekonomik açıdan gelişmesinin yönetim bağlamında başarılı olmakla ilişkili olduğu söylenebilir. Uzun vadeli ve stratejik düşünüldüğünde bir destinasyonun tanınırlığı uzun vadeli başarıları beraberinde getirebilir. Türkiye de gelişmekte olan destinasyonlardan bir tanesi de Sarıkamış'tır. Sarıkamış özellikle kış turizmi açısından yüksek potansiyele sahip gelişime açık bir destinasyondur. Fakat bu destinasyonun tanıtımı konusunda yeterli faaliyetlerin gerçekleştirilmediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda yürütülen bu çalışmanın amacı Sarıkamış destinasyonunda söz sahibi olan paydaşların tanıtım bağlamında bireysel, örgütsel, örgütler arası düzeyde miyopluk içerisinde olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla; örgütsel miyopluk, yönetimsel miyopluk ve turizm tanıtımı literatürü temel alınarak standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu oluşturularak Sarıkamış'taki turizm paydaşları ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu yoluyla elde edilen bilgilerin içeriği analiz edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: Tanıtım faaliyetleri kapsamında sınırlı seçenekler arasında seçim yapılarak tanıtım faaliyetlerinin kısa vadeli planlandığı, daha çok geleneksel tanıtım faaliyetleri çerçevesinde hareket edildiği, Sarıkamış'ta turizmin geliştirilmek istendiği ancak paydaşlar arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliğinden dolayı uluslararası tanıtım faaliyetlerinin istenen ölçüde gerçekleşmediği ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda Sarıkamış'ın tanıtımının geliştirilmesi ve uzun vadeli bakış açısıyla hareket edilmesi konularında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Miyopluk, Turizm, Tanıtım.

### ABSTRACT

The acceleration of developments in the modern world leads to the change of tourism dynamics and competition between destinations is increasing. The world-wide success and recognition of destinations is occurred through the contribution of stakeholders who are active in the tourism industry and have a say in destination management. It can be said that the long-term socio-economic development of the destination is related to the success in the context of management. When it is considered long-term and strategic recognition of a destination can bring long-term success. One of the developing destinations in Turkey is Sarıkamış. Sarıkamış is open for improvement especially for winter tourism with high potential. However, it is considered that sufficient activities have not been carried out to promote this destination. Accordingly, the aim of this study is to show whether or not the stakeholders are within the ideology of individual, organizational, interorganizational level about myopia in the context of advertising. For this purpose; face-to-face talks with tourism stakeholders in Sarıkamış have been carried out by forming a standardized open-ended interview form based on organizational myopia, administrative myopia and tourism presentation literature. The content of the information obtained through the standardized open-ended interview form has been analyzed. As a result of interviews, the following findings were obtained: The difficulties encountered in the promotion activities were not taken seriously, the advertising activities were planned in the long term without considering thoughts by choosing enough and the limited options were offered, mostly traditional promotional activities were carried out and tourism was wanted to be developed in Sarıkamış but international promotion activities have not been achieved to the desired extent due to the lack of communication and coordination among the stakeholders. As a result of the study, various suggestions were made about the development of Sarıkamış and acting with a long-term perspective.

**Keywords:** Myopia, Tourism, Advertising.

## Giriş

Günümüzde turizm iş hacminin; petrol, gıda ürünleri ve otomobillerin ihracatına eşit veya daha fazla olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum turizmin, uluslararası anlamda en önemli ekonomik kaynaklardan birisi olduğunun göstergesidir. Bu gelişmeler ülkeler için destinasyonlar bazında daha fazla çeşitliliğin ve büyümenin hedefleri sayılmakta ve bu doğrultuda planlar yapılması gerektiğine işaret etmektedir (www. UNWTO.org).

Turizm pazarlaması literatürünün odak noktası ziyaret edilebilecek destinasyonlardır. Bu destinasyonların tanıtımı şehirlerin veya bölgelerin ekonomik gelişimi için etkili bir yöntem olmakla birlikte uluslararası destinasyon farkındalığının önünü açabilmektedir (Hankinson, 2004). Bir bölgenin veya şehrin tanıtımı bağlamında o bölgede söz sahibi konumda olan destinasyon yönetim örgütlerine büyük çapta görevler düşebilmektedir.

Destinasyon yönetim örgütlerinin üstlendiği işlevler arasında bulunan destinasyonun dışarı tanıtılması, reklamının yapılması, uygun ve istenen şekilde algılanmasının sağlanması ve ürünün dağıtımıyla ilgili araçların yönlendirilmesi bulunmaktadır (Türkey, 2014). Bu tür çalışmalar sonucunda destinasyon ile ilgili algılar değişebilmekte, potansiyel müşteriler destinasyon hakkında fikir sahibi olabilmekte ve aynı zamanda satın alma tutum ve davranışları şekillenebilmektedir.

Tanıtım destinasyon pazarlamasında hayati öneme sahip olmakla birlikte uzun bir zaman dilimini kapsamakta ve büyük yatırımları gerektirmektedir. Destinasyonların akılda kalıcılığını sağlamak için birçok yöntem bulunmakta ve bunlar görsel veya yazınsal kombinasyonlardan oluşmaktadır (MacKay ve Smith, 2006). Destinasyon yönetim örgütlerinin tercih ettiği pazarlama stratejileri, turizmin içerisinde bulunduğu gelişim aşamalarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Uluslararası pazarlarda tanınırlığın ve turizm hareketlerinin az olduğu, destinasyon çapında turizm endüstrisinin zayıf ve dağınık olduğu durumlarda destinasyon yönetim örgütleri pazarlama çalışmalarında öncü olarak hareket etmektedir (Özdemir, 2014). Destinasyon yönetim örgütleri bu gibi durumlarda stratejik düşünce ile hareket ederek destinasyonun ülkesel çapta tanınırlığını artırabilir hatta uluslararası faaliyetlerde bulunarak dünya çapında destinasyonun bir marka haline dönüşmesinde öncü olabilir. Yapılacak çalışmaların hareketsizlikle sonuçlanmaması adına tüm paydaşların tanıtımda söz sahibi olabilmesi bölgesel anlamda ileriye görebilmek için bir fırsata dönüştürülebilir. Burada ileriye görmek ve bölgesel kalkınmayı destekleyecek faaliyetlerin körlük derecesine ulaşmaması için tüm paydaşların destinasyon yönetiminde faal durumda olmaları gerekebilir. Bir destinasyonun gerekli alana ve turizmin gerçekleşmesi için gerekli olan çekiciliklere sahip olmasına rağmen yeterli ilgiyi görememesi turizmin gelişimi adına negatif bir durum sayılabilmektedir. Bu bağlamda popüler olması ve birçok bölgeden turist çekmesi gereken alanların geliştirilmemesi ve paydaşların bunu geliştirmek için stratejik davranmaması veya belli başlı desteklerin sağlanmaması gelişimin önünde bir engeldir. Buna bir örnek vermek gerekirse; Bayraktepe (Cıbıltepe) Kış Turizm Merkezi, Doğu Anadolu Bölgesinin kuzeydoğusunda Kars İli'nin Sarıkamış İlçesi sınırları dâhilinde bulunmaktadır. İrtifası 2634 m olan Bayraktepe üzerindeki kayak merkezinin ana konaklama tesisleri ve merkezi mekanik tesisleri 2150 m irtifada bulunmaktadır. Ulaşım bakımından son derece elverişli bir konumda bulunan turizm merkezi; Kars il merkezi ve havaalanına 50 km, Sarıkamış ilçe merkezine 2 km, Erzurum il merkezine 150 km karayolu ulaşım mesafesinde bulunmaktadır. Dünyanın ve Türkiye'nin diğer merkezlerinde olduğu gibi daha çok alp disiplini kayak aktivitelerine dayalı olarak kurulmuş olan Sarıkamış Kış Sporları ve Turizm Merkezinde bu disiplindeki aktivitelerde kullanılacak her düzeydeki sporcu ve turiste hitap edecek kayak pistleri bulunmaktadır. Merkezde bulunan Alp Disiplini kayak pistlerinin; % 17'si kayağa yeni başlayanlar ve acemi kayakçılar için uygun görülen pistlerden, % 83'ü orta düzeyde kayak kayanlara hitap eden eğim derecesi % 1 ile % 36,1 arasında değişen pistlerden, oluşmaktadır. Sarıkamış destinasyonu sahip olduğu bu özelliklerle halihazırda gelişmekte olan ve kış sporlarının bölgesel anlamda gerçekleştiği bir alandır (Demir ve Alım, 2016). Fakat bu seviyedeki bir destinasyon için yapılan tanıtım faaliyetleri sınırlı kalmaktadır. Türkiye, bir orta kuşak ülkesi olmasına rağmen, sahip olduğu özel konum ayrıcalıklarından dolayı, çok sayıda ulusal ve uluslararası öneme sahip kış turizm merkezlerine sahiptir. Bu kış turizm merkezleri arasında Kars Sarıkamış; Bursa Uludağ, Erzurum Palandöken, Kayseri Erciyes ve Bolu Kartalkaya kış turizm merkezleri kadar ön plana çıkamamakta (Altaş vd., 2015) bu yüzden gerek ulusal gerekse uluslararası anlamda gereken ilgiyi görememektedir. Sarıkamış destinasyonunun yeterli ilgiyi görememe sebebi; bölgede faaliyet gösteren

paydaşların hem bireysel hemde organizasyonel olarak tanıtım faaliyetlerini iyi yönetememesidir. Bu doğrultuda bu çalışma Sarıkamış destinasyonunda faaliyet gösteren paydaşların tanıtım bağlamında bireysel, organizasyonel, organizasyonlararası seviyede miyopluk içerisinde olup olmadıklarını ortaya koymak için yapılmıştır.

### **Destinasyon Yönetim Örgütlerinin Tanıtım Faaliyetleri**

Bir destinasyon; turizm faaliyetlerinin yönetilmesinde birçok aktörün etkileşimde bulunduğu üretim ve tüketime odaklanılan çok katmanlı bir yapıdır. Ekonomik faaliyetlerin de sürdürüldüğü bu yapı bileşik bir ürünün ortaya çıkışında birçok aktörün katkısını gerektirmektedir. Bileşik yapının sürekliliği koordinasyon ile sağlanmakta ve bir turizm bölgesinin yönetilmesinde oteller, seyahat işletmeleri, yeme içme tesisleri, hediyelik eşyacılar vb. turizm ürününü üretenler ile destinasyonda söz hakkına sahip yerel halk ve sivil toplum örgütleri bir araya gelmek durumundadırlar (Türkay, 2014). Destinasyon yönetim örgütleri destinasyon pazarlamasında uzmanlık ve koordinasyon ile destinasyonun tercih edilmesini sağlamakla ve bu yönetime dolaylı veya doğrudan katılan her bir üyeye daha değerli kaynaklar sunmakla yükümlüdür (Blain, Levy ve Ritchie, 2005).

Destinasyon yönetim örgütlerinin faaliyet alanı içerisinde ürün geliştirme, ziyaretçi yönetimi, ortak rekabet gücü yaratma, piyasa düzenlemeleri, kriz yönetimi, sürdürülebilir gelişme, lobcilik, finansal kaynak tesisi ve pazarlama gibi faaliyetler bulunmaktadır (Özdemir, 2014). Destinasyon pazarlamasının öncelikli amacı bir destinasyonu pozitif algısal bir varlık ya da marka olarak tanımlamaktır (Hankinson, 2004). Bununla birlikte müşteri algısını değiştirmek pazarlama mesajını müşteri algısına göre değerlendirmek sürekliliği sağlamaktadır (Blain, Levy ve Ritchie, 2005). Destinasyonların pazarlanması önemli bir konu olmakla birlikte turizm politikasının başarısını artırmakta ve bu başarının artırılması ve bölgesel gelişim için stratejik planlar yapılmalıdır. Ayrıca destinasyon pazarlaması turizmin etkilerinin optimum seviyede tutulmasına ve bölgesel faydaların maksimum seviyelere çıkarılmasına öncülük etmektedir (Buhalis, 2000). Bir mekânı destinasyon olarak pazarlama faaliyeti, destinasyon yönetim örgütleri tarafından hedeflerin belirlenerek pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile turizm işletmelerinin kendi ürünlerini bireysel bir şekilde pazarlamaları şeklinde yürütülür. (Middleton ve Clarke, 2001). Bölgenin de bir ürün olarak turizm pazarında yer almasının sağlanması destinasyonun pazarlanması için gerekli adımlardan bir tanesidir. Turistler seçimlerini yapmadan önce, basında yer alan haberler, daha önceki deneyimleri ile kişisel tavsiyeler sayesinde, reklamlar ve tanıtımlarla ve aynı zamanda genel yargularla zihinlerinde bir destinasyon imajı algısı oluşturmaktadırlar (Özdemir, 2014). Destinasyon tanıtımı bağlamındaki kampanyaların; hedef kitle arasında ve aynı zamanda bir destinasyonun ziyaret edilebilecek destinasyon olduğu konusunda farkındalık oluşturmak, rakip destinasyonlarla karşılaştırıldığında destinasyon hakkında pozitif imaj yaratmak, ziyaretçileri yakın zamanda destinasyonu ziyaret edebilmeleri adına motive etmek ve bunun da ötesinde destinasyon tanıtım faaliyetlerini artırarak seyahat davranışını etkilemek gibi amaçları bulunmaktadır (McWilliams ve Crompton, 1997).

Günümüzde bir ülkenin tek destinasyon olarak pazarlanması anlayışı yerini, bölge ve şehirlerin farklı destinasyon olarak pazarlanması anlayışına bırakmıştır. Bu tip pazarlama stratejisi risklerin azaltılması açısından önemli sayılmaktadır (Taşkın ve Güven, 2003). Ülke içerisinde bulunan ve kendine has çekicilikleri olan alt destinasyonların bağımsız tanıtımı ve pazarlanması, turizmden daha yüksek düzeyde faydanın elde edilebilmesi için bir gereklilik haline gelmiştir (Yavuz ve Karabağ, 2009). Hem riskleri azaltmak hem de destinasyonların sahip olduğu doğal güzellikler ve alternatif turizm türlerinin ön plana çıkarılması bölgenin veya şehrin doğru tanıtılmasında rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda destinasyonun sahip olduğu spor, kongre vb. faaliyetler doğru tanıtım stratejileriyle risklerin azaltılmasında destinasyona büyük katkılar sağlayabilecektir.

Spor ve turizmin bir madalyonun iki yüzü gibi karşılıklı olarak birbirlerini besleyen ve geliştiren iki önemli alanı ve sektörü oluşturması kayak merkezlerinin dünya çapında yeni pazarlar bulmak için destinasyonların arayış içerisinde olmasını gerektirmektedir (Koşan, 2013). Olimpiyat oyunlarının büyük gelirler sağlaması ve bunun sonucunda ekonomik değişimlere zemin hazırlaması bakımından birçok ülke veya kent olimpiyat oyunlarına ev sahipliği yapmak için rekabet etmektedirler. Bu amaçla büyük yatırımlar gerçekleştirmektedirler. Oyunların sağlayacağı dünya çapında saygınlık ve tanıtım ise o kentin turizm hareketlerine büyük oranda etki edecektir (Özdemir, 2014). Bir destinasyonun

pazarlanmasına birçok faaliyet katkıda bulunmakla birlikte bu çalışma kapsamında ele alınan Sarıkamış bölgesi kış sporlarının veya olimpiyatlarının gerçekleştirilmesine elverişli bir alandır (Altaş vd. 2015; Demir ve Alım, 2016). Bu çalışma ile bu bölgenin sahip olduğu fırsatlar değerlendirilmekte ve güncel sorunlara değinilmektedir.

### **Örgütsel Miyopluk Kavramı**

Tıbbi bir terim olarak miyop yakını görüp uzağı görememe sorunu olarak tanımlanabilir. Dünya sağlık örgütü körlüğü göremediğimiz şeydir şeklinde tanımlamıştır (www.who.int). Körlük kavramının dilimizdeki kullanımına baktığımızda Türk Dil Kurumu bu kullanımları; engellilik, dikkatsiz ve beceriksizce yapılan iş, gerçeği görememe durumu vb. şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

Bir göz hastalığı olan miyopluk ve körlük kavramları, örgütsel yazında karşımıza örgütlerin zaman içerisinde iç ve dış çevrelerindeki değişim ile birlikte gelen fırsat, tehdit ve risklerin tümünün gerektiği ölçüde algılayamayıp, gerekli reaksiyonların verilememesi ile ilişkilendirilmiş olarak çıkmaktadır. Bu durum tanımlanırken; örgütsel miyopi, örgütsel körlük, yönetsel miyopi, yönetim miyopisi vb. şeklinde ifadeler kullanılmıştır (Larwood ve Whittaker, 1986; Merchant ve Bruns Jr, 1986; Meulbroek vd.1990; Mizik, 2010; Zhao vd.2012).

Miyop terimi, uzakta bulunan nesnelerin bulanık görüntüsüyle sonuçlanan görme kusuruna işaret etmektedir. Geniş anlamda miyopi, net görüşlü ve öngörülü olmayan, sınırlı bir görünümü anlamına gelir. Bu durumda miyop bir insan, kısa görüş ve uzun vadeli görüşten yoksun (terim Yunanca  $\mu\omega\pi\acute{\alpha}$ ,  $\mu\omega\pi\rho\acute{\iota}\alpha$ , "kapanma" ve "göz" opsiyonundan gelmektedir) eksik olan bir kişidir. Örgütsel miyopi ise, bir organizasyonun gerçekleri gerçekte olduğu gibi ve olası değişimler açısından değerlendirmek için sınırlı bir kapasite demektir. Örgütsel miyop, özellikle bir organizasyonun veya örgütler arası sistemin yetersizliği ile ilgili iki ayrı mekanizma biçiminde kendini gösterir; bunlardan ilki; uzun vadede devamlılığı tehlikeye atan veya normal işleyişleri aksatan potansiyel tehlike işaretlerini algılayamamak, ikincisi ise; örgütsel sistemin güvenilirliğini ve dayanıklılığını artıracak uzun vadeli devamlılığı ve çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayacak potansiyel fırsatları tespit edememektir. Bu doğrultuda meydana gelen ikiz kulelere yapılan terör saldırıları, son zamanlardaki küresel mali krizdeki kontrol hataları gibi görünüşte birbirinden çok farklı olayların ardında örgütsel miyopluk yatmaktadır (Catino, 2013).

Bir işletmeyi yönetmekle yükümlü olan yöneticiler, işletmenin geleceği ile ilgili karar alırken çok çeşitli alternatif stratejilere sahiptirler. Bu farklı alternatifler, farklı nakit akışlarına neden olur. Etkili yönetim, uzun vadeli bir odaklanmayı ve genel olarak beklenen net bugünkü değeri (yani, beklenen iskonto edilmiş gelecekteki kazançların toplamını maksimize eden stratejileri) sağlayan stratejik alternatifler seçilmesini gerektirir. Özellikle, kısa vadede kazanç getiren stratejik hedeflere odaklanan yöneticiler, daha üstün kazanç getirecek ancak daha uzak stratejik hedefleri göz ardı ederler. Diğer bir deyişle yönetsel açıdan miyopik davranış sergilemiş olurlar. Bu doğrultuda son yıllarda yönetsel miyopi konusu yönetim uygulamalarında ve organizasyon çalışmalarında gittikçe önem kazanmaktadır. Bu, büyük ölçüde, örgütlerin geleceği, daha karmaşık, belirsiz ve değişebilir bağlamlarda nasıl öngördüğü sorunuyla ilgilidir. Miyopik yönetim, üst organizasyon düzeyinde başlar ve işletme uygulamalarını ve iş sürecini doğrudan etkiler (Mizik, 2010).

Catino (2013); gerçek dünya örneklerini kullanarak, karmaşık, belirsiz ve değişebilir bağlamlarda bireysel, organizasyonel ve organizasyonlar arası seviyede miyopi üreten mekanizmalara dikkat çekmiştir. Gerçek hayatta, bireysel, organizasyonel ve organizasyonlar arası seviyeler aynı anda çalışır ve birbirine bağlıdır. Seviyelerdeki ayırım, söz konusu olgunun geniş karmaşıklığını ve kendini gösteren çeşitli şekilleri hesaba katacak ve temsil edecek şekilde tasarlanmıştır.

### **Bireysel Seviyede Miyopluk**

Bu seviyede, miyopi kendisini iki şekilde açığa vurmaktadır. Bu iki modu kasıtlı ve kasıtsız ayırt etmek mümkündür. Kasıtlı miyopi; reddetme halleriyle (bir şeylerin gerçekleşmediği, gerçek olmadığı veya bilinmediği iddiası) ilgilidir (Cohen, 2001). Sigara paketleri üzerindeki sigaranın sağlığa zararlı olduğuna ilişkin ifadeleri tüm sigara kullanıcılarının görmesine rağmen sigara içmeye devam etmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Kasıtlı olmayan miyopi ise bir kişinin tam rasyonel kararları

(sınırlı rasyonalite) alması, kendi niyetlerine (insanın yanlışlığına ve hatalarına) uygun eylemleri gerçekleştirmesi ve öngörmesi için kapasitesini sınırlayan birtakım mekanizmalar ve süreçlerden oluşur. Bireysel seviyede miyopiye sebep olan etmenler; olumlu illüzyon fenomeni, filtreleme olgusu, önyargı doğrulama, istekli düşünme, benmerkezcilik, kendi kendine hizmet eden ön yargı, geleceği önemsememek, ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi, istemsiz körlük, körlüğün değiştirilmesi şeklinde sıralanabilir (Catino 2013).

**Olumlu illüzyon fenomeni:** İnsanların dünyayı ve geleceği gerçeklerden daha olumlu bir şekilde görmeleri ile ilgilidir. Bu durum bireylerin etraflarındaki olumsuz işaretleri okuma kapasitesini azaltır. Gerçekçi olmayan iyimserlik olayları değerlendirme ve karar almada bir önyargı oluşturmaktadır. Böylece insanlar, geleceğinin diğer insanlarınkinden daha iyi olacağına inanırlar (Taylor 1989). İnsanların üç önemli alanda olumlu yanılsama sergilemektedirler. Bunlardan ilki; insanlar olaylara gerçekçi olmayan olumlu terimlerle bakarlar, ikincisi; çevresel olaylar üzerinde gerçekte olduğundan daha fazla kontrol sahibi olduklarına inanırlar ve son olarak üçüncüsü ise; ellerindeki rasyonel verilerin haklı gösterebileceğinden daha parlak olan gelecekle ilgili görüşleri vardır (Taylor ve Brown, 1994).

**Filtreleme olgusu:** Seçici bir algı biçimidir. Dikkatimizi çeken şeyler, aslında görmek istediğimize bağlıdır. Bireyin gerçekleri beyinde yarattığı beklentilerine göre şekillendirir (Snook, 2000; Weick ve Sutcliffe 2007). Birey kendi zihinsel şemasına uyduramadığı şeyleri kendi zihinsel şemasına uygun hale getirmek için çarpıtma eğilimindedir.

**Önyargı doğrulama:** Bu terim, bireylerin mevcut inançlarına, beklentilere veya bireyin bir konu hakkında ileri sürdüğü savlarına ilişkin kanıt arayışını veya olayları kendi inanç ve değerlerine göre yorumlamasını kasteder (Nickerson, 1998).

**İstekli düşünme;** kişinin algılamasını beklentilere uyarlamayı içerir. Örneğin, insanları, arzulanan, ancak oldukça olası olmayan olayı veya uzak gelecekteki durumu sanki mümkün olduğu ve sanki bir anda görüldüğü gibi algılamasına neden oluyor (Catino, 2013)

**Benmerkezcilik:** Bireylerin kendi hesaplarında kapsadıkları role aşırı önem verirken başkalarını değerlendirirken, daha az önem vermeyi tercih etmesidir (Ross, 1977).

**Kendi kendine hizmet eden önyargı:** Bireylerin kendi başarılarını iç faktörlere bağlama eğilimini başarısızlıklarının sorumluluğunu ise şans, kader gibi dış faktörlere bağlama eğilimidir (Catino,2013). Elde ettikleri başarı ya da başarısızlıkları kendi kabiliyet, yetenek ve becerilerine bağlayan kişiler yaşam olaylarını kontrol edebildiklerini düşünürler ve başarı için daha fazla çaba sarf ederler (Koh, 1996).

**Geleceği önemsememek:** Bireyler orta ve uzun vadeli seçeneklere göre kısa vadeli seçenekleri tercih etme eğilimindedirler (Meulbroek vd. 1990; Mizik, 2010).

**İhmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi:** Geleceği önemsememe fenomeni ile yakından ilgili bir durumdur. Bireyler öngörülebilir sonuçların önüne geçebilecek akıllı seçimler yapmakta başarısız olurlar (Merchant ve Bruns Jr, 1986).

**İstemsiz körlük:** Sınırlı görsel farkındalık biçimidir. Bireyler, bir şeye odaklandıklarında başka şeyleri gözden kaçırabilirler (Simons ve Rensink 2005).

**Körlüğün değiştirilmesi:** Sınırlı görsel farkındalığın başka bir biçimidir. Bireylerin çevrelerindeki yavaş yavaş meydana gelen değişiklikleri ve bozulmaları fark edememeleridir (Simons ve Levin 1997; Simons ve Rensink 2005).

## **Organizasyonel Seviyede Miyopluk**

Organizasyonel düzeyde miyopi, organizasyonlarda tehditleri analiz etme, bilgiyi entegre etme, eylem için teşvikler oluşturma ve deneyimlerden öğrenme biçimlerinin yetersizliği ile ortaya çıkmaktadır. Bilginin toplanması ve hazırlanması, asla tek bir kişinin problemi olmadığı gibi bu durum örgütsel bir sorundur. Aynı zamanda bu durum, sürecin kendisinin içinde bulunduğu kurumsal varlığın ortak bir problemidir. Örgütsel boyut, miyopi anlayışında oldukça önemlidir. Bireysel boyutun ötesine geçen ve örgütsel miyopiye yol açan birçok faktör ve mekanizma vardır. Bu faktör ve mekanizmalar

temelde; analizlerde yapılan başarısızlıklar, eşgüdüm ve entegrasyondaki başarısızlıklar, kontrollerdeki başarısızlıklar olarak sıralanabilir (Catino, 2013).

### **Analizde başarısızlıklar**

Doğal, örgütsel ve teknolojik kaynaklardan veya terörizm gibi kasıtlı kaynaklardan gelen tehdit, tehlike ve bunların sebep olduğu felaketler kaçınılmazdır ve artmaktadır. Bu felaketlerin bazılarını önleyebilir ve bazılarını hafifletebilir, ancak onlardan kaçamayız. Örgütler buna bağlı değil ve nadiren bağlı olacaktır (Perrow, 2008). Örgütler ortaya çıkan tehditler ve tehlikelerle bağlantılı olarak elde edilen bilgileri yeterince analiz edip kullanamadıklarında analizlerde başarısızlıklar ortaya çıkacaktır. Analizdeki bu hatalar, seçici dikkat, gürültü, karışıklığa neden olan aşırı bilgi yüklemesi şeklinde kategorize edilebilir (Catino, 2013):

Seçici dikkat; örgütlerde kilit aktörlerin bazı sorunlara odaklandıklarında diğer sorunları görmezden gelmesi durumudur. Seçici dikkat, karar vericilerin güçlü kanıtları görmezden geldiğinde ortaya çıkmakta, çünkü bu onların inançlarıyla örtüşmemektedir.

Gürültü; çok çeşitli bilgi, uyarı işareti ve verilerden kaynaklanan ve liderlerin kafasını karıştırarak, belirli tehditlerin önemini algılamasını engelleyen durumlardır. Yanlış alarmların sorunu bu konuyla bağlantılıdır. Yanlış alarmlar, bir organizasyonun uyarı levhalarına tepki verme kapasitesini düşürür ve gerçek bir tehdit ortaya çıktığında tepki geç verilir ya da verilemez.

Karışıklığa neden olan aşırı bilgi yüklemesi; insanları öncelikli alan ve sorunları göz ardı etmesine ve ortaya çıkan tehditleri tespit edememelerine veya onları geç tanımalarına neden olur. Aşırı bilgi yüklemesi çoğu zaman analizler için yetersiz miktardaki bilgi kaynağından elde edilen verilerden kaynaklanır.

### **Eşgüdüm ve entegrasyonda başarısızlıklar**

Örgütlerin sürekli olarak karşı karşıya kaldıkları ve çözüme ulaştırmaya çalıştıkları sorunlardan biri koordinasyondur. Koordinasyon sorunu örgütsel çalışmalar alanında klasik bir mesele olarak ele alınmaktadır (Thompson, 1967). Örgütler büyüdükçe dikey olarak çeşitlenirler ve hiyerarşik statüler geliştirirler. Aynı zamanda, kuruluşlar yeni görev ve işlevleri benimsediği için, yatay farklılaşma artar. Karmaşık görevleri gerçekleştirmek için örgütler faaliyetleri bölümlere ayırarak onları bireylere veya kuruluş birimlerine yüklerler. İş bölümü yapılmasının veya işlerin belirli ölçüde göre gruplandırılmasının amacı örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmaktır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için uyum temin edilmelidir (Eren, 2013). Organizasyonun üyeleri veya birimleri görevlerini kendi çabaları ile bütünleştirmek zorundadırlar. Eşgüdümlü eylemin mümkün olabilmesi için, oldukça farklılaşmış örgütler (veya kuruluş birimleri) eşit derecede yüksek düzeyde entegrasyona ihtiyaç duyar (Lawrence ve Lorsch 1967). Bu entegrasyon süreci iki faktör tarafından engellenmektedir: Bir taraftan örgütün bireysel üyelerinin çeşitliliği (her biri kendi inançları, çıkarları, tuhafıkları vb. ile) ve diğer taraftan da örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşıklığına karşı koyabilmek için geliştirilen çeşitlilik. Farklılaşma yalnızca bölümlenme ve uzmanlaşmış bilgiyi ifade etmez; aynı zamanda farklı tutum ve yönelimleri de beraberinde getirir (Snook 2000).

Örgütsel yapıların ayrılması, özellikle belirli bir görev için uygun olmadığı zaman, ciddi işbirliği ve koordinasyon sorunları yaratabilir (Parker ve Stern 2005). İşbirliğine başka bir engel de, her organizasyon için tipik olan rutin ve standart işletim usulleriyle temsil edilir. Bu rutinler, bir taraftan örgütün normal çalışması için gereklidir, ancak öte yandan, yeni sorunların algılanmasında güçlü engeller oluşturabilirler (Wilensky, 1967).

Koordinasyondaki birtakım problemler örgütsel miyopiye yol açar. İnsanların koordinasyonu ihmal etme eğilimleri vardır. Bu eğilim yapılan iş bölümü sonucu insanlara verilen bireysel işlere odaklanma sonucu ortaya çıkar. Kişiler işlerinin doğru ve zamanında yapılmasına odaklandıklarında işletmenin asıl amacına ilişkin koordinasyondan uzaklaşabilirler. İletişim yetersizliği ise koordinasyon ihmalinin genel olgusunu daha da kötüleştirir. İletişim, psikolojik süreçlerin çokluğu nedeniyle yetersiz olma eğilimindedir. Bir birey için, iletişim kurmaya çalıştıklarında diğer kişilerin bakış açısını tam olarak düşünmek güçleşir. Son olarak, uzman bilgi merkezleri ve spesifik dillerin varlığı, yapısal gizlilik süreçlerine yol açarak karmaşık organizasyonlar ve örgütler arasında sorunlu iletişimi ortaya çıkarır ve çeşitli bölümlerin entegrasyonunda koordinasyonu engeller. Böylece beklenmedik

durumlara kapı açılarak, zayıflık belirtilerinin belirlenmesi ve tehditlerin etkili bir şekilde tanınması yavaşlar (Catino, 2013).

### **Kontrollerdeki başarısızlıklar**

Örgütleri meydana getiren beşeri unsurların etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında başarılacak en önemli husus kimin hangi işle meşgul olacağını belirlemektir (Eren, 2013). Örgütsel miyopiye yol açan bir diğer faktör, sorumlulukların yayılması sorunudur. Bu, gruplar ve kuruluşlar arasında işbirliği araştırması yapan sosyal bilimciler tarafından uzun bir süre analiz edilmiştir. Bir sorun veya görevin sorumluluğunu üstlenmekten kaçınma, sorun veya görev zorsa veya zor olarak algılanıyorsa oldukça yaygın bir durumdur. Sorumlulukların gruplar halinde yayılması kayıp kahraman sorunu yüzünden daha da kötüleşebilir. Örgütteki çalışanların hepsi, bir sorunun varlığını kabul etmekle birlikte, bir çözüm arama çabasıyla ilgili maliyetleri ve riskleri sürdürmekten kaçınmak için araştırmayı reddeder (Catino, 2013).

Örgütlerde kişiler arası görev ve sorumlulukların dağıtılması uyumlu iş görme çabalarının başında gelmektedir. Bu yüzden yetki ilişkileri örgütteki görevlere göre çeşitlendirilir ve sınırlandırılır (Eren, 2013). Örgütsel miyopi sorunun önemli bir yönü; kontrol faaliyeti ve sorumlulukların tahsis mekanizmaları ile ilgilidir. Sorumlulukların açıkça tanımlanmadığı veya kontrolün örtüştüğü alanlarda; iki veya daha fazla kişinin aynı işlemi kontrol ettiği durumlarda kontrol eksikliği daha kolay oluşur. İki veya daha fazla kişi (veya organizasyon birimi) farklı süreçleri kontrol altında tutular bile, süreçlerin sınırlarının iyi tanımlanmadığı durumlarda, sorumluluğun nerede olduğu konusunda net olmayan durumlarla karşılaşabilirler. Böyle durumlarda, her kontrolör, belirli bir bölgenin kontrolünün başkası ile kesiştiğini ve sonuçta hiç kimsenin o alanı kontrol etmediğini düşünebilir. Bununla birlikte çakışan kontrol durumunda, iki veya daha fazla amir aynı işlemi kontrol eder ve artıklık durumu doğurur. Bu durumda, ilişkilendirme ve iletişim kurmanın uygun biçimleri tanımlanamayabilir. Böyle durumlarda amirlerin her birinin, diğer arkadaşlarının daha önce kontrolleri yaptığını düşünerek bir kontrol gerçekleştirme ihtimali, bunun sonucunda da kontrol mekanizmasının başarısız olması durumu ortaya çıkabilir (Snook, 2000). Sonuç olarak, her ne konuda olursa olsun bir ast yalnızca bir üstten emir almalıdır ilkesi, yönetim biliminin kurucusu Fayol'dan bu yana devam eden bir prensiptir. Bir ast üzerinde iki üstün etkisi söz konusu olduğunda, ast hangi üstü memnun edeceğini şaşırarak böylece araya kararsızlık ve onun doğurmuş olduğu sıkıntı girecektir. Böylece hem örgütte hem de üstler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar baş gösterecektir. Uygulamada kontrol birliğini bozan en önemli konu görevlerin belirsizliğidir (Eren, 2013). Kontrol sorumluluğunun doğru bir şekilde belirtilmemesi sorumluların karışıklığına neden olacaktır. Dolayısıyla, denetleyicilerin sayısındaki artışın kontrol aktivitesini arttırmadığı ve potansiyel kontrol boşluklarına sebep olduğu toplumsal fazlalık (Snook, 2000) yanılması gösteren bir süreç ortaya çıkmaktadır.

### **Karar vermedeki başarısızlıklar**

Janis (1982), grup düşüncesi olarak bilinen olgunun önemine dikkat çekmektedir. Bu olgu tipik olarak küçük homojen bir grup baskı altında bir karara varmak istediğinde ortaya çıkar. Grup düşünme olgusu ve gerçekliği değerlendirmede yetersizlik, bir dizi özel nitelik ile karakterize edilir: Ortak bir yanılma imkânı, grubun kültürüne karşı aşırı inanç, uyarı işaretlerinin mantığa bürünmesi ve toplu olarak gözden düşürülmesi, kalıplaşmış algılama, dış grupları veya düşmanı mantıksız ve yetersiz olarak görme bu niteliklerin önemlileridir. Gruplar, içindeki iletişimin nasıl düzenlendiğine bağlı olarak çeşitli bilişsel özellikleri gösterebilir.

### **Örgütler Arası Seviyede Miyopluk**

Orta ve büyük ölçekli organizasyonların hiçbiri, tek başına karmaşık aktiviteleri gerçekleştirme başarısızdır. Her organizasyon birbiriyle etkileşime girmeli, takaslar yapmalı ve bir dizi başka kuruluşlarla işbirliği yapmalıdır. Organizasyonlar bir boşluk içinde çalışmazlar; daha ziyade, farklı türde ve farklı kapsamlara sahip diğer organizasyonlardan oluşan bir yapı içindedirler. Böyle bir örgütsel yapı, tek bir aktör olarak görülemez; bunun yerine çok sayıda farklı organizasyon aktöründen oluştuğu düşünülmelidir (Aldrich ve Ruef 2006). Herhangi bir organizasyonun örgütsel çevresi, diğer örgütlerin bir ağı olarak tasarlanabilir (Nohria, 1992).

Her organizasyon bir grup örgüt ağı oluşturur ve hukuksal bağlantılarla birlikte semboller ve sosyal davranışlar bu ağ içerisinde yer alır. Bütün bu unsurlar birlikte kurumsal bir yaşam alanı meydana getirir ve çeşitli organların (düzenleyiciler, kontrol ajansları, paydaşlar, kilit tedarikçiler, rakipler, teknoloji üreticileri vb.) faaliyetlerinde bir düzen oluşturulur. Bu ağlar, bireysel organizasyonların üstlenebilecekleri eylemleri kısıtlar ve onların sırayla modellemelerini yapar (Nohria 1992).

Örgütler arası düzeyde oluşabilecek farklar değerlendirilirken ilk etapta, işletmeler amaçlara yönelim, öncelikli ilişkiler ve koordinasyon oluşturma konularında farklılaşabilirler. İkinci bir potansiyel fark, üyelerin zaman içinde gerçekleştirdikleri farklı hızlardaki hizmetleridir. Son olarak, üçüncü bir fark, kişiler arası yönlendirilmedir; başka bir deyişle, bir örgütün üyelerinin, örgütsel yapılar, kültürler, genel olarak önceden kurulmuş örgütsel hiyerarşiler ve hâlihazırda var olan hiyerarşiler bakımından diğer organizasyonların üyeleriyle ilişkilendirilmesidir. Böyle durumlarda geniş yelpazeli örgütler ile daha özerk profesyonel operatörleri barındıran kuruluşlar birbirleriyle ilişkilendirme ve koordinasyon konusunda zorluklarla karşılaşabilirler (Catino, 2013). Küçük grupların yönetimi ve koordinasyonu kolaydır. Ancak organ sayısı ve yönetici grubu büyüdükçe koordinasyon zorlaşır (Eren, 2013).

Entegrasyon, farklı örgütsel varlıklar arasındaki koordinasyon derecesini (veya daha genel olarak, etkileşim derecesini) oluşturur. Çeşitli sorunları düzeltmek için yapılan başarısızlıklar örgütsel sistemleri son derece savunmasız hale getirir. Örgütler arası düzeyde, eşgüdüm ve entegrasyon süreçleri çok önemli hususlardır. Yüksek oranda farklılaşmanın olduğu durumlarda, yüksek düzeyde entegrasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Farklılaşma sadece bölümlenme ve uzmanlaşmış bilgiyi değil aynı zamanda farklı tutum ve yönelimleri de gerektirir (Catino, 2013).

Farklı dilleri kullanırken ve çok farklı davranış biçimlerini benimserken, potansiyel olarak belirsiz iletişim kurma riski ortaya çıkabilir. Bu, sıkı bir şekilde birbirine bağlı faaliyetlere dayanan süreçlerden kaynaklanan karşılıklı bağımlılığın oluşturulması için gerekli karşılıklı düzenlemenin koordinasyonunda zorluklar yaratabilir ve gecikmelere neden olabilir (Thompson, 1967). Organizasyonlar arası düzeyde oluşabilecek miyopta; organizasyonların amaçlara yönelim, öncelikli ilişkiler ve koordinasyon oluşturma konularında farklılaşabilecekleri değerlendirilmelidir (Catino, 2013).

### **Özel çıkar grupları ve veto oyunculuğu sorunu**

Özel çıkar grupları, kolektif menfaatlerin zararına olsa bile belirli menfaatleri takip eden gruplardır. Bunlar, kendi hareketlerinin yarattığı sosyal maliyetlerden çok daha küçük olsalar bile kendileri için kazançlar ararlar (Bazerman ve Watkins, 2004). Örgütler çok büyük boyutlara ulaştığında bu durum onlara piyasa gücü ve siyasi güç verir ancak bu durum aynı zamanda eşgüdüm ve entegrasyon sorunlarını da beraberinde getirir (Perow, 2008).

Yukarıda bahsedilen üç analiz seviyesi (bireysel-örgütsel-örgütler arası), birleşik bir kavramsal yaklaşım oluşturmak için bir araya gelmektedir. Bireysel seviyeden örgütsel seviyeye ve örgütsel seviyeden örgütler arası seviyeye geçişteki her ardışık adım, bir önceki seviye ile bütünleşmektedir. Her seviye, belirli dinamikleri açıklamaya katkıda bulunan belirli boyut ve problemleri vurgulamaktadır. Bir seviyeden bir sonraki seviyeye geçiş, birinciden açıklanacak şeyleri hesaba katmaya, böylece örgütsel rasyonelitenin ve eylem mantığının birçoğunu ortaya çıkarmasına katkıda bulunmaktadır (Catino, 2013).

### **Destinasyonun Pazarlanmasının Yönetimsel ve Örgütsel Miyopik Davranışlar Açısından Değerlendirilmesi**

Yönetim bağlamında miyopluk genellikle maddi kaynakların kullanımı doğrultusunda ön plana çıkmakta ve nakit akışının uzun dönemli sağlanmasından ziyade kısa dönemli kazanımların benimsenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu kavram yönetimsel fırsatçılık anlamına gelmekte ve paydaşların veya ortakların karını da geri planda tutulduğuna işaret etmektedir (Bhojraj ve Libby, 2005). Miyopik yönetim işletme uygulamalarını değiştirmeyi içerir ve iş sürecini doğrudan etkiler. Dolayısı ile kısa vadeli hedeflerin karşılanması amacıyla araştırma ve geliştirme (AR-GE), reklamcılık ve personel eğitimine yetersiz yatırım yapılması gibi miyopik yönetim uygulamaları



işletmelerin ekonomik kazançlarını doğrudan etkileyecektir. Bu doğrultuda, yöneticiler; kısa vadeli kazanç hedeflerini karşılayamayabileceğinden korktuklarında veya bir ekonomik krizde genellikle kesilecek ilk harcama ögesi olarak pazarlama harcamalarını görürler (Mızık, 2010). Günümüz miyopik bakış açısı bir ürünü sadece markalama veya konumlandırmaya odaklanmaktadır. Bir ürünü standartlaştırarak yerelden küresele sunmak ve bunu da karşılıklı ilişki içerisinde yapmak diğer stratejilere göre daha önemli görülmektedir. Standartlaştırmanın zorluğu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılaşan pazarlama altyapısının farklılıkları ile açıklanmaktadır. Farklı iletişim ve pazarlama faaliyetlerinin (medya, farklı dağıtım kanalları, iletişim ağı vb.) varlığı ve entegrasyonu ülkeden ülkeye bölgeden bölgeye iletişimi sağlayabilecektir (Douglas, 1986).

Aslında pek çok pazarlama faaliyeti, maddi olmayan duran varlıkları işletme performansı üzerinde marka değeri, müşteri sadakati gibi uzun vadeli etkilerle etkilemektedir. Bu yüzden pazarlama faaliyetlerinde miyopik bir yönetim uygulaması içine düşmemek için pazarlama faaliyetleri için gerekli olan acil maliyetleri finansal olarak sağlamak gerekir (Mızık, 2010). Bu doğrultuda uzun dönemli başarıyı yakalamak için bir bölgedeki turizm paydaşlarının koordineli bir şekilde çalışarak zaman ve para maliyetlerini aza indirgeyerek etkinliği sağlamaları gerekmektedir (Timothy, 1998).

Ülkeler uluslararası pazarlardaki mevcut talebi çekebildikleri sürece turizmden faydalanabilmektedirler. Talebin ülkeye çekilebilmesi için ise sistemli iletişim, tanıtım ve pazarlama çabalarını gerektirmektedir. Turizm akademisyeninin ve turizm sektöründe faaliyet gösteren her profesyonelin kabul edebileceği gibi, pek çok sektör paydaşının detaylı ve koordineli çalışmasını gerektiren çabalar tek bir kurum tarafından yerine getirilmeyecek kadar ağır olup, teknik alt yapısı gelişme imkânı bulamayan bir takım siyasi kararlarla etkili ve verimli bir şekilde yürütülmeyecektir. (Yavuz ve Karabağ, 2009). Bu doğrultuda bir destinasyonun uluslararası tanıtımının oldukça çaba gerektiren bir faaliyet olduğu ortadadır. Bu yüzden Sarıkamış'ta faaliyette bulunan paydaşların her birinin kendi çıkarları peşinde koşması ve bu durumun doğal sonucu olarak tanıtım noktasında ortak dil ve davranış kalıplarını benimsememeleri sonucu elde edecekleri büyük çaptaki sosyal ve ekonomik faydaları gözden kaçırdıklarında miyopik bir davranışın içine düşeceklerdir. Nitekim Catino (2013), örgütsel miyopluğu; örgütlerin kendi kararlarının etkilerini ön görme kapasitesini ciddi biçimde sınırlayan bir sendrom ve tehlike veya fırsat işaretlerini algılayamama durumu ve örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunlara etkili bir yanıt vermesini engelleyen durumlar şeklinde ifade etmiştir. Bütün bunlara ek olarak, paydaşlar arasındaki iletişim kopuklukları ve entegrasyon eksiklikleri miyopinin şiddetini daha da arttıracak olup, gelecekte bölgenin tanıtımı noktasında yapılacak faaliyetlerin yönetilmesi güçleşecektir.

Bu kapsamda, bu çalışmada ele alınan destinasyon pazarlanması açısından paydaşlar tarafından sergilenen miyopik davranışlar, bir destinasyonda faal olan tüm paydaşların bireysel, örgütsel ve örgütler arası amaçlarının uzun dönemliden ziyade kısa dönemli planlar gerçekleştirmeleri doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu doğrultuda tüm kazançların kısa dönemli yatırımlarla değil bölgenin uzun dönemli kar elde edebileceği yatırımlarla sağlanması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bir destinasyonu ülkesel, bölgesel, ülkeler arası bağlamda tanıtmak uzun dönemli ziyaretçi akışı sağlayacağından tüm paydaşların koordineli olarak bu doğrultuda görev almaları miyopluğun önüne geçeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda önleyici davranılmadığında gözden kaçırılmaması gereken en önemli husus örgütsel miyopinin uzun vadeli olumsuz etkilerini çok daha şiddetli göstermesidir (Catino, 2013).

### **Çalışmanın Yöntemi**

Türkiye'de turizm destinasyonlarının tanıtım bağlamında miyopik bakış açısı ile değerlendirilmesi konusunda yeterli sayıda araştırma yapılmamıştır. Konuya ilişkin daha zengin veri ortaya koyabilmek, araştırma problemini derinlemesine ve çok boyutlu bir biçimde analiz edebilmek amacıyla araştırmanın yöntemi nitel araştırma şeklinde tasarlanmıştır. Nitel araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Veri analiz yöntemi olarak betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel analiz çerçevesinde yüz yüze görüşmeler yolu ile elde edilen veriler; öncelikle deşifre edilerek kâğıda dökülmüştür. Daha sonra bu veriler sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiştir. Görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak

amacıyla doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmiştir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanmış, yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

### **Örneklem ve Görüşmeler**

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemleri arasında yer alan kartopu örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Kars il merkezinde ve Sarıkamış ilçesinde faaliyette bulunan konaklama tesisleri (belediye belgeli ve turizm işletme belgeli), sivil toplum kuruluşları ve diğer turizm paydaşları çalışma evrenini oluşturmaktadır. Kars İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi internet sitesinde yer alan verilere göre Sarıkamış ilçesinde ve Kars il merkezinde toplam 40 konaklama tesisi bulunmaktadır. Görüşülen kişilerin beyanlarına göre Sarıkamış ilçe merkezinde 1 ve Kars il merkezinde 1 olmak üzere turizm sektörü ile ilgili toplam 2 sivil toplum kuruluşu bulunmaktadır. Görüşmeler yapmak üzere örnekleme zengin bilgi kaynağı olabilecek bireylerin seçilmesinde özellikle etkili olan kartopu örneklem yaklaşımıyla belirlenen ve çalışmaya katılmayı kabul eden otel sahibi, sivil toplum kuruluşu temsilcisi, otel yöneticileri ve yükseköğretim kurumlarında turizm alanında görev yapmakta olan eğitimcilerden randevular alınmış ve kendileri ile görüşülmüştür. Bu yolla hedeflenen 12 turizm paydaşından 10'una ulaşılabilmiş ve örnekleme dâhil edilebilmiştir. Bu doğrultuda örneklem; 1 otel sahibi, 1 sivil toplum kuruluşu temsilcisi, 6 otel yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda), 2 turizm alanı ile ilgili eğitimciden oluşmaktadır. Görüşülen her bir kişiden alınan izin ile görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma 1 Ağustos ile 15 Eylül 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 60 ila 120 dakika arasında sürmüştür. Araştırma kapsamında Sarıkamış'taki turizm sektörüne yön veren paydaşların miyopik davranışlar sergiledikleri çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

### **Görüşme Formu**

Catino (2013) tarafından öne sürülen bireysel, organizasyonel ve organizasyonlar arası seviyede örgütlerde miyopi üreten mekanizmalar; üç analiz seviyesinde (bireysel-örgütsel-örgütler arası), birleşik bir kavramsal yaklaşım oluşturmak için bir araya gelmektedir. Bireysel seviyeden örgütsel seviyeye ve örgütsel seviyeden örgütler arası seviyeye geçişteki her ardışık adım, bir önceki seviye ile bütünleşmektedir. Her seviye, belirli dinamikleri açıklamaya katkıda bulunan belirli boyut ve problemleri vurgulamaktadır. Bir seviyeden bir sonraki seviyeye geçiş, birinciden açıklanacak şeyleri hesaba katmaya, böylece örgütsel rasyonalitelerin ve eylem mantığının birçoğunu ortaya çıkarmasına katkıda bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, turizm tanıtımı literatürü temel alınarak konunun uzmanı üç araştırmacı tarafından destinasyon tanıtımı açısından turizm paydaşlarının miyopik davranışlar sergileyip sergilemediklerini ortaya koymak amacıyla destinasyon tanıtımına uyarlanmış standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu oluşturulmuştur.

### **Bulgular**

Tablo 1'deki bilgilere göre araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların tamamı erkektir, yaşları 26 ile 53 arasında değişmektedir. Katılımcıların dördü lise, ikisi lisans, ikisi ön lisans, ikisi de yüksek lisans mezunudur. İş deneyimlerinin süresi ise 7 ile 30 yıl arasındadır. Bulgular arasında ki en ilginç çıktı sektörde faaliyet gösteren otel yöneticilerinden sadece bir tanesinin turizm ile ilgili eğitim almakta olmasıdır. Bunun dışında turizm ile ilgili eğitimi olan kişiler sadece yükseköğretim kurumlarında görev yapan eğitimcilerdir.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Turizm İle İlgili Eğitim	Toplam İş Deneyimi (yıl)
K1	E	34	Lise	Almamış	13
K2	E	39	Lise	Almamış	20
K3	E	26	Lisans	Konaklama İşletmeciliği Eğitimi Almakta	7
K4	E	34	Ön lisans	Almamış	12
K5	E	40	Lise	Almamış	14
K6	E	38	Lise	Almamış	14
K7	E	53	Lisans	Almamış	30
K8	E	43	Ön lisans	Almamış	7
K9	E	33	Yüksek lisans	Alanı ile ilgili yüksek lisans mezunu	7
K10	E	34	Yüksek lisans	Alanı ile ilgili yüksek lisans mezunu olup doktora devam etmektedir.	10

Sarıkamış destinasyonunun tanıtım bağlamında miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesine ilişkin Kars il merkezinde ve Sarıkamış ilçesinde ulaşılabilen 10 sektör temsilcisinin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular:

Görüşmelerde sorulan sorular 3 ayrı boyutta ele alınmıştır. Her seviye, tanıtım bağlamındaki miyopik davranışların belirli dinamiklerini açıklamaya katkıda bulunan belirli boyut ve problemleri vurgulamaktadır. Birinci boyutta turizm paydaşlarının bireysel olarak Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili miyopik davranışlar sergileyip sergilemediklerini ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır. İkinci boyutta ise bireysel seviyeden örgütsel seviyeye geçişteki ardışık adım ele alınmakta ve bir önceki adım olan bireysel seviye ile bütünleşmektedir. Bu doğrultuda örgütsel seviyede Sarıkamış destinasyonunda faaliyette bulunan paydaşların bölgenin tanıtımına ilişkin olarak hangi tür örgütsel rasyonalitelerinin ve eylem mantıklarının olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır. Üçüncü boyutta ise örgütsel seviyeden örgütler arası seviyeye geçişteki ardışık adım ele alınmakta ve bir önceki adım olan örgütsel seviye ile bütünleşmektedir. Bu doğrultuda örgütler arası seviyede Sarıkamış destinasyonunda faaliyette bulunan paydaşların bölgenin tanıtımında hangi tür dil ve davranış kalıplarını benimsediklerini ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır.

Bireysel seviyede miyopi kendisini kasıtlı ve kasıtsız olarak iki şekilde açığa vurmaktadır. Bireysel seviyede miyopiye sebep olan etmenler; olumlu illüzyon fenomeni, filtreleme olgusu, önyargı doğrulama, istekli düşünme, benmerkezcilik, kendi kendine hizmet eden ön yargı, geleceği önemsememek, ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi, istemsiz körlük, körlüğün değiştirilmesidir. Bu kapsamda bireysel seviyede sorulan ilk soru paydaşların Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine kasıtlı olarak katkıda bulunup bulunmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır.

Katılımcıların geneli bireysel olarak Sarıkamış'ın tanıtımına katkıda bulduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin; K3 kodlu katılımcı, Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda; otele gelen misafirlerine Kars'ın yöresel yemeklerini tavsiye ettiğini, Çıldır Gölüne gitmelerini tavsiye ettiğini, Sarıkamış'ta kaymalarını mutlaka önerdiğini, Ani Harabelerini görmelerini tavsiye ettiğini belirtmiştir.

K4 kodlu katılımcı da K3 kodlu katılımcıya benzer şekilde; Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu bu doğrultuda; otele gelen misafirlerine Çıldır Gölüne gitmelerini tavsiye ettiğini, Sarıkamış'ta kaymalarını mutlaka önerdiğini, Ani Harabelerini görmelerini tavsiye ettiğini belirtmiştir.

K5 kodlu katılımcı, Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu bu doğrultuda; sosyal medya hesapları üzerinden turizmle bağlantılı sayfalarda, Sarıkamış'ın fotoğrafları ve videolarını paylaşarak tanıtım yapmakta olduğunu söylemiştir.

K7 kodlu katılımcı, çeşitli sektörlerde üst düzey yöneticilik yapmış ve emekli olduktan sonra bu işletmeyi açmıştır. Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu doğrultuda; elinden geldiğince girdiği her ortamda konuyu Sarıkamış'a getirip otelleri hakkında da bilgi verdiğini ifade etmiştir.

K8 kodlu katılımcı, Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu doğrultuda; yurt içinde ve yurt dışında düzenlenen fuarlara katılmaya çalıştığını dile getirmiştir.

K9 kodlu katılımcı, Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu bu doğrultuda; elinden geldiğince girdiği her ortamda genel olarak Kars'ın özelde ise Sarıkamış'ın olumlu yönlerine değindiğini ifade etmiştir.

K10 kodlu katılımcı, Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunduğunu bu doğrultuda; elinden geldiğince her arkadaşına Kars'tan ve Sarıkamış'tan bahsettiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşlerinden de görülebileceği gibi bireylerin bölgenin tanıtımı ile ilgili kasıtlı miyopik davranışlar sergilemedikleri gözlenmektedir. Ancak katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, genelinin bölgeye gelmiş olan misafirlere bölgenin tanıtımını yapmaya çalıştıkları görülmektedir. Bölgeyi ziyarete gelmiş olan ziyaretçilerin bölge hakkında bilgi sahibi oldukları pek muhtemeldir. Destinasyon tanıtımının amacının bir bölge hakkında hiç bilgi sahibi olmayan kişilere ulaşmak olduğu düşünüldüğünde; katılımcıların kasıtlı olmayan miyopik bir davranış içinde bulduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca bu durum bireysel miyopiye neden olan faktörlerden “olumlu illüzyon fenomeni” ile yakından ilişkilidir. Katılımcılar tanıtım yapabilecekleri kişilere ulaştıklarını düşünmekte gerçekçi olmayan bir iyimserlik içine girmektedirler ve olayları değerlendirmede hataya düşmektedirler. Bu noktada katılımcıların sergilediği en önemli olumlu yanılsama olaylara gerçekçi olmayan olumlu terimlerle bakmalarıdır.

Bireysel seviyede sorulan ikinci soru paydaşların Sarıkamış'ın tanıtım faaliyetlerini yerine getirirken karşılaştıkları zorlukları ciddiye alıp almadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Katılımcıların bireysel olarak Sarıkamış'ın tanıtımına katkıda bulunup bulunmadıklarını belirledikten sonraki ardışık bu adımda katılımcıların bireysel olarak tanıtım faaliyetlerini yerine getirirken karşılaştıkları zorlukları ne derece ciddiye aldıklarını ve bu zorluklara çözüm yolları üretebilmek için ne tür eylemlerde bulduklarını ortaya koymayı amaçlanmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu tanıtım noktasında karşılaştıkları zorlukları ciddiye aldıklarını düşünmektedir.

K3 kodlu katılımcı, bireysel olarak tanıtım faaliyetleri yerine getirirken çeşitli zorluklar ile karşılaştığını bu zorlukların ise özetle; Kars'a gelen misafirlerin Ani Harabelerine gidebilecekleri bir ulaşım aracının olmaması, Ani harabelerine gidebilmek için ya özel aracının olması ya da taksi kullanmak gerektiğini ayrıca Çıldır Gölü'nde yeterli alt yapı imkânlarının olmaması şeklinde ifade edebileceğini belirtmiş ve bu zorlukları ciddiye almaya gayret gösterdiğini ifade etmiştir.

K4 kodlu katılımcı ise K3 kodlu katılımcı ile aynı noktaların üzerinde durmuş olup, bireysel olarak tanıtım faaliyetlerinde bulunurken birçok zorlukla karşılaştığını belirtmiştir. Bu zorlukların özetle; Kars'a gelen misafirlerin Ani Harabelerine gidebilecekleri bir toplu ulaşım aracının olmadığını, Ani Harabelerinde tuvalet ve lavabo alanlarının olmadığını, ayrıca Sarıkamış yolunun kışın özellikle çok bozulduğunu belirtmiş ve bu zorlukları ciddiye almaya gayret gösterdiğini dile getirmiştir.

K5 kodlu katılımcı, bireysel olarak Sarıkamış destinasyonunun tanıtım faaliyetlerini yerine getirirken birçok zorlukla karşılaştığını bu zorlukların ise özetle; Sarıkamış'ın en büyük eksikliğinin buraya tatile gelen veya gelmeyen kişilerin ön yargıları olduğunu, misafirlerin uçaktan havaalanına inene kadar akıllarından hep "Burası Doğu, Güney Doğu'ya benzer bir yer burası Doğu Anadolu vadilerinden geçeceğiz, karşımıza çıkıp yolu kesecekler gibi soruların" var olduğunu ifade etmiştir. Bu zorlukları her zaman ciddiye almaya gayret gösterdiğini ifade etmiştir. Bu konuda öncelikle kişilerin ön yargılarını kırmaları gerektiğini belirtmiştir.

K7 kodlu katılımcı, bireysel olarak Sarıkamış destinasyonunun tanıtımını ile ilgili faaliyetlerinde çeşitli zorluklarla karşılaştığını belirtmiştir. Bu zorlukların ise özetle; “insanların kafasında Sarıkamış'ın doğuda uzakta bir yer imajı olduğunu ve bunu değiştirmenin zor olduğunu hem doğu

hem uzak, Türkiye'nin en doğusunda bir yer ve ulaşımın oldukça zor olduğunun düşünüldüğünü, aslında böyle olmadığını anlatmaya çalıştıklarını ve gelenlerde şaşırıp aslında o kadarda denildiği gibi değilmiş diyerek beklentilerin üzerinde kalite ve müşteri memnuniyetiyle döndüklerini” ifade etmiştir. Bu zorlukları her zaman ciddiye almaya gayret gösterdiğini hatta bu sorunlara çözüm üretmek için çeşitli girişimlerde bulunduğunu bu kapsamda; Kars'a inen uçakların iniş ve kalkış saatlerinin günü birlik Sarıkamış'a gelinebilecek saatlere konması için çalıştığını dile getirmiştir.

K8 kodlu katılımcı, bireysel olarak Sarıkamış'ın tanıtımını yaparken birçok zorlukla karşılaştığını bu zorlukları ciddiye alarak çözmek için uğraş verdiğini belirtmiş ancak bu zorlukların tek başına üstesinden gelinemeyeceğini düşünmektedir.

Katılımcıların bölgenin tanıtımıyla ilgili karşılaştıkları zorlukları ciddiye aldıklarını ifade etmelerinden dolayı tanıtım faaliyetlerinin ciddiye alınması noktasında katılımcıların kasıtlı miyopik davranışlar sergilemedikleri gözlenmektedir. Katılımcılar karşılaştıkları zorlukları ciddiye aldıklarını belirtmiş olup, ayrıca karşılaştıkları bazı zorlukları dile getirmişlerdir. Ancak karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek amacıyla eylemde bulunan tek birey sadece K7 kodlu katılımcıdır. Bu durumu bireysel seviyede miyopiye neden olan “geleceği önemsememe” ve “ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi” faktörleri ile bağdaştırmak mümkündür çünkü geleceği önemsememe faktöründe bireyler geleceğe yeterli kıymeti vermedikleri için orta ve uzun vadeli seçeneklere göre kısa vadeli seçenekleri tercih etme eğilimindedirler. İhmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi faktöründe ise bireyler öngörülebilir sonuçların önüne geçebilecek akıllı seçimler yapmakta başarısız olmaktadır. Bireysel seviyede miyopiye neden olan “geleceği önemsememe” ve “ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi” faktörlerinin katılımcıların ifadelerinde açık bir şekilde yer aldığı gözlenmektedir.

Bireysel seviyede sorulan üçüncü soru paydaşların bölgenin ulusal ve uluslararası alanda yetersiz kalan tanıtım faaliyetlerinde bireysel olarak yeterince sorumluluk alıp almadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Katılımcıların Sarıkamış'ın tanıtımında karşılaştıkları zorlukları ciddiye alıp bu zorluklara çözüm yolları üretebilmek için ne tür eylemlerde bulduklarını ortaya koyduktan sonraki ardışık adımda bireylerin yetersiz kalan tanıtım faaliyetlerinde ne derede sorumluluk aldıklarının ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu noktada katılımcıların çeşitli ifadeleri bulunmaktadır.

K1 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtım faaliyetlerine bireysel olarak katkıda bulunmaya çalıştığını, bu faaliyetleri yerine getirirken çeşitli zorluklar ile karşılaştığını bu zorlukları ciddiye almaya gayret gösterdiğini ancak Kars ve Sarıkamış'ın tanıtım konusunda yeterince sorumluluk üstlenemediğini ifade etmiştir.

K5 kodlu katılımcı, Sarıkamış'ın tanıtımı için ulusal, bölgesel ve uluslararası faaliyetlere yeterince katılım sağlanmadığını yöneticilerin bu konuda biraz daha elini taşın altına koyarak daha aktif tanıtımlar yapması gerektiğine inandığını dile getirmiştir.

K7 kodlu katılımcı, Sarıkamış'ın tanıtımı için ulusal, bölgesel ve uluslararası faaliyetlere katıldıklarını bu kapsamda EMİTT fuarı, İzmir Fuarı ayrıca Dubai, Ukrayna, Azerbaycan, Gürcistan ve İran gibi çeşitli ülkelerde düzenlenen fuarlara gittiklerini dile getirmiştir.

K8 kodlu katılımcı, Sarıkamış'ın tanıtımı için ulusal, bölgesel ve uluslararası faaliyetlere katıldıklarını dile getirmiştir.

Katılımcıların görüşlerinden de görülebileceği gibi çoğunluğun bölgenin tanıtımıyla ilgili gerekli sorumluluğu üstlenemedikleri görülmektedir. Bu durum katılımcıların bu noktada kasıtlı miyopik davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Ayrıca bu durumu bireysel seviyede miyopiye neden olan “geleceği önemsememe” ve “ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi” faktörleri ile bağdaştırmak mümkündür çünkü geleceği önemsememe faktöründe bireyler geleceğe yeterli kıymeti vermedikleri için orta ve uzun vadeli seçeneklere göre kısa vadeli seçenekleri tercih etme eğilimindedirler. İhmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi faktöründe ise bireyler öngörülebilir sonuçların önüne geçebilecek akıllı seçimler yapmakta başarısız olmaktadır. Bireysel seviyede miyopiye neden olan “geleceği önemsememe” ve “ihmal önyargısı ve statükonun sürdürülmesi” faktörlerinin katılımcıların ifadelerinde dolaylı bir şekilde yer aldığı gözlenmektedir.

Bireysel seviyede sorulan dördüncü soru paydaşların bölgenin tanıtımı ile ilgili olarak aldıkları kararların sonuçlarını kestirip kestiremediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Katılımcıların

Sarıkamış'ın tanıtımında yetersiz kalan faaliyetlerin üstesinden gelebilmek amacıyla bireysel sorumluluk alıp almadıklarını ortaya koyduktan sonraki ardışık adımda tanıtım faaliyetleri ile ilgili olarak alınan kararların sonuçlarının kestirilip kestiremediğini ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır. Bu noktada katılımcıların çeşitli görüşleri bulunmaktadır.

K5 kodlu katılımcı, Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili birçok girişimde bulduklarını bu konuda aldıkları kararların sonuçlarını kestiremedikleri zamanlar olduğunu ve bu konunun sadece otel işletmelerini ilgilendiren bir konu olmadığını bölgede faaliyet gösteren tüm turizm paydaşlarının bu konuyu bölgesel olarak ele almaları gerektiğini ifade etmiştir.

K7 kodlu katılımcı, Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili birçok girişimde bulduklarını bu konuda aldıkları kararların sonuçlarını kestiremedikleri zamanlar olduğunu bu konunun sadece otel işletmelerini ilgilendiren bir konu olmadığını bölgede faaliyet gösteren tüm turizm paydaşlarının bu konuyu bölgesel olarak ele almaları gerektiğini ifade etmiştir. Aslında olması gerekenin bölgenin tanıtımını bir bütün halinde yapmak olduğunu ama buna tek başına ne bütçesinin nede kurumda ki insan gücün yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu kapsamda en büyük eksikliğin organize bir destinasyonun olmayışı olduğunu düşündüğünü dile getirmiştir.

K8 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtımı ile ilgili olarak birçok girişimde bulduklarını bu konuda aldıkları kararların sonuçlarını kestiremedikleri zamanlar olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılabilceği gibi bölgenin tanıtımı noktasında alınan kararların sonucu kestirilememektedir. Bu durum katılımcıların bu noktada gelecekle ilgili bir miyopi içinde olduklarını göstermektedir. Bu durum bireysel miyopiye sebebiyet veren etmenler arasında olan "geleceği önemsememek" yani bireylerin orta ve uzun vadeli seçeneklere göre kısa vadeli seçenekleri tercih etme eğilimi ile ilişkilendirilebilir.

Bireysel seviyede sorulan beşinci soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak bulunduğumuz bölgede size sunulan sınırlı seçenekler arasından seçimler yaparak tanıtım yapılıp yapılmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Katılımcıların Sarıkamış'ın tanıtımında bireylerin tanıtım noktasında alınan kararlarının sonuçlarının kestirilip kestiremediğini ortaya koyduktan sonraki ardışık adımda Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak bulunduğumuz bölgede size sunulan sınırlı seçenekler arasından seçimler yaparak tanıtım yapılıp yapılmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların çeşitli görüşleri bulunmaktadır.

K1 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtımı ile ilgili sınırlı seçenekler arasından seçimde bulduklarını yerel dergilere ya da küçük çaplı spor kulüplerine sponsor olduklarını belirtmiştir.

K9 kodlu katılımcı, kaynakların ve imkânların bol olduğu bölgelerde turizm faaliyetinde bulunmanın elbette ki daha kolay olduğunu böyle bölgelerde tanıtım yapmanın da kolaylaşabileceğini ancak eğer bir turizm girişiminde bulunacak olsaydı eşsiz doğası, maddi manevi kültürü sayesinde, Sarıkamış'ı tercih edeceğini dile getirmiştir.

Katılımcıların bölgenin tanıtımı noktasında kendilerine sunulan seçenekler arasında tercihlerde bulunarak tanıtım yapmaktadır. Bu durum katılımcıların bu noktada kasıtlı olmayan miyopi içinde olduklarını göstermektedir.

Bireysel seviyede sorulan altıncı soru bireylerin bölgenin tanıtımı noktasında rasyonel davranıp davranmadıkları veya tanıtım noktasında her zaman iyimser olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların farklı görüşleri bulunmaktadır.

K2 kodlu katılımcı, maliyet oluştursa bile tanıtım konusunda çok iyimser olduklarını tanıtımın turizmi olumlu etkilediğini belirtmiştir.

K4 katılımcı ise bölgenin tanıtımı ile ilgili ağızdan ağıza duyuruma önem verdiklerini belirtmiş olup tanıtım faaliyetlerinin yüklediği ağır maliyetlerden dolayı tanıtım faaliyetleriyle ilgili çok fazla iyimser olmadıklarını ifade etmiştir.

K7 kodlu katılımcı ise K2 kodlu katılımcı ile benzer olarak, tanıtım faaliyetleri konusunda iyimser olduklarını ve tanıtımı her zaman önemli bir yatırım olarak gördüklerini belirtmiştir.

K8 kodlu katılımcı da K7 ve K2 kodlu katılımcılar ile benzer görüşlere sahip olup, tanıtım faaliyetleri konusunda iyimser olduklarını ve tanıtımı her zaman önemli bir yatırım olarak gördüklerini belirtmiştir.

K9 kodlu katılımcı, tanıtım konusunda iyimser olmanın faydasız olduğunu gerçekçi olmak gerektiğine inandığını ifade etmiştir. Aynı zamanda tanıtım ile ilgili fikirlerin daima faydalı olduğunu dile getirmiştir.

Altıncı sorunun katılımcılar tarafından verilen cevaplarına bakıldığında tanıtım ile ilgili iyimser bir bakış açısının genelde hâkim olduğu görülmektedir. Sadece K9 kodlu katılımcının bu nokta rasyonelliğe dikkat çektiğini tanıtım noktasındaki faaliyetlerden kar optimizasyonu beklediğini göstermektedir. Dolayısı ile katılımcıların rasyonellikten ziyade iyimser bakış açısına düşerek miyopik bir eğilime düştükleri gözlenmektedir. Catino (2013) bu durumu sınırlı rasyonelite modeline bağlamakta olup, bireylerin rasyonel kararlar alma teşebbüsünde olacağını, ancak karar vericilerin bilginin önemli bileşenlerini elinde bulunduramayacağını ve bundan dolayı seçiminde tamamıyla akılcı olamayacağını ifade etmektedir.

Bireysel seviyede sorulan yedinci soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak katılımcıların sadece kendi fikirleriyle mi hareket ettiklerini yoksa başkalarının fikirlerine açık olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların yeni fikirlere açık olduğu kendi istek ve arzularının peşinde koşmadıkları yani miyopik bir davranış sergilemedikleri görülmüştür.

Örneğin; K8 kodlu katılımcı, çalışanlarından gelecek tanıtım ile ilgili fikirlere daima açık olduğunu ve bu fikirleri çalışma arkadaşları ile tartıştığını dile getirmiştir. Ancak katılımcılardan K2 kodlu katılımcının ifadeleri oldukça ilginç bir çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü K2 kodlu katılımcı bölgenin tanıtımı için yeni fikirlere her zaman açık olduğunu ancak astlarından tanıtım ile ilgili çok fazla fikir gelmediğini ifade etmiştir. Bu durum hiyerarşik yapının bir getirisi olabileceği gibi bireysel miyopiye neden olan "istemsiz körlük" faktörüne de bağlanabilir. Çünkü istemsiz körlük sınırlı görsel farkındalık biçimi olarak ifade edilmektedir. Bireyler, bir şeye odaklandıklarında başka şeyleri gözden kaçırabilmektedirler. Yani astlar günlük rutin işlerini doğru ve zamanında yapmaya odaklandıkları için tanıtım ile ilgili yaratıcı fikirleri göz ardı edebilirler. Bu durum üstler içinde geçerli bir durumdur. Bununla birlikte tanıtım yapılırken destinasyonla ilgili bir tanıtım faaliyeti yürütülürken destinasyonun başka yönleri göz ardı edilebilir. Örneğin; Sarıkamış destinasyonunun sadece kış turizmi ile ilgili olarak üzerinde durulmakta olup, Sarıkamış'ın yüksek oksijen kaynağı olan çam ağaçları ile bütünleşmiş eşsiz doğası göz ardı edilmekte yaz döneminde futbol kulüplerinin kamp faaliyetlerinde kullanımı için herhangi bir tanıtım veya alt yapı yatırımı yapılmamaktadır.

Bireysel seviyede sorulan sekizinci soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili faaliyetler yerine getirilirken bireylerin kendi menfaatlerini mi yoksa bölgenin menfaatlerini mi gözettiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların benzer görüşleri bulunmakta olup, K8 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtımı ile ilgili birçok faaliyete katıldığını ve bu noktada bireysel olarak kendi menfaatlerinden ziyade bölgenin tanıtımını ön planda tuttuğunu ifade etmiştir. K10 kodlu katılımcı ise Sarıkamış'ın tanıtımı için ulusal, bölgesel ve uluslararası faaliyetlere katıldığını bu noktada kendi çıkarından ziyade bölgenin çıkarlarını ön planda tutmakta olduğunu dile getirmiştir. Dolayısıyla katılımcıların bu noktada miyopik davranış eğiliminde olmadığını söylemek mümkündür.

Bireysel seviyede sorulan dokuzuncu soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili başarı elde edildiğinde veya işletme kar elde ettiğinde bireyin benmerkezci bir duyguya kapılarak miyopik bir davranış eğilimine düşüp düşmediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların benzer görüşleri bulunmakta olup, kendileri olmadan da başarılı tanıtımlar yapılabileceğini veya işletmelerinin kar elde edeceğinin ifade etmişlerdir. Farklı tek görüş K8 kodlu katılımcı tarafından dile getirilmiş olup, genel olarak Kars'ın özelden ise Sarıkamış'ın tanıtımına katkı sağladığına inandığını ifade etmiştir. Benmerkezcilik bireysel seviyede miyopiye neden olan faktör arasında sayılan ve bireylerin kendi hesaplarında kapsadıkları role aşırı önem verip başkalarını değerlendirirken, daha az önem vermeyi tercih etmesidir (Ross, 1977).

Bireysel seviyede sorulan onuncu soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak katılımcıların bireysel miyopiye sebebiyet veren etmenler arasında olan "kendi kendine hizmet eden önyargı" yani bireylerin kendi başarılarını iç faktörlere bağlama eğilimini başarısızlıklarının sorumluluğunu ise şans, kader gibi

dış faktörlere bağlama eğilimi içerisinde olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların miyopik bir davranış eğiliminde olmadıklarını söylemek mümkündür. Örneğin; K7 kodlu katılımcı, başına gelen olayları kötü şans ya da kaderden ziyade riskler ve fırsatlar olarak gördüğünü dile getirmiştir.

Bireysel seviyede sorulan on birinci soru Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak katılımcıların bireysel miyopiye sebebiyet veren etmenler arasında olan "geleceği önemsememek" yani bireylerin orta ve uzun vadeli seçeneklere göre kısa vadeli seçenekleri tercih etme eğilimi içerisinde olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların miyopik bir davranış eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. Örneğin; K4 kodlu katılımcı, tanıtım faaliyetlerinin uzun vadeli düşünülmesi gereken yatırımlar olduğuna inandığını ancak çeşitli alt yapı eksikliklerinden dolayı tanıtım yapılması noktasında çelişki yaşadığını ifade etmiştir. Bu noktada tanıtım faaliyetlerinin uzun dönemli yatırımlar olması gerektiği kadar orta vadede yatırımların karşılığını vermesi hususundaki denge durumunu sadece K7 kodlu katılımcı ifade etmiş olup, tanıtım faaliyetlerinin hem uzun vadeli düşünülmesi gereken yatırımlar olduğuna hem de kısa vadede maliyetleri karşılayacak faaliyetler olması gerektiğine inandığını belirtmiştir. Dolayısı ile tanıtım faaliyetlerini hem kısa vadeli hem uzun vadeli beklentileri karşılayacak şekilde planlamak gerektiğine inandığını ifade etmiştir.

Bireysel seviyede sorulan on ikinci ve son soruda Sarıkamış'ın tanıtımı ile ilgili olarak katılımcıların bireysel miyopiye sebebiyet veren etmenler arasında olan "körlüğün değiştirilmesi" yani; sınırlı görsel farkındalığın bir biçimi olan ve bireylerin çevrelerindeki yavaş yavaş meydana gelen değişiklikleri ve bozulmaları fark edememelerini ifade eden miyopik davranış içerisinde olup olmadıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların birbirinden ayrılan cevaplarına bakıldığında miyopik bir davranış eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. Çünkü tüm katılımcılar sürdürülebilirlik kavramının önemli olduğunu ifade etmekle birlikte etraflarında meydana gelen değişiklikleri sadece K7 ve K3 kodlu katılımcılar ifade edebilmiştir.

K1 kodlu katılımcı, turizm hareketlerinin ekonomik olarak büyük katkıları olduğunun farkında olduğunu ancak çevreye zarar verilmemesi gerektiğini ve turistlerinde çevre kirliliğine önem verdiğinin farkında olduğunu hatta turistlerin çöplerin fotoğraflarını çektiği ifade etmiştir.

K2 kodlu katılımcı turizm hareketlerinin ekonomik olarak büyük katkıları olduğunun farkında olduğunu Kars ve Sarıkamış'ın henüz daha taşıma kapasitesine ulaşmadığını ifade etmiştir.

K3 kodlu katılımcı, turizm hareketlerinin ekonomik olarak büyük katkıları olduğunun farkında olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çevrede meydana gelen küçük tahribatların fark ettiğini belirten katılımcı özellikle tarihi Rus binalarının ticari amaçlar doğrultusunda restore edilmeden kullanıldığını gözlemlediğini ifade etmiştir.

K5 kodlu katılımcıya göre; turizm faaliyetlerinin ekonomik fayda sağladığı bir gerçektir ancak bu noktada sürdürülebilirlik kavramı önemlidir, kapasiteleri aşmadan ve doğaya zarar verilmeden turizm faaliyetleri yerine getirilmelidir.

K7 kodlu katılımcıya göre, turizm faaliyetlerinin ekonomik fayda sağladığı bir gerçektir ancak bu noktada sürdürülebilirlik kavramı önemlidir, kapasiteleri aşmadan ve doğaya zarar verilmeden turizm faaliyetleri yerine getirilmelidir. Ancak Sarıkamış'ın henüz taşıma kapasitesine aşmadığını ve doğru yatırımlarla doğru alt yapı hizmetleriyle bu denge sağlanacaktır. Katılımcı ayrıca bölgede yanlış yapılan çok işler olduğunu, başlanan birçok işin yarım bırakıldığını ve bölgede çevre düzenlemesi yapılmadığını belirtmiştir.

K9 kodlu katılımcı, sürdürülebilirlik kavramının önemli olduğunu, kapasiteleri aşmadan ve doğaya zarar vermeden turizm faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerektiğine inanmaktadır.

Örgütsel seviyede sorulan birinci soru örgütün ne tür tanıtım yöntemlerini kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu kapsamda örgütün kullandığı tanıtım yöntemlerinin güncel teknoloji ve yeni yönetim anlayışı ile yeniden gözden geçirilmeye ihtiyaç duyup duymadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu noktada yürütülen tanıtım faaliyetleri geleneksel tanıtım faaliyetleri ile sınırlı kalmamıştır ancak sosyal medya ve internet ortamında yapılan tanıtım faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yürütülemediği görüşmeler sırasındaki gözlemlerde tespit edilmiştir. Bu kapsamda



bölgedeki turizm işletmelerinin örgütsel miyopiye düşmemeleri için uyguladıkları tanıtım yöntemlerini güncellemelilerdir.

Örgütsel seviyede sorulan ikinci soru örgütsel miyopiye neden olan faktörler arasında yer alan “karışıklığa neden olan aşırı bilgi yüklemesi” faktörü ile bağlantılı davranışların olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu noktada katılımcıların yürütülebilecek birden fazla tanıtım faaliyeti fikrine sahip oldukları ancak bunun bir karmaşıklığa neden olmadığı görüşünde birleştikleri görülmektedir.

Örgütsel seviyede sorulan üçüncü soru “örgütte çalışanlar arasında yeterli koordinasyonun bulunup bulunmadığını” ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunun yanında örgütsel hiyerarşinin tanıtımla ilgili engeller oluşturup oluşturmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu durum örgütsel seviyede miyopiye neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Bu noktada katılımcılar yeterli kurum içi koordinasyon olmadığını ifade etmişlerdir. Örneğin; K1 kodlu katılımcı, kurumda yeterince koordinasyon olmadığı çünkü yeni kurulan bir işletme olduklarını ve turizm eğitimi almış donanımlı personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmiştir. Ayrıca K3 kodlu katılımcı, çalıştığı kurumda hiyerarşinin açık bir şekilde belirlendiğini ifade etmiştir. Hiyerarşik yapının tanıtım faaliyetlerine olumsuzluk teşkil etmediğine inanmaktadır.

Örgütsel seviyede sorulan dördüncü soru çalışanlar işlerin doğru, tam ve zamanında yapılmasına odaklanayım derken örgütün koyduğu tanıtım hedeflerini göz ardı edip etmediklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu durum örgütsel seviyede miyopiye neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Bu konuda katılımcıların görüşleri benzeşmekte olup, eksiklikleri olsa da çok fazla sayıda tanıtım faaliyetinin yapılması gerektiğine inandıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin; K5 kodlu katılımcı ve K7 kodlu katılımcı bölgenin tanıtım noktasında çok fazla eksikliklerinin olduğunu bu bağlamda mesafe kat edilebilmesi için eksiklikleri olsa da fazla tanıtım faaliyetinin yapılması gerektiğine inandıklarını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle bireylerin bu noktada örgütsel miyopik eğilimler sergilemediklerini söylemek mümkündür.

Bir destinasyonun tanıtımından birçok paydaş sorumludur (oteller, kültür ve turizm il müdürlüğü, STK’lar, eğitim kurumları vb.) bu paydaşların birbirleri ile iletişim halinde olmaları oldukça önemlidir. İletişim sorunları yaşadığında Sarıkamış’ın tanıtımı başarısız olacaktır. Bu kapsamda öncelikli olarak örgütler arası düzeyde miyopi üreten ilk mekanizma olan iletişim sorunu ele alınmıştır. Katılımcıların görüşleri benzeşmekle olup örgütler arasında bir iletişim kopukluğu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Katılımcılar paydaşların tanıtım noktasında ortak dil ve davranış kalıbı benimsemediklerini ifade etmekte olup, paydaşları bir araya getirecek organizasyonların yapılmadığından dert yanmaktadırlar. Yaşadıkları alt yapı sorunlarının çözülmesini ise belediyenin güçlü bir siyasi gücünün olmamasına bağlamaktadırlar. Dolayısı ile bu noktada örgütler arası düzeyde miyopik davranışlar üreten mekanizmalardan iletişim kopukluğu, ortak dil ve davranış kalıbı geliştirememesi gibi miyopik davranış eğilimleri sergilenmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak bölgede faaliyet gösteren paydaşlar birliktelik sağlandığında elde edecekleri sosyal ve ekonomik faydaları görememekteler.

K1 kodlu katılımcı, bir destinasyonun tanıtımından birçok paydaşın sorumlu olduğunu ancak paydaşlar arasında herhangi bir iletişimin olmadığını belirtmiş olup, bu noktada Kars ve Sarıkamış destinasyonunun tanıtımıyla ilgili en önemli sorununun bu iletişim eksikliği olduğunu ve diğer paydaşlar ile ortak dil ve davranış kalıplarını benimsemediklerine inandığını ifade etmiştir.

K2 kodlu katılımcı, bölgedeki turizm paydaşları ile bir iletişim kopukluğu olduğunu düzenli toplantıların yapılmadığını ifade etmiştir. Sorunları birebir iletebilecekleri bir muhatap olmadığını ancak valilik sayfasına sorunlarını yazabildiklerini belirtmiştir. Bölgedeki diğer paydaşlar ile ortak dil ve davranış kalıplarını benimsemediklerini genellikle her paydaşın kendi menfaatleri peşinde koştuğunu ifade etmiştir. Bunlara ek olarak, destinasyon yönetim örgütlerinden olan belediyenin yeteri kadar politik gücü olmadığı için yeterli alt ve üst yapı hizmetlerinin gelişemediğini ifade etmiştir. Ayrıca Kars ve Sarıkamış arasında bir destinasyon bütünlüğü bulunmadığını ifade etmektedir.

K3 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtım noktasındaki en önemli sorununun diğer paydaşlar ile ortak dil ve davranış kalıplarını benimsememeleri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca destinasyon yönetim

örgütlerinden olan belediyenin yeteri kadar politik gücü olmadığı için yeterli alt ve üst yapı hizmetlerinin gelişemediğini düşünmektedir.

K4 kodlu katılımcı, tanıtım noktasındaki en önemli sorunun diğer paydaşlar ile ortak dil ve davranış kalıplarını benimsememeleri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Sarıkamış ve Kars arasında bir destinasyon birliği olmadığını ifade etmektedir. Destinasyon yönetim örgütlerinden olan belediyenin yeteri kadar politik gücü olmadığı için yeterli alt ve üst yapı hizmetlerinin gelişemediğini ifade etmiştir.

K5 kodlu katılımcı, bölgenin tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim halinde kalmaya çalıştıklarını, yaşadıkları sorunları ilgili kamu kuruluşlarına iletebildiklerini ancak sorunlara kalıcı çözümler üretemediklerini dile getirmiştir. Ayrıca diğer paydaşlar ile zaman zaman ortak dil ve davranış kalıplarını benimsemelerine rağmen her paydaşın kendi çıkarları peşinde koşmasından dolayı güçlü bir birliktelik sağlanamamaktadır.

K6 kodlu katılımcı, Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim halinde kalmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu kapsamda SATURDER adı altında bir derneklerinin olduğunu ve Sarıkamış turizm paydaşları olarak bu derneğe üye olduklarını bu dernek ile birlikte birbirleri ile daha çok iletişim kurmaya çalıştıklarını ayrıca yaşadıkları sorunları ilgili kamu kuruluşlarına iletebildiklerini dile getirmiştir. Ayrıca, diğer paydaşlar ile zaman zaman ortak dil ve davranış kalıplarını benimsemelerine rağmen her paydaşın kendi çıkarları peşinde koşmasından dolayı güçlü bir birliktelik sağlanamamaktadır.

K7 kodlu katılımcı, Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim sorunlarının olduğunu SATURDER adlı bir derneklerinin olduğunu ancak derneği aktif ve etkin bir şekilde kullanamadıklarını ayrıca STK'lar ve kamu kurumları ile de yeterince iyi bir iletişimlerinin olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca diğer paydaşlar ile ortak dil ve davranış kalıplarını benimsenmediklerini ve her paydaşın kendi çıkarları peşinde koşmasından dolayı güçlü bir birliktelik sağlanamadığını düşünmektedir.

K8 kodlu katılımcıya göre, Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim sorunlarının olduğu bir gerçektir ve bu sorunları SATURDER aracılığı ile kamu kurumları ile paylaşmaktadırlar. Ayrıca bütün paydaşların ortak dil ve davranış kalıplarını benimseyebilmeleri için daha fazla çabaya ihtiyaç vardır.

K9 kodlu katılımcı, Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim sorunlarının olduğunu ve yaşadıkları sorunları kamu kurumlarına ilettiklerini ifade etmiştir. Ayrıca, bölgedeki turizm paydaşlarının ortak dil ve davranış kalıplarını benimsenmemekte olduğunu ve her paydaşın kendi çıkarları peşinde koşmasından dolayı güçlü bir birliktelik sağlanamadığını dile getirmiştir.

K10 kodlu katılımcı, Sarıkamış destinasyonunun tanıtımı ile ilgili olarak paydaşlar ile iletişim sorunlarının olmadığını Turizm İl Kültür Müdürlüğü, otel yöneticileri, yerel yönetimler ile iletişim kurulduğunu ifade etmiştir. Bölgedeki turizm paydaşlarının ortak dil ve davranış kalıplarını benimsenmemekte olduğunu ve her paydaşın kendi çıkarları peşinde koşmasından dolayı güçlü bir birliktelik sağlanamadığını dile getirmiştir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada Sarıkamış destinasyonunun tanıtımında söz sahibi olan paydaşların bireysel, örgütsel ve örgütler arası seviyelerde miyopik davranışlar gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışmada katılımcıların bireysel, örgütsel ve örgütler arası düzeyde çeşitli miyopik davranışlar sergiledikleri ortaya konmuştur. Bu kapsamda bireysel düzeyde ön plana çıkan miyopik davranışlar olumlu illüzyon fenomeni, geleceği önemsememe, ihmal ön yargısı ve statükonun sürdürülmesi, istemsiz körlük ve körlüğün değiştirilmesi faktörleri ile ilişkili olarak ortaya çıkan davranışlardır.

Araştırmaya katılan turizm paydaşları bireysel olarak bölgenin tanıtım faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır. Paydaşlar bu noktada arkadaş çevresi ile bölgenin turizm güzelliklerini paylaştıklarını, yurt içi ve yurt dışından gelen misafirlerine Ani Harabelerini görmelerini, Sarıkamış'ta kayak yapmalarını, Çıldır Gölünü görmelerini tavsiye etmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak

destinasyon tanıtımının asıl amacı bir bölge hakkında hiçbir bilgi sahibi olmayan kişilere ulaşmak ve o kişileri bölgeye çekmektir. Bu durum bireysel seviyede miyopik bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışın nedeni ise “olumlu illüzyon fenomenidir”. Katılımcılar tanıtım yapabilecekleri kişilere ulaştıklarını düşünerek gerçekçi olmayan bir iyimserlik içine girmekteler ve olayları değerlendirmede hataya düşmektedirler. Katılımcılar turizm faaliyetlerinin sürdürülebilir olması gerektiğine inanmakta olup, bu kapsamda zaman zaman etraflarında meydana gelen küçük değişiklikleri fark etmektedir. Kars merkezde bulunan tarihi Rus binalarının restore edilmeden ticari amaçla kullanıldığını Sarıkamış’ta yeni kayak pistleri açılırken ormanın tahrip edildiğini fark etmektedirler. Ancak bir müdahalede bulunmamaktadırlar. Bireyler mevcut durumun bu şekilde devam etmesi durumunda turizm sektörünün ciddi bir şekilde zarar göreceğini öngörülebilmesine rağmen sonuçların önüne geçebilecek akıllı seçimler yapmakta başarısızdırlar. Bu durum “ihmal ön yargısı ve statükonun sürdürülmesi” faktörü ile ilişkili bir durum olduğundan dolayı bireysel seviyede miyopik bir davranıştır. Katılımcıların bölgenin tanıtımı noktasında bireysel olarak gerekli sorumluluğu üstlenmemektedir. Bu durum katılımcıların bu noktada kasıtlı miyopik davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan turizm paydaşlarının örgütsel olarak yürüttükleri tanıtım faaliyetleri geleneksel tanıtım faaliyetleri ile sınırlı kalmamıştır ancak sosyal medya ve internet ortamında yapılan tanıtım faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yürütülemediği de ortadadır. Paydaşların kullandığı bu yöntemler gerekli ve önemli olmakla birlikte yetersiz kaldığı gözlenmiş olup, güncel teknoloji ve yönetim anlayışı ile tanıtım faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda bölgedeki turizm işletmelerinin örgütsel miyopiye düşmemeleri için uyguladıkları tanıtım yöntemlerini güncellemelilerdir. Araştırmaya katılan turizm paydaşları çalıştıkları örgütte yeterli seviyede koordinasyon olmadığını bunun nedeninin ise sektörde turizm eğitimi almış donanımlı personel bulunmamasından kaynaklandığını düşünmektedirler. Çalışma sonucunda ortaya konan diğer çarpıcı sonuç ise paydaşlar arasındaki turizm eğitimcileri dışında sadece bir paydaşın turizm eğitimi almakta olduğudur. Bu durum bölgede faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel seviyede miyopluk olduğunun temel göstergesidir. Örgütte çalışanlar arasında yeterli seviyede örgüt içi koordinasyon sağlanamazsa o örgüt başarısız olmaya mahkûmdur.

Bir destinasyonun tanıtımından birçok paydaş sorumludur. Destinasyon tanıtımı başarısız olduğu takdirde bu başarısızlıktan bütün paydaşlar etkilenecektir. Organizasyonlar arası seviyeden bakıldığında en önemli miyopik davranışın bölgede bir destinasyon birlikteliğinin olmayışı gösterilebilir. Bu kapsamda bölgedeki turizm paydaşları birlikte olarak yaratacakları sinerjiyi bu doğrultuda elde edecekleri sosyal ve ekonomik faydayı göz ardı etmekte ve her işletme kendi çıkarları peşinde koşmaktadır. Sarıkamış’ın tanıtımı ile ilgili olarak tüm paydaşlar ortak dil ve davranış kalıbı benimsememektedir. Organizasyonlar arası seviyedeki ikinci önemli miyopik davranış ise paydaşlar arasında yeterli düzeyde iletişim sağlanamamasıdır. Organizasyonlar arası seviyedeki diğer bir miyopik davranış ise tüm paydaşların tanıtımın öneminin farkında olmasına rağmen neredeyse hiçbir paydaşın ses getirecek bir organizasyon veya bu çerçevede bir sosyal sorumluluk projesinde yer almadığı gözlenmiştir.

Bölgedeki turizm paydaşları arasındaki iletişim eksikliklerini gidermek amacıyla tüm paydaşların temsil edildiği toplantı, panel vb. etkinlikler özellikle Kars İl Turizm Müdürlüğü’nce düzenlenip tüm paydaşların katılımının sağlanması önerilmektedir. Düzenlenecek toplantılarda bireylerin fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturularak bu kapsamda alınabilecek tedbirlere ilişkin bilgiler alınmalı ve bu doğrultuda harekete geçilmelidir. Ayrıca kullanılacak etkin tanıtım yöntemleri ile bölgeye yönelik ön yargılar kırılmalı böylece bölge insanının ve bölgedeki turizm paydaşları hayallerindeki destinasyon doluluk oranlarına ulaştırılmalıdır. Bu noktada yöneticileri miyopik davranış tuzağından kurtarmak için, miyopik davranış sinyallerine dikkat edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki turizm paydaşlarının, bölgeleri ile ilgili tanıtım faaliyetleri yaparken miyopik davranış sergileyip sergilemedikleri üzerine çalışmalar yapılabilir. Ayrıca turizm paydaşlarının tanıtım yaparken miyopik davranışlar sergileyip sergilemediklerini analiz etmek yazındaki bir boşluğu kapatabilecektir.

## Kaynakça

- Aldrich, H.E. & Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. Second Edition. Thousand Oaks. CA. Sage.
- Altaş, N.T., Çavuş, A., Zaman N. (2015). Türkiye'nin Kış Turizmi Koridorunda Yeni Bir Kış Turizm Merkezi: Konaklı. *Marmara Coğrafya Dergisi* Sayı: 31, Ocak, 345-365.
- Bazerman, M.H. & Watkins, M. (2004). *Predictable Surprises*, Boston, Harvard Business School.
- Bhojraj, S., & Libby, R. (2005). Capital Market Pressure, Disclosure Frequency-Induced Earnings/Cash Flow Conflict, and Managerial Myopia (Retracted). *The Accounting Review*, 80(1), 1-20.
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices From Destination Management Organizations. *Journal of travel research*, 43(4), 328-338.
- Buhalis, D. (2000). Marketing The Competitive Destination of the Future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Catino, M., (2013). *Organizational Myopia.-Problems of Rationality and Foresight in Organizations-*.Cambridge University Press. New York.
- Cohen, S. (2001). *States of Denial: Knowing about Atrocities and Suffering*. Cambridge. Polity Press.
- Demir, M. & Alım, M. (2016). Sarıkamış Bayraktepe (Cıbiltepe) Kış Sporları Ve Turizmi Merkezine Ait Coğrafi Bir Değerlendirme. *Marmara Coğrafya Dergisi*, Sayı:33, Ocak, 241-275.
- Douglas, S. P. (1986). Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 155-169.
- Elster, J. (2000). *Ulysses Unbound: Studies in Rationality, Precommitment and Constraints*. Cambridge University Press.
- Eren E.(2013). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar-*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1), 3-73.
- Hankinson, G. (2004). The Brand Images of Tourism Destinations: A Study of The Saliency of Organic Images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.
- Koşan, A. (2013). Kış Sporları Turizmi–Kayak Turistlerinin Kış Turizm Merkezlerini Algı ve Değerlendirmelerine Ait Bir Araştırma (Palandöken’de Bir Uygulama). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- Larwood, L., & Whittaker, W. (1977). Managerial Myopia: Self-Serving Biases in Organizational Planning. *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 194-198.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Boston. Harvard Business School Press.
- MacKay, K. J., & Smith, M. C. (2006). Destination Advertising: Age And Format Effects on Memory. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 7-24.
- McWilliams, E. G., & Crompton, J. L. (1997). An Expanded Framework for Measuring the Effectiveness of Destination Advertising. *Tourism Management*, 18(3), 127-137.
- Merchant, K. A. Ve Bruns, Jr.W. (1986). Measurement to Cure Management Myopia. *Journal of Applied Psychology*. 62(2). 194-198.

- Middleton Victor, T. C., & Clark, J.. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Mizik, N., (2010). The Theory and Practice of Myopic Management. *Journal of Marketing Research*. 47(4), 594-611.
- Nickerson, R. S. (1998). *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*. Educational Publishing Foundation, 2 (2), 175-220.
- Nohria, N. (1992). *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?*, içerisinde N. Nohria & R.G. Eccles (ed.). *Networks and Organizations*. Boston. Harvard Business School Press. 1-22.
- Özdemir, G. (2014). *Destinasyon Yönetimi ve Pazarlaması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Parker, C.F. & Stern, E.K. (2005). "Bolt from the Blue or Avoidable Failure? Revisiting September 11 and the Origins of Strategic Surprise,". *Foreign Policy Analysis*. 1, (3). 301-31.
- Perrow, C. B. (2008). Complexity, Catastrophe, and Modularity. *Sociological Inquiry*, 78(2), 162-173.
- Ross, L. (1977). "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings," in L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Psychology*, (10). New York. Academic Press. 173-220.
- Simons, D.J. & Levin, D.T. (1997). "Change Blindness," *Trends in Cognitive Science*. 1(7). 261-7.
- Simons, D.J. & Rensink, R.A. (2005). "Change Blindness: Past, Present and Future," *Trends in Cognitive Sciences*. 9 (1). 16-20.
- Snook, S.A. (2000). *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks Over Northern Iraq*. Princeton University Press.
- Taşkın, E., & Güven, Z. (2003). Turizmde Bölgesel Tanıtım ve Pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 12(4), 52-57.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1994). Positive Illusions and Well Being Revisited Separating Fact From Fiction. *American Psychological Association*, 116, (1), 21-27.
- Taylor, S.E. (1989). *Positive Illusions: Creative Self-Deception and the Healthy Mind*, New York. Basic Books.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York. McGraw-Hill.
- Timothy, D. J. (1998). Cooperative Tourism Planning in a Developing Destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(1), 52-68.
- Türkay, O. (2014). *Destinasyon Yönetimi-Yönetim Bilim Bakış Açısıyla İşlevler, Yaklaşımlar ve Araçlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Wilensky, H.L. (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York. Basic Books.
- Yavuz, M. C., & Karabağ, S. F. (2011). Ulusal Turizm Tanıtımı ve Pazarlama Yönetimi Örgütlenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 1(36), 113-130.
- Zhao, Y., Chen, K. H., Zhang, Y., Davis, M., (2012). Takeover Protection and Managerial Myopia: Evidence From Real Earnings Management. *J. Account. Public Policy*. 31, 109-135.

**İnternet kaynakları:**

[www. UNWTO.org](http://www.unwto.org) (Eriřim tarihi 18.05.2017)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.591d47f5611624.79252005](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.591d47f5611624.79252005) (Eriřim tarihi 18.05.2017)

<http://www.who.int/topics/blindness/en/>(Eriřim tarihi 18.05.2017)