

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ALTERNATİF TURİZM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DENGELİ SKOR KARTIN  
PERMAKÜLTÜR EKOLOJİK KÖY VE ÇİFTLİKLERİNDE UYGULANMASI:  
PASTORAL VADI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fevziye GURLAŞ**

**MART 2017**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ALTERNATİF TURİZM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DENGELİ SKOR KARTIN  
PERMAKÜLTÜR EKOLOJİK KÖY VE ÇİFTLİKLERİNDE UYGULANMASI:  
PASTORAL VADI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fevziye GURLAŞ**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS**

**MART 2017**

**TRABZON**

## ONAY

Fevziye GURLAŞ tarafından hazırlanan Alternatif Turizm İçin Sürdürülebilir Dengeli Skor Kartın Permakültür Ekolojik Köy ve iftliklerinde Uygulanması: Pastoral Vadi Örneği adlı bu çalışma 21.04.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS (Başkan-Danışman)

Y. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOğLU (Üye)

Y. Doç. Dr. Tarhan OKAN (Üye)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... / 2017

Prof. Dr. Yusuf SÜR MEN  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

FEVZİYE GURLAŞ

20.03.2017

## ÖNSÖZ

Öncelikle bu çalışmamın doğa-insan işbirliği içerisinde adil bir paylaşım sağlanabileceğini gösterip sadece turizm sektöründe değil bütün sektörler için de örnek bir çalışma olmasını ve sürdürülebilirlik için fayda oluşturmasını temenni ederim.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, her türlü fedakârlığı gösterip, bana her şekilde ve her koşulda iyi bir şekilde bilgi ve tecrübesini aktaran, bu alanda çalışma yapmak istediğim günden beri beni teşvik edip, kendimi geliştirmemi sağlayan, çalışmamın son haline gelmesinde önemli katkıları olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr.Tülay İLHAN NAS'a teşekkür ederim.

Permakültür ile tanışmama vesile olan ve bu alanda her daim bana destek olan TMMOB İç Mimarlar Odası Trabzon Şubesi Başkanı Muhittin İNCE'YE ve araştırmaya sağladığı katkılarından dolayı Pastoral Vadi işletme yöneticisi Sayın Ahmet KİZEN beyefendiye teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı, beni yetiştiren ve benden maddi, manevi hiçbir desteği esirgemeyen babam Hüseyin GURLAŞ'a, annem Nurhan GURLAŞ'a, kardeşlerim Gürşah, Dilara ve M. Bilal GURLAŞ'a ithaf ederim.

Trabzon, Mart, 2017

Fevziye GURLAŞ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT .....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1-4

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5-42</b>
1.1. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma ile İlgili Temel İlgiler.....	5
1.2. Permakültür ile İlgili Tanımlar ve Temel Bilgiler.....	9
1.2.1. Permakültürün Tanımı ve Kapsamı .....	9
1.2.2. Permakültürün Etiği .....	10
1.2.3. Permakültürün İlkeleri .....	11
1.2.4. Permakültürün Tasarımı.....	14
1.2.5. Permakültür Ağı ve Kursları .....	15
1.3. Permakültür ve Turizm İlişkisi .....	16
1.3.1. Genel Olarak Turizm.....	16
1.3.2. Turizm Çeşitleri .....	16
1.3.3. Alternatif Turizm ve Permakültür.....	17
1.3.4. Dünya’da ve Türkiye’de Turizm ve Eğitim Kapsamında Permakültür Çiftlikleri ve Köyleri.....	17
1.4. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Üçlü Raporlama (Triple Bottom Line) .....	21
1.5. Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart ve Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji.....	25

1.5.1. Dengeli Skor Karttan Sürdürülebilir Dengeli Skor Karta .....	25
1.5.2. Genel Olarak Dengeli Skor Kart ve Performans Boyutları.....	27
1.5.3. Dengeli Skor Kart Boyutları ve Turizm Sektörü İçin Örnek Uygulama .....	31
1.5.4. Genel Olarak Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart .....	32
1.5.5. SDSK'ın Formüle Edilmesi Süreci .....	34
1.5.6. Kurumun Eylem ve Etkileri Uygun Analiz için SDSK Strateji Haritası .....	37
1.5.7. Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji.....	38
1.5.8. Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji ve SDSK Taslağı.....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. ALTERNATİF TURİZM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DENGELİ SKOR KARTIN PERMAKÜLTÜR EKOLOJİK KÖY VE ÇİFTLİKLERİNDE UYGULANMASI PASTORAL VADI ÖRNEĞİ .....</b>	<b>43-68</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmanın Soruları.....	43
2.2. Araştırmanın Önemi .....	45
2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmanın Süreci .....	45
2.4. Pastoral Vadi'ye İlişkin Bilgiler .....	47
2.4.1. Pastoral Vadi Konumu ve Tarihi .....	47
2.4.2. Pastoral Vadi'nin Etkinlikleri .....	50
2.4.3. Pastoral Vadi'nin Misafir Profili .....	52
2.4.4. Pastoral Vadi'nin Mevcut Strateji Durumu .....	53
2.4.5. Pastoral Vadi'nin Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve Permakültür Ekolojik Köy ve Çiftlikleri İçin SDSK Taslağı .....	54
2.4.6. Pastoral Vadi'nin "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi Strateji Haritası.....	55
2.4.7. Pastoral Vadi'nin Permakültür için "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Raporu.....	58
2.4.8. Araştırma Sonucunun Değerlendirilmesi.....	64
2.4.9. Araştırma ile ilgili Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler .....	67
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>69</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>72</b>

<b>EKLER .....</b>	<b>82</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>





## ÖZET

Son yıllarda gelecek nesillerin de ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için sürdürülebilirliğe ve sürdürülebilir kalkınmaya verilen önem artmaktadır. Bu nedenle her sektörde ve alanda sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma için hedefler belirlenmekte ve bu hedefler için stratejiler geliştirilmektedir. Turizm sektöründe ise kitle turizmin yıkıcı, zarar verici ve kültürel erozyona sebep olan etkilerini önlemek için alternatif turizm çeşitlerinden sürdürülebilir yaşam alanları tasarlayan permakültüre yönelilmektedir. Fakat hem ilgili yazında hem de permakültürün uygulamasında faaliyet gösteren işletmelerde sürdürülebilirlik için geliştirilen hedeflerin ve amaçların nasıl bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirileceği konusunda bir raporlama sistemi bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmanın amacı; Sürdürülebilir Dengeli Skor Kartı (SDSK) bir planlama aracı olarak ele almak, permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile bütünleştirmek, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler boyutları arasındaki nedensellikleri nasıl ortaya çıkarabileceğini açıklayan bir referans çerçevesi sunmaktır. Bu araştırma, alternatif turizm için SDSK'nın permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile birleştirilerek nasıl bir sürdürülebilir raporlama oluşturulabilir sorusuna cevap aramaktadır. Bu araştırma için nitel araştırma yöntemi, durum (örnek olay) analizi seçilmiştir. Durum analizi, Fethiye ilinde alternatif turizm kapsamında ekolojik yaşam çiftliği olarak 2000 yılında kurulan sürdürülebilir yaşam alanı oluşturmayı amaçlayan "Pastoral Vadi" işletmesinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda bir işletme her ne kadar ekonomik, ekolojik ve toplumsal boyutlarla ilgili bir çalışma içerisinde bulunsada SDSK gibi bir performans değerlendirme aracı kullanılmadığı için işletmelerin misafir ve diğer paydaşlara amaçlarını net bir şekilde ifade edemediği ve performanslarını değerlendirmede özellikle ekolojik boyutta kısıtlamaların olduğu gözlemlenmiştir. SDSK ve permakültürün kendi sürdürülebilirlik stratejisi birleştirilerek bu sorunun çözümlenmiş olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Permakültür, Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart, Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji

## ABSTRACT

Recently, the terms “sustainability” and “sustainable development” have been discussed at great length in order to meet the needs of future generations. Therefore, goals for sustainability and sustainable development are specified in all sectors and fields, and strategies are developed to achieve these goals. However, in tourism, permaculture, which plans living spaces and is one of the alternative tourism types, is preferred in preventing the destructive, damaging and cultural erosion mass tourism causes. Furthermore, there is no extensive reporting system in the literature or in enterprises that are active in the field of permaculture regarding what sort of a performance assessment system to use in evaluating goals and purposes developed for sustainability. Therefore, the aim of this study is to approach Sustainable Balanced Scorecard (SBS) as a planning tool and to offer a frame of reference that can explain how it can reveal causalities between the economic, social and environmental targets and dimensions by integrating permacultural ethical rules and principles. The research seeks to answer the question of how to prepare a sustainable reporting by integrating SBS with permacultural ethical rules and principles for alternative tourism. The qualitative research method of this study was case analysis. The case study was conducted in the ecological living farm “Pastoral Vadi” located in Fethiye, Turkey founded in 2000 with the aim of creating living spaces with healthy nutrition and agricultural elements within the context of alternative tourism. Consequently, it has been observed that regardless of the economic, ecological or social works an enterprise is involved in, the enterprise could not express their purposes in the correct way to their guests or shareholders and were limited in performance assessment especially in the ecological sense as they were not using a performance assessment tool such as SBS. Integrating SBS into the sustainability strategy of permaculture would solve this problem.

**Keywords:** Permaculture, Sustainable Development, Sustainable Balanced Scorecard, Sustainable Oriental Base Strategy

## TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo Nr</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Dünya'dan Turistlik Permakültür Çiftlikleri Örnekleri.....	19
2	Türkiye'den Permakültür Çiftlikleri ve Köyleri.....	20
3	Turizm Sektöründe Kullanılan Performans Ölçüleri.....	32
4	Kurumun Eylem ve Etkileri için Uygun Analiz Strateji Haritası.....	37
5	Dört Farklı Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji .....	39
6	Fethiye Pastoral Vadi Çiftliğinin Yıl İçindeki Faaliyetleri .....	51
7	Pastoral Vadi'nin Permakültür için "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Raporu.....	61

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Sürdürülebilir Kalkınma ve Boyutları .....	7
2	Permakültür Çiçeği .....	15
3	Permakültür, TBL, SSK'nın Sürdürülebilir Kalkınmaya Göre Sürdürülebilir Raporlama İlişkisi .....	24
4	SDSK Formüle Etme Süreci .....	35
5	DSK için önerilen Çevresel ve Sosyal Ölçümler .....	36
6	Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji ve SDSK Taslağı .....	42
7	Pastoral Vadi'nin Yerleşim Planı .....	47
8	Permakültür için Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Taslağı.....	55
9	Pastoral Vadi'nin "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji Strateji Haritası .....	57

## KISALTMALAR LİSTESİ

BM	: Birleşmiş Milletler
DSK	: Dengeli Skor Kart
Ö.Ç.	: Ölçüm Yapılamamıştır
SDSK	: Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart
TATUTA	: Ekolojik Çiftliklerde Tarım Turizmi ve Gönüllü Bilgi, Tecrübe Takası
TBL	: Triple Bottom Line
V.Y.	: Veri Yok
WWF	: Dünya Doğayı Koruma Vakfı
WWOOFing	: World Wide Opportunities on Organic Farms

## GİRİŞ

Birleşmiş Milletler ve Doğayı Koruma Vakfı tarafından hazırlanan "Küresel Yaşayan Gezegen Endeksine" (World Wide Fund for Nature ya da kısaca WWF) (2016: 2) göre 1970'lerin başlarından bu yana insanlık, gezegenimizin sürdürülebilir bir şekilde sunabileceğinden daha fazlasını talep etmektedir. İnsanlığın 2012 yılı içerisinde tükettiği doğal kaynak ve hizmetlerin karşılanabilmesi için 1,6 dünyaya eşdeğer bir biyolojik kapasiteye gereksinim duyulmaktadır. Bu "aşırı tüketim" habitatlar ve tür popülasyonlarının küçülmesi, atmosferdeki karbon yoğunluğunun artması gibi sonuçlar şimdiden gözükmemektedir. Popülasyonlar incelediğinde ise 1970-2012 yılları arasında karasal popülasyonlar da %38, tatlı-su popülasyonlarında %81, denizel popülasyonlarda %36'lık bir düşüş meydana gelmektedir.

İnsanoğlunun yaşam standardının yükseltilmesi amacıyla yapılan sınırsız üretimde doğal kaynakların hızlı ve plansız olarak tüketilmesi, gelecek nesillerin gelişimi için gerekli olan yatırımların yapılmasına da engel olmaktadır (Tıraş, 2012: 59). Çünkü biyolojik çeşitliliği kaybettiğimiz an, bildiğimiz yaşam destek sistemleri de dâhil olmak üzere doğal yaşam çökecektir. Soluduğumuz hava, içtiğimiz su, tükettiğimiz yiyecekler, kullandığımız malzemeler, bağlı olduğumuz ekonomi, sağlığımız, mutluluğumuz ve aldığımız ilham için doğaya bağımlıyız (WWF 2016: 4). Doğal kaynakların tükenmesi demek, ekonomik ve sosyal açıdan da tükenmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik kavramı her alanda tartışılmakta ve gittikçe önem kazanmaktadır ve çevreye/ekolojiye verilen bu zarara karşı çözüm olarak da sürdürülebilirlik kavramı yer almaktadır (Ozmehmet 2012:1). Diesendorf (2000: 21)'a göre ise sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelecekler "*sürdürülebilir kalkınma*" olarak adlandırılan bir sürecin hedefleri ve bitiş noktası olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilir bir toplum, bu süreçle sürdürülebilirliğe ulaşmış bir toplum olarak düşünülmektedir. Bu sürecin hedefleri arasında ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların denge sağlanarak yürütülmesi vardır. Bu boyutlar arasında her hangi birisinin zayıflaması diğer iki boyutunda zayıflamasına sebep olacaktır. Zaten sürdürülebilir kalkınmanın ortaya çıkışı ve gelişimi bu sorunlara çözüm önerisi getirmeyi amaçlamaktadır (Tutulmaz, 2012: 610).

Mollison (2015: ix)'a göre sürdürülebilir, kalıcı tarım ve kültür anlamına gelen kelimelerin birleşmesi ile oluşan permakültürün amacı kendi ihtiyaçlarını karşılayan, çevresini sömürmeyen veya kirletmeyen, dolayısıyla uzun vadede sürdürülebilir, ekolojik olarak sağlıklı ve ekonomik olarak uygulanabilir sistemler yaratmaktır. Bu nedenle permakültür sürdürülebilir kalkınma aracı olarak düşünülebilir. Çünkü Veteto ve Lockyer (2008: 50)'e göre permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile daha adil, adaletli ve sürdürülebilir bir dünya tasarlamak ve yürürlüğe koymak için bir temel sağlamaktadır. Bunu yaparken permakültür doğayı gözlemleyerek, doğa ile birlikte iş birliği sağlayarak sürdürülebilir bir yaşam sunmayı hedeflemektedir. Mümkün olan en küçük alanı kullanarak şehir ve köyler için yaşamı destekleyen bir sistem oluşturmak amacıyla, arazinin ve yapıların karakteristiğini bitki ve hayvanların doğal özellikleriyle bir araya getirmektedir (Mollison, 2015: ix). Asıl amaç verimliliği sağlamak için sahip olunan kaynakları etkili kullanarak maksimum faydayı elde etmesidir. Aynı zamanda permakültür, permakültür toplulukları ile sürdürülebilir çalışmaların gönüllü olarak yürütücü ve uygulayıcısı olan bir ağa sahiptir.

Stratejik yönetim açısından düşünüldüğünde Akhtar ve diğerlerine (2015: 806) göre permakültür yaklaşımı, çevresel ve sosyal yönlerini bir organizasyonun ana yönetim sistemine dâhil ederek ve bir işletmenin ekonomik başarısını önemli ölçüde etkileyen parasal ve parasal olmayan ticari faaliyetlerinin stratejik başarı faktörlerini dikkate almaktadır. Bu sebeple permakültür yaklaşımını, etik yaklaşımları ile sürdürülebilirlik konusundaki sosyal, ekonomik ve ekolojik / çevresel faktörleri tek ve kapsamlı bir stratejik yönetime entegre ederek işletme yönetim sistemlerinde geleneksel yaklaşımların eksikliklerinin üstesinden gelecektir. İş dünyasında etkin ve verimli çevresel ve sosyal yönetim ile ekonomik başarı sürekli arttırılabilir. Genel olarak, permakültür bütünsel bir sürdürülebilirlik yönetimi için güçlü bir temel oluşturmaktadır.

Permakültür alternatif turizm kapsamında ekolojik köy ve çiftliklerde tarıma dayalı bir turizm faaliyet alanı içerisinde de uygulanmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için permakültür ile entegre edilecek uygun bir performans değerlendirme aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü ölçmek çok önemlidir. Eğer ölçmezseniz yönetemezsiniz” (Kaplan ve Norton, 1999: 28). Permakültürün finansal, sosyal ve çevresel

boyutları içerisinde barındıran performans ölçüm aracı sürdürülebilir dengeli skor kart ile birleştirilmesi bu soruna çözüm olacağı düşünülmektedir.

Kaplan ve Norton'un 1990 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre sadece finansal ölçümlere dayalı performans sistemleri yeterli olmamaktadır. Sadece finansal ölçümlere dayalı performans değerlemeleri gelecekteki ekonomik değerlerin yaratılmasına da engel olmaktadır. Bu nedenle Kaplan ve Norton (1999) dengeli skor kartı geliştirmişlerdir. Dengeli skor kart finansal, iç süreçler, müşteri, öğrenme ve gelişme olarak ele alınan dört boyuta göre geliştirilmiş bir performans aracıdır. Sürdürülebilir dengeli skor kart ise finansal ölçümlere finansal olarak ölçülemeyen ölçümlerinde eklenmesiyle oluşmaktadır (Bieker, 2002; 2003; Figge ve diğerleri 2002a; 2002b; 2002c). Finansal olarak ölçülemeyen müşteri memnuniyeti, organizasyonel inovasyon gibi ölçümler geleceği daha iyi tahmin edecek göstergeler olduğu düşünülmektedir. Stratejik plan ve eylemlerde her işletmenin kendi ihtiyacına göre belirlenen finansal ve finansal olmayan ölçümler ile işletme üzerindeki etkiler DSK'a eklenerek değerlendirilebilmektedirler (Butler ve diğerleri, 2011: 2). Aynı zamanda SDSK üçlü raporlama olarak adlandırılan finansal, çevresel ve sosyal boyutlarının DSK'ya eklenmesi ile de oluşmaktadır (Epstein ve wisher, 2001a; 2001b; Fulop ve Hernadi, 2012; Fulop ve diğerleri 2014; Elijido-ten ve Tjan, 2014; Sitawati ve diğerleri, 2015: 69).

Bu çalışma alternatif turizm için SDSK'ın permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile birleştirilerek nasıl bir sürdürülebilir raporlama oluşturulabilir sorusunu cevaplamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için stratejiler geliştirmek ve geliştirilen bu stratejilerin performans değerlendirilmesini yapacak ilgili yazında çok az referans kaynak bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma strateji aracı olarak permakültür, performans değerlendirme yöntemi olarak SDSK'ın birleştirilmesi sayesinde hem ilgili yazının geliştirilmesi hem de permakültür alanında faaliyette bulunan işletmeler için referans bir performans değerlendirme örneği sunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışma SDSK'ı permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile birleştirmek ve permakültürü sürdürülebilir yönetim stratejisi bakış açısıyla ele alarak geliştirebilmesi yönüyle de öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma, permakültür, sürdürülebilir raporlama ve üçlü raporlama (TBL),



sürdürülebilir strateji odaklı sürdürülebilir dengeli skor karta ait temel kavramların açıklaması üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın yöntemi araştırma soruları permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri alternatif turizm alanında faaliyet gösteren, örnek olay (durum analizi) olarak ele alınan Pastoral Vadi 'ye ilişkin bilgiler ve araştırmanın sonucunun değerlendirilmesi, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalara ait önerilere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın sonucu ve öneriler yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma ile İlgili Temel İlgiler

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı iş dünyasında ve ilgili yazında yaygın olarak kullanılmaktadır. Fakat maalesef sürdürülebilirlik ve onun temelini oluşturan ilkeler konusunda hiçbir konuda anlaşmaya varılamamıştır (Butler ve diğerleri, 2011: 3, White, 2013; Mebratu, 1998). Sürdürülebilirliğin ortak bir tanımı henüz mevcut değildir. Üstelik farklı grup ve organizasyonlar tarafından kendi amaçları doğrultusunda tanımlanıp yorumlanmaya da çalışılan bir kavram olmaktadır (Doğaner Gönel, 2002: 1; Glovic ve Lukman, 2007: 1875).

Sürdürülebilirlik sözcüğünün bilinen ilk Avrupa kullanımı, 1713 yılında “Sylvicultura Oeconomica” adlı kitapta Alman Forester ve bilim adamı Hans Carl von Carlowitz tarafından gerçekleştirilmiştir (Heinberg, 2010: 1). Gilman’a (1992 aktaran Özmehmet, 2012: 3) göre sürdürülebilirlik, toplumun, ekosistemin ya da devam eden herhangi bir sistemin ana kaynakları tüketmeden belirsiz bir geleceğe dek işlevini sürdürmesidir. Ruckelshaus’a (1989 aktaran Özmehmet, 2012: 3) göre ise “ekolojinin en geniş sınırları içinde ekonomik büyümenin ve kalkınmanın karşılıklı etkileşim ile sağlanacağı ve zaman içinde korunacağı doktrindir”. White’a (2013: 215) göre ise sürdürülebilirliğin tanımı genellikle “gelecek, nesiller, doğal, kaynaklar” kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelecekler “sürdürülebilir kalkınma” olarak adlandırılan bir sürecin hedefleri ve bitiş noktası olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilir bir toplum, bu süreçle sürdürülebilirliğe ulaşmış bir toplum olarak düşünülür (Diesendorf, 2000:21). “Sürdürülebilir kalkınma” terimi, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987'deki Ortak Geleceğimiz adlı dönüm noktası raporunu yayınlamasının ardından halka

açık tartışmaya girmiştir (Gertsakis ve Lewis, 2003: 4). Sürdürülebilir kalkınmanın kavram olarak tanımının gelişiminin tartışması genellikle bu rapora dayanmaktadır (Kuhlman ve Farrington, 2010: 3436; Barkmeyer ve diğerleri, 2014: 16; Quental ve diğerleri, 2011: 26-27). WCDE (1987: 27) göre sürdürülebilir kalkınma en yaygın kullanımıyla gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Diesendorf (2000)'a göre ise sürdürülebilir kalkınma konusundaki geniş bir tanım şu şekildedir:

“Sürdürülebilir kalkınma, doğal çevreyi ve toplumsal eşitliği koruyan ve geliştiren ekonomik ve sosyal kalkınma türlerini içerir. Bu geniş tanım, ekolojik, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel yönün olduğunu ve ekolojik yönü ile sosyal eşitliği birincil olduğunu açıkça ifade etmektedir. Dahası bu açıklama, çevre, ekonomi ve toplum arasındaki dengesizlikleri önler. Çevrenin ve toplumsal eşitliğin artırılması aynı zamanda korunması koşuluyla her türlü sosyal veya ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir olduğunu belirtmektedir.”

Gürlük (2010: 87-88)'e göre ise sürdürülebilir kalkınma konusundaki görüşleri şu şekildedir:

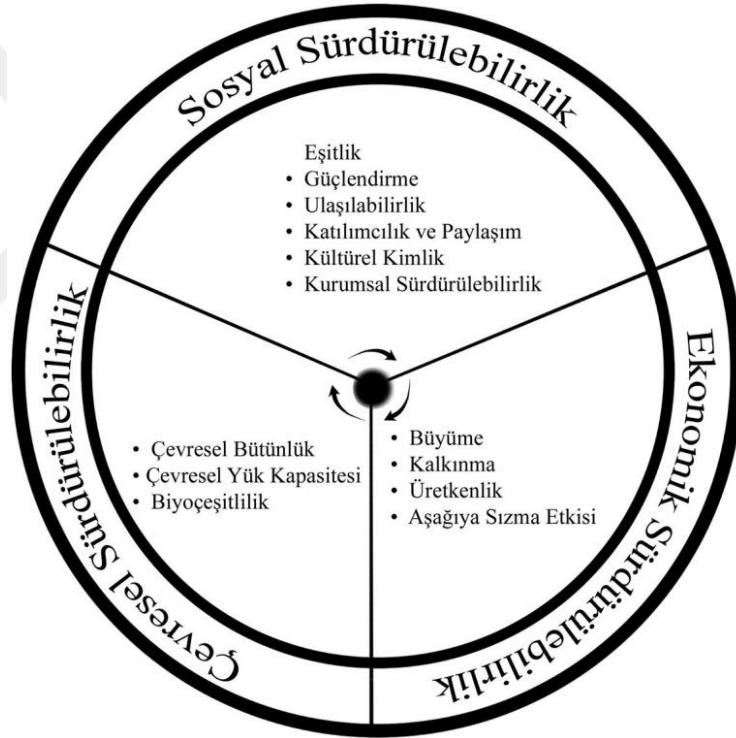
“Sürdürülebilir kalkınma ekonomik, sosyal ve çevresel bu üç faktörün dengeli bir biçimde dikkate alınmasını gerektirir. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların kendi aralarında bağlantıları da önemlidir. Ekonomik ve sosyal boyutlar gelir dağılımı, yoksulluğun azaltılması, işsizlik sorunlarının çözümü gibi konularda etkileşim halindedir. Toplumun bu sosyo-ekonomi koşulları istikrarlı hale geldiğinde, çevreye yaklaşımı da sürdürülebilir bir hal alacaktır... Sosyal ve çevresel boyut, gelir dağılımındaki eşitlik yanında, doğal kaynaklarında eşit bir şekilde kullanılmasını öngörür. Gelecek kuşaklar da en az günümüzdeki kadar doğal kaynağa sahip olabilmelilerdir. Ayrıca çevresel kaynakların yönetiminde halkın katılımının tam olması gerekmektedir.”

White'ın (2013) sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma üzerine google arama motorundan yapmış olduğu internet tabanlı bir araştırmaya göre 103 farklı tanım elde etmiştir ve bu tanımlarda kullanılan en çok yirmi beş kavrama ulaşmıştır. En çok kullanılan kavramdan en az kullanılan kavrama göre sıralama şu şekildedir; “çevre, sosyal, ekonomi, yaşam, sistem, doğa, kaynaklar, insan, kalkınma, ihtiyaçlar, gelecek nesiller, topluluk, üretim, zaman, gezegen, nesil, ekolojik, dünya, süreç, karşılaşma, araç, insan, büyüme, eşitlik.” Bu kavramlar ele alınarak genel çerçeveler düşünüldüğünde tanımları çoğaltmak mümkündür.

Costanza ve Patten (1995)'e göre sürdürülebilirlik ekolojik, ekonomik, kültürel gibi sistemler ve bu sistemlere bağlı alt sistemler incelendiğinde hiç bir şey sonsuz yani sürdürülebilir değildir. Fakat bugünden alınacak önlemler sayesinde kaynakların yaşam sürelerinin uzatılması ya da bu kaynaklar kendi arasında etkileşime geçerek bir alternatifin oluşması ile sürdürülebilirliği mümkündür.

Bu tanımlara göre genellikle sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, çevresel ve ekonomi boyutlarını temsil eden üç ayrı daire grafiğinin çizilmesi ve bu üç ayrı dairenin birleştiği nokta olarak yada Şekil 1'deki gibi gösterilmektedir.

**Şekil 1: Sürdürülebilir Kalkınma ve Boyutları**



**Kaynak:** Khan,1995: 65

Sürdürülebilir kalkınmada başarı bu üç boyutun kendi aralarında dengeyi sürdürebildiği sürece sağlanabilecektir. (Erdem ve diğerleri, y.y.; Tıraş, 2012; 60-61; Tutulmaz, 2012; Khan, 1995; Bawa ve Seidler, 2009: 025; T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sürdürülebilirlik Sürdürülebilir Kalkınma ve Ülkemizdeki Durum 2016, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/surdurulebilirlik-surdurulebilir-kalkinma-ve-ulkemizdeki-mevcut-durum/7320>). Bu boyutlar şu şekildedir;

**Ekonomi Boyut:** Ekonomik olarak sürdürülebilirliğin sağlanması için kıt kaynakları kullanırken mevcut tüketim ihtiyacını karşılamak ve geleceğe yönelik ihtiyaçların göz ardı edilmeden üretimin yapılmasıdır. Mal ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlayacak esaslara göre üretilmesi, tarım ve endüstri alanlardaki üretime zarar verecek dengesiz üretimden kaçınmak, iç ve dış borçların yönetilebilir düzeyde olmasıdır.

**Sosyal Boyut:** Adalet, sağlık ve eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, politik sorumluluk ve katılım olmak üzere sosyal hizmetlerin eşit olarak dağıtılması ve sağlanmasıdır. Sosyal olarak insan odaklı sürdürülebilir bir sistem amaçlanmaktadır.

**Çevresel Boyut:** Çevresel olarak sürdürülebilir sistemler dengeli kaynak temellerini esas almaları gerekmektedir. Biyolojik çeşitlilik, atmosferik denge ve diğer ekosistem unsurlarının korunmasını içermektedir. Burada yapılacak çevresel yatırımlarda yenilemeyen enerji kaynakları için aşırı tüketimden kaçınılmasını öngörmektedir. Aynı zamanda bu kaynakların korunması ya da çoğaltılabilecek önlemler alınmasını da amaçlamaktadır.

Doğaner Gönel (2002: 2)'e göre ise sürdürülebilir kalkınma çabaları gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeleri kapsıyor olsa da, son on yıl içindeki faaliyetlere bakıldığında, yapılan plan, program, proje ve hedeflerin tümüyle gelişmiş ülkelerin önderliğinde hazırlandığını söylemek kesinlikle yanlış olmamaktadır. Başta Birleşmiş Milletler olmak üzere OECD, Dünya Bankası, WTO, UNEP, UNCSD, UNCTAD, World Wide Fund for Nature, World Resources Institute ve World Business Council on Sustainable Development gibi organizasyonlar konu ile ilgili faaliyetlerin esas yürütücüsü durumundadırlar. Tıraş'a (2012: 70) göre sürdürülebilir kalkınmanın esas yürütücü durumunda olan organizasyonlar ve gelişmiş ülkelerin desteği gelişmemiş ülkeler için alınmadığı sürece sürdürülebilir kalkınmanın tam anlamıyla gerçekleşmesi mümkün değildir.

## 1.2. Permakültür ile İlgili Tanımlar ve Temel Bilgiler

### 1.2.1. Permakültürün Tanımı ve Kapsamı

Permakültür kelimesi Bill Millison ve David Holmgren tarafından türetilmiştir (What is permaculture t.y, <https://permaculturenews.org/what-is-permaculture/>, Holmgren, 2002: xix). Permakültür (Permaculture: Permanent (kalıcı, devamlı, daimi)) Agriculture (tarım, ziraat) yâda Culture (kültür) kelimelerinin kısaltılması ile oluşmaktadır (Bakır, 2011: 4; Hemenway, 2015: 16).

Bill Mollison'un aklına permakültür ilk kez 1959 yılında, Tazmanya'nın yağmur ormanlarında atlayan keseli hayvanları izlerken gelmiştir. Bu ekosistemin yaşam verici bereketi ve karşılıklı bağlantısından esinlenerek bunun kadar iyi bir sistem inşa etmeyi düşünmüştür (Hemenway, 2015: 16). Ardından 1974 yılında Bill Millison ve o zamanlar onun lisansüstü öğrencisi olan David Holmgren tarafından ağaçlar, çalılar, otlar (sebze ve yabani otlar), mantarlar ve kök bitkilerini içeren çeşitli üründü ve çok yıllık türlerin baskın olduğu bir bitkilendirmeden oluşan sürdürülebilir tarımsal sistem çerçevesi olarak geliştirilir. Permakültür ilkeleri ve türce zengin bir bahçe yaratma konusunda uzun süre çalışan ikilinin bu emekleri, 1978 yılında “*Permaculture One*” adlı kitabın yayınlanmasıyla sonuçlanmıştır (Bakır, 2011: 4).

Permakültür bir düzeyde bitkiler, hayvanlar, binalar ve altyapıyla (su, enerji, iletişim) ilgilidir. Ancak permakültür yalnızca bunlarla değil, bu öğeleri arazide nasıl yerleştirirsek aralarında ne gibi karşılıklı ilişkiler oluşturabileceğimiz ile de ilgilidir (Mollison, 2015:ix). Permakültür aracılığıyla burada bir dizi ilke ve uygulama kullanarak sürdürülebilir insan yerleşimleri tasarlanmaktadır (Hemenway, 2015: 16 ; Mollison, 2015: ix). Aynı zamanda insanların maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını, doğal ekosistemlerin işleyişini örnek alarak parçası oldukları doğaya ve üzerinde yaşadıkları dünyaya zarar vererek değil, yarar sağlayarak karşılıklarını olanaklı kılan tasarım ve bakım bilimidir (Bakır, 2011: 4). Dolayısıyla permakültürün vizyonu kalıcı sürdürülebilir tarım ve kalıcı sürdürülebilir kültüre dönüşmüştür (Holmgren, 2002: xix).

Permakültür üç etik ilke ve 12 tasarım prensibi üzerine kurulmuştur. Permakültürün etiği ve ilkeleri şu şekildedir:

### 1.2.2. Permakültürün Etiği

Etik, yaşamımızı sürdürmekle ilgili ahlaki inanç ve eylemlerdir. Permakültür de üç bölümden oluşan bir etik anlayışı benimseriz (Mollison, 2015: xi):

1. Dünyaya özen göstermek,
2. İnsana özen göstermek;
3. Zaman para ve malzeme fazlasını bu amaçlar için kullanmak (adil paylaşım)

**Dünyaya özen göstermek** demek toprağa, canlı türlerine ve çeşitliliğine, atmosfere, ormanlara, mikro yaşam alanlarına, hayvanlara, sulara, kısacası canlı veya cansız tüm varlıklara özen göstermek demektir. Bu düşünce zararsız ve iyileştirici faaliyetleri, aktif koruyuculuğu, kaynakların tutumlu bir şekilde kullanılmasını ve “geçimini doğru bir şekilde sağlamayı” (yararlı ve verimli sistemler için çalışmayı) içerir (Mollison, 2015: xi). Stratejik yönetim bakış açısı ile bakıldığında sürdürülebilir kalkınmanın çevreye boyutu ile ilişkilidir. İşletme açısından çevre boyutu rekabet algısı ve performans yönetimi için finansal olmayan soyut, ölçülmesi zor bir konu olmaktadır (Akhtar ve diğerleri, 2014; 117).

Permakültürün özünde “permanent culture yani kalıcı kültür” kavramı yatmaktadır. **İnsana özen göstermek** için insanların ihtiyaçları olan temel yiyecek, barınma, eğitim, iş ve sağlık, sosyal ilişkiler kurma taleplerinin yerine getirilmesi ile mümkündür (Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturde-etik/>). Aynı zamanda insanlar dünyadaki canlıların küçük bir kısmını oluştursa da, bütün canlılar üzerinde belirleyici etkilere sahip olduğu için önemlidir. İnsanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilirsek, dünyaya zarar veren yıkıcı eylemlerde bulunmalarına da gerek kalmaz (Mollison, 2015: xi). Sürdürülebilir yönetim esasına dayalı etik ve değerler açısından incelendiğinde şimdiye kadar insanlar hiyerarşik olarak en üst kademedeki karar vericiler ve yasa koruyucuların koymuş olduğu kurallar ile idare edilmiştir. Burada kendi hayatımızda ve toplumumuzda sürdürülebilir kalkınma için nasıl bir yönetim planlanması

ve izlenmesi değil, bireylerin özveri ve çabalarını modern yenilikçi bir yaşam tarzı yerine doğadaki örüntüyü fark ederek kendini tanıması, bu örüntü içerisinde ki kendi yeterliliklerini keşfetmesi, bireysel bir vizyon yaratması ile ilgilidir. Değişimi hiyerarşi içerisinde en alt tabaka da başlatarak ilerletmektedir (Akhtar ve diğerleri, 2014; 118).

Son etik ilke ise ilk iki etik ilkenin birleşmesi ile oluşmaktadır. Çünkü sadece bir dünyamız var ve dünyayı bütün canlılar ve gelecek kuşaklarla paylaşmak zorundayız. Bu nedenle diğer insanların temiz su, hava, yiyecek, barınak, faydalı çalışma ve sosyal iletişim imkânı yok ise sürdürülebilir bir aile birimi, topluluk ya da ulus tasarlanmasının da bir anlamı yoktur (Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturde-etik/>). Temel gereksinimler karşılandıktan, sistemleri yetenekleri doğrultusunda en iyi şekilde tasarladıktan sonra diğer insanlarında bu hedefi gerçekleştirebilmesi için etki ve enerjiler ortaya konabilir (Mollison, 2015: xi). Sürdürülebilir kalkınmanın faaliyetlerinde ve strateji temelinde eşitlik yatmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik eşitsizlik ve ekonomik kalkınma üzerindeki etkileri incelendiğinde yoksulluğun aza indirilmesi için kısa vadeli hedeflerden ziyade uzun vadeli hedefler belirlenmeli ve uygulanması gerekmektedir. Çünkü ekonomik eşitsizlik, gelir dağılımları çevresel bozulmalara sebep olmaktadır (Akhtar ve diğerleri, 2014; 118).

### 1.2.3. Permakültürün İlkeleri

Başarılı permakültür tasarımına iki temel adımda ulaşılır. Bunlardan ilki, tasarımın bütün iklimsel ve kültürel koşullarda geçerli olabilecek evrensel kurallara ve ilkelere uygun olarak kurgulanmasıdır. İkinci adımsa, farklı iklimlere ve kültürel koşullara göre değişiklik gösteren pratik uygulamalarla ilgilidir (Bakır 2011: 6). Permakültür 12 tasarım ilkesinden oluşmaktadır. Herhangi bir iklimde ve ölçekte bütün permakültür tasarımları için geçerli olan ilkeler Holmgren (2002)'e göre şu şekildedir:

- **Gözlemlemek ve Etkileşime Girmek:** İyi bir tasarım, tasarımın esin kaynağını sağlayan dikkatli gözlem ve düşünceli etkileşimin insanlar ve doğa ile arasındaki özgür ve uyumlu ilişki dağarcığına ve şekillerine bağlıdır (Holmgren, 2002: 14).



- **Enerji Yakalamak ve Depolamak:** Bu ilke, fosil yakıtlar, güneş ve rüzgar enerjisi gibi enerjiyi yakalayıp uzun süre depolamayı, yani doğal ve beşeri sermayeyi oluşturacak birikimler ve yatırımları konu edinmektedir (Holmgren, 2002: 28).
- **Verim Elde Etmek:** Bu ilkede vurgulanan; fosil yakıtlar, güneş ve rüzgar enerjisi gibi doğal kaynaklardan yakalanan ve depolanan enerjiyi etkili şekilde kullanıp canlılar için her düzeyde yeterlilik konusunda katkıda bulunacak bir sistem tasarlamak bu sistemi devam ettirmek ve daha fazla enerji depolamak gerekmektedir (Holmgren, 2002: 55).
- **Özdüzen Uygulamaları Yapmak ve Geribildirim Kabul Etmek:** Bu ilke, uygunsuz büyümeyi veya davranışı sınırlayan ya da engelleyen permakültür tasarımının özdüzenleyici (kendi kendini yöneten) yönleri ile ilgilenmektedir (Holmgren, 2002: 71). Örneğin fosil yakıtlar yakıldığında atmosfere CO2 salarak ısı hapsedilmekte ve sıcaklığın artmasına sebep olmaktadır. Bu da buzların erimesine yol açmakta dolayısıyla da yansıtıcı yüzeylerin yok olmasıyla daha çok güneş ışığı emilmekte daha çok yüksek ısı meydana gelmektedir (Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturge-etik/>). Bu şekilde pozitif ve negatif geribildirimlerin tabiatı gereği nasıl çalıştığının daha iyi anlaşılması ile daha özdüzenleyici sistemler tasarlanabilmektedir (Holmgren, 2002: 71).
- **Yenilenebilir Kaynakları ve Hizmetleri Kullanmak Değerini Bilmek:** Burada temel amaç güneş, rüzgâr, hidroelektrik, dalga enerjisi vb. gibi yenilenebilir enerji kaynaklardan yararlanmaktır. Çünkü petrol, doğal gaz gibi yenilemeyen enerji kaynakları tükendiğinde bu kaynakların doğal süreçte yeniden üretilmesi için çok uzun bir zaman zarfına ihtiyaç duyulmaktadır (Holmgren 2002: 94).Ama aynı zamanda, ekolojik yapılar inşa etmeyi, koruluklar oluşturmayı, toprak korunmasını ve çok yıllık besin ürünlerinin ekilmesini, bunun yanında da tohum saklayarak yıllık ürünler ekmeyi de içermektedir (Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturge-etik/>).

- **Atık Üretmekten Kaçınmak :** Reddet, azalt, yenile, tamir et ve geri dönüşür ilkelerini kullanarak kaynakların tüketiminde israfı önlemeyi amaçlamaktadır (Holmgren, 2002: 111-112).
- **Desen ve Ayrıntılardan Tasarım Oluşturmak:** Permakültür sürdürülebilir bir yaşamı desteklediği için yaşamak için belirlenen arazinin tasarımında iklim gibi meteorolojik olaylara, doğal kaynaklar ve bitki örtüsü gibi ayrıntıların incelenmesi ve bu ayrıntılara göre bir desen oluşturarak yapıların inşa edilmesi ile ilgilenmektedir. Oluşturulan bu desenlerin başka bir desen içinde basamak olarak kullanılmasına dikkat edilmektedir. Bu nokta ise başka tasarımlarda kaynak basamak oluşturması için gerekli olan öncüdür (Holmgren, 2002: 128).
- **Ayırma Yerine Birleştirmek:** Bu ilkede her işlevin çok sayıda öge ile desteklenmesi ve birleştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Önemli işleri yerine getirmek ve sinerji yaratmak için birden çok yöntem kullanılması gerekmektedir (Hemenway, 2015:18). Örneğin sebze bahçelerini çiçek bahçelerinden ayırmaya ve mekanımızı tasarlarırken keskin sınırlar çizmeye yönelik kültürel bir eğilim bulunmaktadır. Oysa çeşitlilik meraklısı bahçıvanlar, meyve bahçesi ile kır çiçeklerinin bulunduğu çayırılık ya da sebzeler ile faydalı böceklerin uğrak yeri olan çiçekler ne kadar iç içe olursa haşerelerin de o kadar az olacağını bilmektedirler (Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturdde-etik/>).
- **Küçük Ancak Etkili Çözümler Kullanma:** Mümkün olan en küçük toprak parçasını işleyin. Büyük ölçekli, enerji tüketen kapsamlı sistemler yerine küçük ölçekli, enerjiyi tutumlu kullanan, yoğunlaştırılmış sistemler planlanması amaçlanmaktadır (Mollison, 2015: xi).
- **Etkileşimli Çeşitlilik:** Sistemdeki öğelerin sayısından ziyade bu öğeler arasındaki işlevsel bağlantıların sayısı önemlidir. Buradaki amaç uyumlu bir şekilde işleyen bir öğeler birliği kurmaktır (Bakır, 2011: 9).
- **Kenar Etkisini ve Doğal Örüntüleri Kullanma:** Kenarlar, yani iki ortamın kesiştiği yerler, bir sistemde etkili çeşitlilik açısından doğada en zengin alanları barındıran ve dolayısıyla kendiliğinden enerji biriktiren/depolayıp yani üretkenliği arttıran, hasat edilebilecek ürünlerin fazlasını veren bölümlerdir (Bakır, 2011:9-10; Hemenway, 2015: 18).

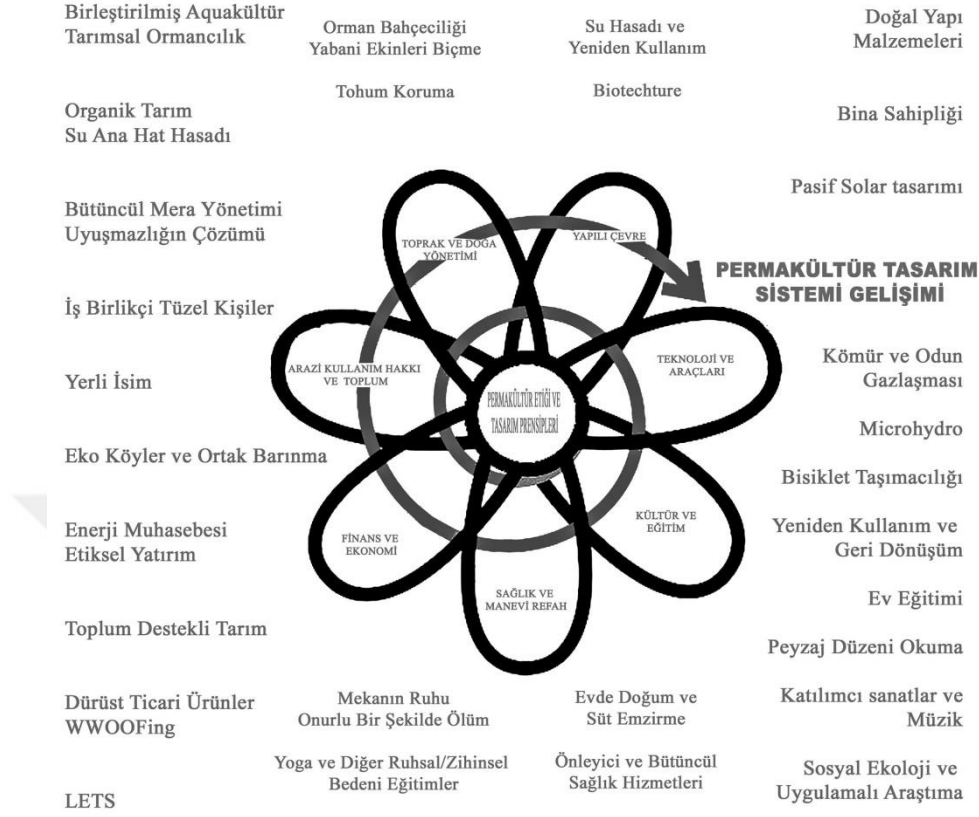
- **Değişime Yaratıcı Şekilde Yanıt Verme ve Değişimden İstifade Etme:** Bu ilkenin iki konusu vardır: ilki işbirlikçi ve planlanmış bir şekilde değişimden faydalanmak, ikincisi ise global sisteminde bizim kontrolümüz ve etkimizin ötesinde sunmuş olduğu seçenekleri gözlemleyerek yaratıcı kullanım ve değişimine uyum sağlamaktır (Holmgren, 2002: 239).

#### **1.2.4. Permakültürün Tasarımı**

Permakültür vizyonunu uygulayabilmek için permakültür etik kuralları ve ilkelerini kullanarak bir tasarım düzeni oluşturulmaktadır. Burada farklı fikirler ve yetenekler bir arada kullanılarak yaşam yollarının yeniden keşfedilmesi, sadece tüketim toplumu değil üretici bir toplum da olmak için hareket edilmekte ve tasarımlar oluşturulmaktadır. Bu nedenle permakültür sadece araziyi düzenleme ya da organik bahçe kurma ve tarım ile ilgili bilgiler vermemektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir etkin enerji yapısı, eko-köylerin kalkınması ile de ilgilidir. Bu nedenle uygulamalar için kullanılabilir tasarım kurmak, yönetmek ve sürdürülebilir bir geleceğe doğru bireyler, aileler ve toplumlar tarafından yapılan bu ve diğer tüm çabaları geliştirmeyi hedeflemektedir. Tarihsel olarak, permakültür toprak ve doğa yönetimi için hem kaynak hem de etik ve tasarım ilkelerinin uygulanmasına odaklanmaktadır. Bu ilkeler fiziksel ve enerji kaynakları ile ilgili diğer alanların yanı sıra insan örgütlerine de uygulanmaktadır (permakültür öğretiminde bunlar görünmez yapılar olarak adlandırılmaktadır) (Holmgren, 2002: 18).

Şekil 2’de permakültürün uygulama alanları için oluşturulan tasarımda kullanılacak etik kurallar ve ilkeler ileri teknoloji değil doğaya uygun teknoloji ve araçları, kültür ve eğitim, sağlık ve manevi refah, finans ve ekonomi, arazi kullanım hakkı ve toplum, toprak ve doğa yönetimi, yapılı çevre olmak üzere yedi temel konu üzerine kurulmaktadır. Hem bu ilkelerin birbiri ile ilişkisini hem de diğer alt konular ile ilgili ilişkisini de gösterecek örümcek ağı gibi bir sarmal yapı oluşturulmaktadır.

## Şekil 2: Permakültür Çiçeği



**Kaynak:** Holmgren, 2002: xx

### 1.2.5. Permakültür Ağı ve Kursları

Bill Mollison 1979 yılında üniversiteden istifa ederek kendini, insanları iyi biyolojik sistemler kurmaları için ikna etmeye adanmıştır. O tarihten itibaren birçok arazi için tasarım yapmış ve permakültürü standartlaşmış bir eğitim aracılığıyla aktarabilme konusu üzerine çalışmıştır. 1981 yılında, Avustralya’da, ilk standart Permakültür Tasarım Sertifikası (Permaculture Design Certificate - PDC) kursunun mezunları permakültür sistemleri tasarlamaya başlamıştır. Dayanışma içerisinde çalışan gruplardan oluşan küresel bir ağ meydana getirmiş 300 bini aşkın sayıda PDC kursu mezunu bulunmaktadır (Bakır, 2011: 5). Dolayısıyla permakültür bütün kıtalarda gelişmekte ve gelişmiş ülkelerde çalışan grup ve bireylerin dünya genelinde permakültür tasarım çözümlerini sunan ve yaygınlaştırılan bir ağ hareketidir. Permakültür büyük ölçüde devlet ve iş hayatı tarafından desteklenmemektedir. Bu alanda faaliyet gösteren kişiler, hayatlarını ve iş yerlerini permakültür tasarım ilkelerine göre yeniden düzenleyerek küçük yöresel değişimlerle

doğrudan ya da dolaylı olarak organik tarım, uygun teknoloji, topluluklar ve daha fazla sürdürülebilir dünya için etki ve katkıda bulunur (Holmgren, 2002: xx). Türkiye’de uluslararası geçerliliği olan bu kursların süresi 12-72 saat arasında değişmektedir ve permakültür eğitmenleri tarafından verilmektedir (Ar ve Çelik Uğuz, 2014: 230).

### **1.3. Permakültür ve Turizm İlişkisi**

#### **1.3.1. Genel Olarak Turizm**

Birçok araştırmacı ve kurum tarafından farklı bakış açılarıyla birçok farklı turizm tanımı yapılmıştır. Türk Dil Kurumuna (TDK) göre turizm isim hali olarak “*dinlenme, eğlenme, görme, tanıma vb. amaçlarla yapılan gezi*” olarak tanımlanırken aynı zamanda “*bir ülkeye veya bir bölgeye turist çekmek için alınan ekonomik, kültürel, teknik önlemlerin, yapılan çalışmaların tümü*” olarak ifade edilmektedir. Genel bir tanıma göre turizm, “*insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek koşuluyla dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılma, dini gerekleri yerine getirme vb. nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür*” (Kozak ve diğerleri, 1997: 3).

#### **1.3.2. Turizm Çeşitleri**

Turizm kavramının tanımında olduğu gibi çeşitleri konusunda da farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Turizm Bakanlığı’nın internet sitesine göre her talebe uygun dört mevsim turizm potansiyeline sahip ülkemizdeki alternatif turizm çeşitleri ve destinasyonları ile ilgili sınıflandırma ve bilgilendirme şu şekildedir: Sağlık ve termal turizmi, kış turizmi, yayla turizmi, mağara turizmi, av turizmi, kongre turizmi, golf turizmi, yat turizmi, ipek yolu turizmi, inanç turizmi, hava sporları, dağcılık, akarsu-rafting turizmi, su altı dalış ve kuş gözlemciliğidir (Turizm Çeşitleri 2017, <https://www.kultur.gov.tr/TR,96269/turizm-cesitleri.html>).

### **1.3.3. Alternatif Turizm ve Permakültür**

Kunt'a (2004) göre alternatif turizm, yeşil turizm, sosyal, kültürel ve çevresel özellikleri olan bölge (destinasyon) olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda alternatif turizm, doğal, sosyal ve toplumsal değerlerin birbiri ile bağlantılı olduğu, hem konukların hem de ev sahiplerinin etkileşim içerisinde olarak deneyimlerini paylaşıp pozitif ve değerli bir katılım sağlanmasına imkân veren turizm türü olarak görülmektedir (Eadington ve Smith, 1992: 3 aktaran Sindiga, 1999: 110). Bu turizm türlerinin tamamı doğal, coğrafi, tarihi ve kültürel değerler üzerine bina edilmiş turizm türleridir. Dolayısıyla doğayı etkilemek yerine doğa ile uyumlu olmayı hedef alan ve doğaya zarar vermeksizin ondan faydalanmayı sağlayan turizm aktiviteleridir. Bu ise turizmin hammaddesinin korunması anlamına gelmektedir. Eğer turizmin ekonomik etkilerinden uzun süre yararlanılmak isteniyorsa, turizm aktiviteleri ile çevresel uyumun sağlanması kaçınılmazdır (Yıldız ve Kalağan 2008: 44). Permakültür çiftlikleri ve köyleri alternatif turizm faaliyeti alanında yer alırsa zaten turizmin hammaddesinin korunmasında temel olacaktır. Fakat doğru ve net sonuçlar alınabilmesi için bu durumun, permakültür eğitimleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

### **1.3.4. Dünya'da ve Türkiye'de Turizm ve Eğitim Kapsamında Permakültür Çiftlikleri ve Köyleri**

Dünya'da 2299 adet permakültür projesi bulunmaktadır (Permakültür Projeleri t.y., [permacultureglobal.org/projects](http://permacultureglobal.org/projects)). Permakültür projeleri permakültürün uygulandığı ve eğitiminin yapıldığı, bununla birlikte ek faaliyetlerin sunulduğu eko-köy veya çiftliklerden oluşmaktadır. Bu girişimlerden bazıları konaklama tesisi olarak hizmet vermelerinin yanında gönüllü organizasyonları aracılığıyla gelen kişileri de kabul etmektedir. Dolayısıyla bu girişimler sürdürülebilir turizme katkıları ve çevreye duyarlı kişilere yönelik cazip bir tatil seçeneği oluşturmaları bakımından önemlidir (Ar ve Çelik Uğuz 2014: 229).

Türkiye'deki permakültür uygulamalarından Gelemer Permakültür Projesi, Bostancık Çiftliği, Ankara Gündü'deki Tahtacıörencik Köyü Kırçocukları grubu, İmece Evi Doğal Yaşam ve Ekolojik Çözümler Çiftliği, Ahlatdede Permakültür Uygulama Çiftliği,

Güneşköy gibi doğayı koruma ve doğa ile uyumlu yaşam, permakültür tasarımları ile üretim yapma ve sürdürülebilir yaşam alanları yaratma hususunda küçük ölçekli permakültür çiftliklerine örnek verilebilir (Ar ve Çelik Uğuz 2014: 230).

Tablo 1’de dünyadan turistik permakültür çiftlikleri örneklerine, Tablo 2’de ise Türkiye’den permakültür çiftlikleri ve köyelerine örnek verilmiştir.



**Tablo 1: Dünya'dan Turistik Permakültür Çiftlikleri Örnekleri**

<b>Permakültür Çiftlikleri</b>	<b>CapeTrip Exotic Permaculture Farm</b>	<b>D Acres of New Hampshire Permaculture Farm</b>	<b>Finca Tierra Organic Permakültür Farn</b>	<b>Druma Eco-farm</b>	<b>Milkwood Permaculture Farm</b>
<b>Konumu, Tarihi, İnternet Adresi</b>	Avustralya/Daintree 1988 <a href="http://www.capetrib.com.au/">http://www.capetrib.com.au/</a>	ABD/ Dorchester 1997 <a href="http://www.dacres.org/">http://www.dacres.org/</a>	Kostarika/Cocles - <a href="http://fincatierra.com/">http://fincatierra.com/</a>	Tayland/Bhang Phra - <a href="http://ecovillage.asia/">http://ecovillage.asia/</a>	Avustralya/New South Wales  <a href="https://www.milkwood.net/">https://www.milkwood.net/</a>
<b>İçeriği</b>	100'ün üzerinde tropik meyvenin yetiştiği turistik permakültür çiftliği	Sürdürülebilir yaşam ve organik çiftliğe yönelik teknikleri uygulayan ve araştıran bir eğitim merkezi	Permakültür prensiplerini eğitim amaçlı bir çiftlikte birleştirerek turistlere orijinal tatil seçenekleri sunma	Doğa deneyimleme imkânı sunmaya yönelik permakültür çiftliği projesi	Permakültür ve yenilenebilir tarım eğitimi, kurs ve workshoplar ile kalıcı sürdürülebilir sistemler yaratma yetisi kazandırma
<b>Etkinlikler ve Hizmetler</b>	Tropik meyve tatma ve çiftlik turu, bahçe işleri	Çiftlik kahvaltısı, workshoplar, edebi yazı eğitimi, doğa yürüyüşü, permakültür kursu	Günlük turlar, permakültür tasarım kursu	Permakültür tasarım kursları, sanatsal eğitim faaliyetleri, Thai masajı dersleri, tarımsal faaliyetlere katılma imkânı	Permakültür tasarım oluşturma ve deneyimleme
<b>Turizm Faaliyetleri ve Konaklama</b>	Oda kahvaltı konaklama imkânı, kulübe tarzı odalar	Kamp alanları ve odalarla konaklayabilme imkânı	Kamp alanları ve bamboo evlerde konaklayabilme imkânı	Konaklamaya açık, WOOfers üyesi ve bu yolla gönüllü kabul etmekte	Kurslara katılan veya kamp imkânı



**Tablo 2: Türkiye’den Permakültür Çiftlikleri ve Köyleri**

<b>PERMAKÜLTÜR ÇİFTLİKLERİ VE KÖYLERİ</b>	<b>Belentepe Ekolojik Yaşam Çiftliği</b>	<b>Marmariç Permakültür</b>	<b>Bayramiç Yeniköy</b>	<b>Patika Ekoloji Tatil Çiftliği</b>	<b>Pastoral Vadi</b>	<b>Narköy</b>
<b>Konumu, Tarihi, Merkezi, İnternet Adresi</b>	Bursa/Osmangazi/Mürşeler Köyü 2011 yılı <a href="http://belentepe.org/">http://belentepe.org/</a>	İzmir/Bayındır/DernekliMarmariç 2003 yılı <a href="http://marmaric.org/">http://marmaric.org/</a>	Çanakkale/Bayramiç 2011 yılı <a href="http://www.bayramicyenikoy.com/">http://www.bayramicyenikoy.com/</a>	Fethiye/Faralya Köyü 1996 yılı <a href="http://www.patikatrek.com">http://www.patikatrek.com</a>	Fethiye/Yanıklar Köyü 2006 yılı <a href="http://www.pastoralvadi.com/">http://www.pastoralvadi.com/</a>	Kocaeli/Kandıra/Kıncılı Köyü 2009 yılı <a href="http://www.narkoy.com/">http://www.narkoy.com/</a>
<b>İçeriği ve Hedefi</b>	Permakültür prensiplerine göre tarım ve hayvancılık yapma, doğal yapı malzemeleri kullanma, sürdürülebilir bir yaşam alanı oluşturma	Permakültür esaslarına dayanan örnek sürdürülebilir bir yerleşim kurmak ve bu süreçte kazanılan deneyimleri paylaşmak	Permakültür tasarımı yapma ve uygulama, yerel tohumlara sahip çıkma, doğal tarım uygulamaları yapma, öğrendiklerini ve ürettiklerini paylaşarak kendi kendine yeten bir köy kurma girişimi	Çocuklar, gençler ve yetişkinler için kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam ve aktiviteleri tasarlamak	Organik tarım, ekolojik yaşam ve tatil olgularının birlikte değerlendirildiği bir çiftlik	Eğitim odaklı bir merkez, açık ve kapalı derslikler, organik tarım çiftliği, doğayla iç içe ekolojik tatil imkanı
<b>Etkinlikler ve Faaliyetler</b>	Doğa kampları, çocuk kampları, gıda bahçeleri, permakültür deneyimi ve eğitimi	Permakültür tasarımları yaratma ve uygulama, permakültür kursları, permakültür stajı	Ekolojik ve doğal mimari atölyesi, yoga kampı, bayramiç tohum takas ve yerel ürün şenliği, ileri seviye permakültür kursları	Çocuk ve gençlik yaz Kampları, atölye çalışmaları, çeşitli yapıların oluşturulması, bahçe düzenlemeler, şarap yapımı	Tarımsal çalışmalar, yerel kültür ve el sanatları atölyesi, çocuk atölyesi	Fide ekme, hasat toplama, hayvan bakımı, çiftlik aktiviteleri, yemek pişirme workshopları, atölye çalışmaları
<b>Turizm Faaliyetleri ve Konaklama Kapasitesi</b>					Yılın 12 ayı konaklama imkânı, çiftlikte üretilen her şey dâhil anlayışı ile fiyatlandırma	Aile ve grup konaklama alanları (14 oda)

**Kaynak:** Ar ve Çelik Uğuz, 2014: 230

#### 1.4. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Üçlü Raporlama (Triple Bottom Line)

İşletmeler ekonomik, toplumsal ve çevresel yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle iyi ve sorumlu birer kurumsal vatandaş olarak faaliyetlerinin ekonomik sonuçları dışında kalan diğer tüm etkilerini ve sonuçlarını da raporlamaları beklenmektedir. İşletme faaliyetlerinin ekonomik sonuçları yanında sosyal ve çevresel sonuçlarını da içeren raporlar, paydaşlar tarafından işletmelerin kendi taleplerine ne kadar değer verdiğinin ve bu talepleri karşılamak için sarf edilen çabanın bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu raporlar literatürde sürdürülebilirlik raporlaması, finansal olmayan raporlama, üçlü sorumluluk raporlaması, kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması gibi çeşitli kavramlar ile adlandırılmakta (Çalışkan, 2012: 43) ve hesap verebilirliğin bir aracı olarak görülmektedir (Uçma Uysal ve Yazıcı, 2016: 123).

Sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru kurumsal performansla ilgili olarak ölçme, açıklama yapma ve iç ve dış paydaşlara karşı sorumlu olma uygulamasıdır. “Sürdürülebilirlik raporlaması” ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerle ilgili raporlamayı tanımlamada kullanılan diğer terimlerle (ör. üçlü sorumluluk raporlaması, kurumsal sorumluluk raporlaması, vs.) anlamdaş olan geniş bir terimdir (GRI 2000-2006: 3).

Dias ve diğerlerine (2002: 51) göre ise sürdürülebilirlik konusundaki artan ilgiye yanıt olarak, örgütlerin çevresel stratejik hedefleri giderek genişlemektedir. Değerlendirme için sadece çevresel değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik performanslar da gerekmektedir. Bu üç performans bileşeninin müşterek değerlendirmesi şimdi yaygın olarak “üçlü raporlama (TBL)” veya “sürdürülebilirlik performansı değerlendirmesi” olarak adlandırılmaktadır. Mitchell ve diğerlerine (2012: 1068) göre ise TBL sadece bir performans değerlendirme aracıdır. Diğer performans değerlendirme araçları gibi “çift döngü” öğrenme ve radikal değişimler için sosyal, çevresel ve finansal boyutlarını ölçerken belirlenen ölçümler üzerinde değişimler yapılabilmektedir.

Bu raporlardan üçlü raporlama (TBL) için John Elkington 1990’lı yılların ortalarında Amerika’da kurumsal performans ölçümü amacıyla yeni bir çerçeveyi kapsayan sürdürülebilirlik raporlama üzerinde çalışmıştır. Bu muhasebe çerçevesinde

oluşan sistem kar, yatırım, gelir ve paydaşlar değerinin ötesinde çevresel ve sosyal boyutları da alarak geleneksel ölçümlerin ötesine gitmiştir, bu sistem üçlü raporlama (triple bottom line) olarak adlandırılmıştır. Üçlü raporlama (TBL) kâr, insan ve gezegen boyutları arasında birlikte performansı açısından kapsamlı bir yatırım sonuçlarına odaklanır, TBL sürdürülebilir raporlama hedeflerini desteklemek için iyi bir araç olabilir (Slaper ve Hall, 2011: 4-6).

TBL performansı sosyal, çevresel ve finansal olarak üç boyutunu içeren bir muhasebe çerçevesini oluşturur. Geleneksel ölçüm çerçevelerinden farklı olarak uygun ölçüm araçları belirlemek için zor olan sosyal ve çevresel ölçümleri içermektedir. TBL genellikle 3P “planet, people, profits”, “gezegen, insan, kâr” olarak adlandırılmaktadır (Slaper ve Hall, 2011: 4-6). Buna göre TBL’nın sürdürülebilir kalkınma hedefleri için üç boyutta sürdürülebilir raporlamaya göre ölçüm aracı şu şekildedir.

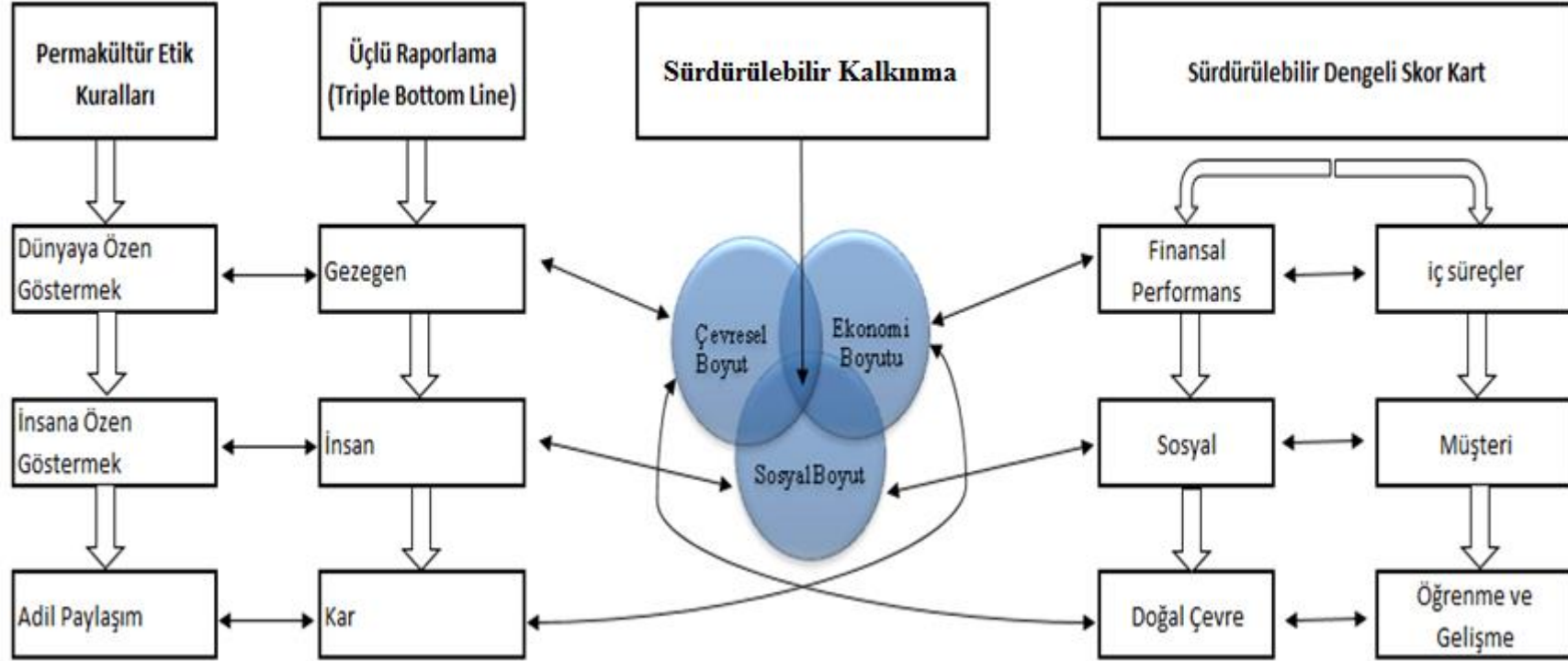
**Ekonomik Ölçüm Aracı:** Burada TBL bilançodaki nihai kar ve zarar hanesindeki para akışının idaresi ile ilgilenmektedir. Gelir veya giderler, vergiler, istihdam, iş çevresi faktörleri, iş çeşitliliği faktörleri olarak göz önünde bulundurulabilir. Belirli örnekleri şu şekildedir: Kişisel gelir, eksik istihdamın maliyeti, kuruluş büyüklüğü, iş büyümesi, sektörel istihdam dağılımı, her sektördeki firmaların yüzdesi, sektörün gayri safi hale getiren ürüne katkısı (Slaper ve Hall, 2011: 4-6).

**Çevresel Ölçüm Aracı:** Çevresel değişkenler doğal kaynakların ölçümlerini temsil etmeli ve canlıların çevreye potansiyel etkilerini yansıtmalıdır. Doğal kaynakların ölçülmesinde hava ve su kalitesi, enerji tüketimi, doğal kaynaklar, katı ve zehirli atıklar, arazi kullanımı/arazi örtüsü olarak değerlendirilebilir. Kuruluşlar için bir projenin veya politikanın bölge üzerindeki etkilerin belirlenmesinde çevresel değişkenlerin her biri için tercihen uzun dönemli elde edilebilir verilere sahip olmak yardımcı olmaktadır. Çevresel ölçüm aracı olarak kükürt dioksit yoğunlaşması, azot oksit yoğunlaşması, seçilmiş öncelikli kirleticiler, aşırı besinler, elektrik tüketimi, fosil yakıt tüketimi, katı atık yönetimi, tehlikeli atık yönetimi, arazi kullanımı/ arazi örtüsünde değişiklik değerleri kullanılabilir (Slaper, ve Hall, 2011: 4-6).

**Sosyal Ölçüm Aracı:** Sosyal değişkenler bir topluluğun ya da bölgenin sosyal boyutlarını ve sosyal sermaye, kaliteli yaşam, sosyal kaynaklara erişim, eşitlik ve eğitim ölçümlerini içermektedir. Sosyal ölçüm araçları işsizlik oranı, kadınların işgücüne katılım oranı, ortalama hane halkı geliri, göreceli yoksulluk, ortaöğretim derecesi veya sertifikası olan nüfus yüzdesi, ortalama işe gidiş süresi, kişi başı şiddet suçları, sağlıkta ayarlanan yaşam beklentisi gibi çoğaltılabilmektedir. Bu ölçümlerin çoğunun verileri genellikle ülke düzeyinde toplanmaktadır. Fakat bölgesel veya topluluk düzeyinde de mevcuttur. Uygulanacak bir proje için ya da strateji için ihtiyaç duyulacak veri düzeyi ülkesel ve bölgesel olarak değişebilmektedir. Ülke yada bölge temelli projeler için TBL başarı ölçütleri en iyi yerel olarak belirlenmektedir (Slaper ve Hall, 2011: 4-6).

Gezegen, insan ve karın birleşmesi ile oluşan TBL sürdürülebilir raporlama aracı olarak kullanıldığında ekonomik, çevresel ve sosyal ölçüm araçlarına dönüştürülerek performans değerlemesi yapılmaktadır. Akhtar ve diğerlerinin (2014; 2015) permakültür stratejik yönetim açısından gelişmesine katkıda buldukları çalışmaya göre permakültürde aynı şekilde sürdürülebilir bir raporlama aracı ile birleşerek performans ölçüm sistemi oluşturulabilmektedir. Burada permakültürün dünyayı gözetmek, insanı gözetmek ve adil paylaşım etik ilkeleri ekonomik, sosyal ve çevresel ölçüm araçlarına dönüştürülebilmektedir. Şekil 3'te de gösterildiği gibi permakültürde dünyayı gözetmek etik kuralı, TBL da gezegen ilkesi sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için oluşturulan sürdürülebilir raporlamada çevresel boyut ile eşleşebilmektedir. Permakültürde insanı gözetmek etik kuralı, TBL da insan ilkesi sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için oluşturulan sürdürülebilir raporlamada sosyal boyutu ile eşleşebilmektedir. Permakültürde adil paylaşım etik kuralı, TBL da kar ilkesi sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için oluşturulan sürdürülebilir raporlamada doğal çevre boyutu ile eşleşebilmektedir.

Şekil 3: Permakültür, TBL, SSK'nın Sürdürülebilir Kalkınmaya Göre Sürdürülebilir Raporlama İlişkisi



**Kaynaklar:** Kaplan ve Norton, 2000; Epstein ve wisher, 2001a; 2001b; Hendersen, 2011; Slaper ve Hall, 2011; Akhtar ve diğerleri 2014; 2015; Fulop ve Hernadi, 2012; Fulop ve diğerleri 2014;Eljido-ten ve Tjan, 2014 kaynaklarına göre hazırlanmıştır

Hubbard'a (2009: 180) göre sürdürülebilir performans aracı olarak TBL, örgütsel performans sistemleri üzerinde uygulamada başarılı olamamıştır. Dengeli skor kart, TBL yerine daha uygulanabilir olmaktadır. Örneğin Morsing ve Oswald'ın (2009) Novo Nordisk A/S için yapmış olduğu araştırmaya göre bu şirket TBL yerine Dengeli Skor Kart ile performans değerlendirmesi tercih etmiştir. Hendersen (2011)'e göre rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler TBL'in 3P'sinden gezegen ve insanı SDSK'a entegre ederek başarıya ulaşabilmektedirler.

Sürdürülebilir kalkınmanın boyutlarına göre oluşturulacak bir sürdürülebilir raporlama için SDSK'a permakültürün ve TBL'in nasıl entegre edileceği Şekil 3'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Burada permakültür, TBL ve SDSK'ın hem kendi aralarındaki ilişki hemde sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutu üzerinde ki ilişkiler ok işareti ile gösterilmektedir. SDSK'ın finansal performans boyutu sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi boyutu, SDSK'ın müşteri ve sosyal boyutu sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutu, SDSK'ın doğal çevre boyutu ise sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutu ile örtüşmektedir. SDSK'a ait öğrenme ve gelişme boyutu kendi içindeki diğer beş boyutun gelişmesi ile ilgilenmektedir. SDSK'a ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak ilerleyen sayfalarda verilecektir.

SDSK firmanın hedeflerini amaçlarını ayrıntılı bir şekilde ölçerek, daha fazla bilgi sağladığı düşünüldüğü için bu araştırmada TBL ve permakültür SDSK'a yardımcı araçlar olarak kullanılmıştır.

## **1.5. Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart ve Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji**

### **1.5.1. Dengeli Skor Karttan Sürdürülebilir Dengeli Skor Karta**

Günümüzde rekabet avantajı elde edebilmek ve firmanın başarısının ölçümlenebilmesi için DSK'ın içerisinde bulunan dört boyutta yeterli olmamaktadır. Bu nedenle DSK'a kalıcı bir rekabet avantajlarının korunması için gerekli tüm hususlar dâhil edilmelidir. Rekabet avantajların yaratılması ve korunması, bir firmanın ekonomik başarısını kalıcı olarak güvence altına almaya yaramaktadır. DSK'ın formülasyonunda, tüm perspektiflerdeki hedef/önlemler, yukarıdan aşağıya doğru bir sürü süreçte uzun vadeli

stratejik finansal hedeflerden anlaşılmaktadır. DSK'ın bu hiyerarşik yapısı, tüm ticari faaliyetler için bir değer yönlendirmesini garanti etmektedir (Figge ve diğerleri, 2002a: 6).

Çoğu zaman şirketler, yalnızca belirli ve kısa vadeli maliyetler ve kazançlar sağlayan konuları yönetmektedir. Sosyal ve çevresel etkilerin çoğu daha az nettir ve finansal olarak performansın ölçülmesi ve finansal ölçülerle ilişkilendirilmesi daha zor olmaktadır. Bu nedenle, sosyal ve çevresel etkiler genellikle resmi karar verme sürecinden çıkarılmaktadır. Paydaşların ve etkilerin geniş bir biçimde tanımlanması ve ölçülmesi genellikle zordur ancak yatırım kararlarının iyileştirilmesi için kritik öneme sahip olmaktadır (Epstein ve Roy, 2001: 599). DSK'ın bu özelliği ile çevresel ve sosyal yönler yönetim için de kullanılabilir. Çevresel ve sosyal yönetim için en güncel yaklaşımların temel eksiklikleri bağlamında DSK'ın sürdürülebilirlik için üç boyutu entegre etme yeteneği, çevresel ve sosyal yönlerin yönetimine değer temelli bir yaklaşım imkanı sunmaktadır. Sürdürülebilirlik yönetimine değer temelli bir yaklaşım çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflerin eş zamanlı olarak başarılmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle, çevresel ve sosyal önlemler ile firmanın ekonomik başarısı arasındaki ilişki açıkça dikkate alınmalıdır. Sürdürülebilirliğin üç temel direği, üç nedenden dolayı değer odaklı bir yaklaşımla bütünleştirilmelidir (Figge ve diğerleri, 2002a: 6):

1. İşletme değerini düşüren sürdürülebilirlik yönetimi tehlikelidir. Çünkü firma yalnızca başarılı olduğu sürece çevresel ve sosyal alanlarda yatırımını artırabilir. Firmalar kendilerini finansal sıkıntıya düşürürlerse, bu maliyetler önce kesilir ve bu da finansal raporlamaya katkıda bulunmaz. İş değeri yaratmayan sürdürülebilirlik yönetimi, yalnızca firmalar başarılı olduğu sürece uygulanacaktır.
2. Değer odaklı olmayan sürdürülebilirlik yönetimi, diğer işletmeler için uygun olmayan bir rol modelidir. Çevresel ve sosyal yönetimlerini desteklemek veya güçlendirmek isteyen firmalar sıklıkla kendilerini rakiplere yönlendirirken faydalardan ziyade kayıplar yaratan sürdürülebilirlik yönetimini benimsemeleri imkânsızdır.
3. Değer odaklı olmayan sürdürülebilirlik yönetimi tanım gereği sürdürülebilir değildir. Sürdürülebilirliğin üç ana direği ekonomi, çevresel ve sosyal yönleri içermektedir. Tam olarak genellikle bu özelliklerin birbiri ile tamamlayıcı bir

ilişki içerdiği farz edilmektedir Sürdürülebilirlik ancak çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflere eş zamanlı olarak ulaşıldığında başarılıdır. Yalnızca sürdürülebilirliğin üç boyutuyla birlikte gelişen bir iş sürdürülebilir bir performans sergilemektedir.

DSK, finansal iş hedeflerine katkıda bulunan çevresel ve sosyal yönlerin tanımlanmasına ve yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, SDSK ekonomik ve sosyal açıdan işletmenin performansının sürekli iyileştirilmesi için sürdürülebilirlik kavramının esas gerekliliklerini yerine getirmektedir. DSK'ın üç sürdürülebilirlik boyutunun tümüne değer temelli entegrasyonu için özel uygunluğu, para kazanılmayan belirsiz faktörleri de göz önünde bulundurma ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Çevresel ve sosyal yönleri sıklıkla bu belirsiz özellikleri göstermektedir. Bu nedenle, ekonomik başarı ile ilgili çevresel ve sosyal yönleri belirlemek ve DSK'a dâhil etmek gerekir (Figge ve diğerleri 2002a: 7).

### **1.5.2. Genel Olarak Dengeli Skor Kart ve Performans Boyutları**

“Balance Scorecard” kavramının Türkçe'ye tercüme edilmesinde bir karmaşa yaşanmaktadır. Akademik çalışmalara bakıldığında, bazı yayınlarda “balance scorecard” kavramının tercüme edilmeden aynen kullanıldığı; bazı yayınlarda ise “scorecard” kavramına karşılık olarak, aşağıdaki ifadelerden birinin kullanıldığı görülmektedir (Coşkun, 2007: 92-93).

- “Dengeli Kontrol Paneli”
- “Dengeli Değerleme Kartı”
- “Dengeli Performans Değerleme Tablosu”
- “Dengeli Puan Cetveli”
- “Dengeli Puan Kartı”
- “Dengeli Sonuç Kartı”
- “İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi”
- “Ölçüm Kartı Tekniği”
- “Puan kartı”



- “Stratejik Karnesi”
- “Toplam (Dengeli) Başarı Karnesi”
- “Verimlilik ve Başarı Karnesi”
- “Kurumsal Performans Karnesi”
- “Kurumsal Performans Yönetimi”

Profesyonel anlamda yönetim danışmanlığı, eğitim hizmetleri veya bilgi işlem desteği veren kuruluşların da, “balance scorecard” kavramı için kullandıkları ortak bir Türkçe kavram yoktur. Danışmanlık ve eğitim hizmetleri veren bazı kuruluşlardan bazıları “balance scorecard” kavramını aynı kullanırken; bir kısmı ise, aşağıdaki kavramlardan birini kullanmaktadır (Coşkun, 2007: 92-93).

- “Başarı Karnesi”
- “Dengeli Çetele”
- “Dengeli Not Defteri”
- “Dengeli Performans Ölçüm Çetelesi”
- “Dengeli Skor Kartı”
- “Dengeli Sonuç Kartı”
- “İşletme Karnesi”
- “Kurum Karnesi”
- “Kurumsal Karne”
- “Performans Karnelemesi”

T.C. Sayıştay Bakanlığı’nın yayınlarında “balance scorecard” kavramı, “Dengeli Skor Kartı” olarak çevrilmiştir. Bu çalışmada ise “balance scordcard” yerine “dengeli skor kartı” ifadesi tercih edilmiştir.

DSK, 1990 yılında Nolan Norton Institute’un sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “Measuring Performance in the Organization of Future” (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) adlı araştırmaya dayanmaktadır. Bu çalışmanın temelinde, ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri

yatmaktadır. Araştırmaya katılanlar, özet finansal ölçülere ağırlık verilmesinin, organizasyonların gelecekteki ekonomik değerleri yaratmasını engellediğine inanmaktadır. Bu araştırmada, Nolan Norton'ın başkanı David Norton araştırma lideri Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve yüksek teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet göstermekte olan bir düzine şirketin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır (Kaptan ve Norton, 1999: Önsöz).

DSK, finansal önlemleri (geçmiş faaliyetlerden elde edilen sonuçlar) ve operasyonel önlemleri (gelecek performansın itici güçleri) dengeleyen alternatif bir performans ölçümü ve yönetimi kavramı olarak tanıtılmaktadır ve aynı anda birçok alanda kurumsal performansın kontrol edilmesine yardımcı olmaktadır. Önemli olan nokta, bu operasyonel önlemlerin nicel ve nitel, finansal ve finansal olmayan farklı karakterlere sahip olabilmesidir (Schaltegger ve Freund, 2011: 6). Stratejik yönetim aracı olarak DSK, bir işletmenin stratejik olarak önemli konularını tanımlamayı ve bu şirketlerin stratejisinin başarılı bir şekilde başarılmasına katkıda bulunan bu meselelerin nedensel katkısını tanımlamayı ve tasvir etmeyi önermektedir ( Figge ve diğerleri, 2002b: 4). Aynı zamanda DSK finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde “dengeli” bir şekilde içermektedir. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir (Coşkun, 2007: 38).

Kaplan ve Norton (1993: 3)'e göre ise dengeli bir skor kartı özel kılan ise; 1) Şirketin misyon ve stratejisinin üst kademedden başlayarak alt kademelere yansması. 2) İleriye dönük olması. 3) Dış ve iç önlemleri bütünleştirmesi. 4) Odaklanmanıza yardımcı olmasıdır.

Mentor (2009: 37)'e göre ise DSK sistemi, bir şirketin finansal “bakış açısını”, üç finansal olmayan “bakış açısıyla” dengelemeye çalışır: müşteriler, iç süreçler, iş gücünün öğrenimi ve gelişimi. DSK yöntemini uygulayan şirketler iki güçlü araç kullanırlar. Bu araçlardan ilki strateji haritasıdır. İkinci araç ise strateji haritasındaki her bir amaç için ölçü, hedef ve mevcut performans verilerini kapsayan sonuç kartıdır.

**Strateji haritası**, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır (Coşkun, 2007: 60). Bu bağlantıyı oluşturulan sonuç kartındaki dört boyutta kurumsal hedefler için görsel bir çerçeve oluşturularak sağlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2000: 50). Mentor (2009: 37)'e göre ise strateji haritası, yöneticiler şirketlerin stratejisine ve dört boyuta göre hazırlanmış sonuç kartı açısından amaçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisine ilişkin görüşleri grafiksel olarak betimleyen tek sayfalık belge niteliği taşımaktadır. Strateji haritası, her bakış açısının stratejik amaçlarını ve diğer bakış açılarındaki amaçların performanslarını nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

**Sonuç kartı yani raporlanmasında**, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen geleneksel DSK da performans boyutlarında finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme gelişme boyutu olarak dört performans boyutu bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1993; 1999; 2000; 2001, Dias-sardinha ve Rejinders, 2005: 77-78, Fernandes ve diğerleri, 2006: 624, Coşkun, 2007: 38, Hsu ve Liu, 2010: 600, Elijido-Ten ve Tjan, 2014: 187-188).

**Finansal Boyut:** Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede, finansal ölçüler çok yararlı olduğu için, DSK, finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlarla ilgilidir. Alternatif finansal araçlar ise satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit artışı yaratmak olabilir. (Norton ve Kaplan, 1999: 33) Burada şirketin misyonun stratejiye dönüşüp dönüşmediğini, ekonomik başarıya ulaşma gelişimini göstermektedir (Elijido-Ten ve Tjan, 2014: 187).

**Müşteri Boyutu:** DSK'nın müşteri ile ilgili bölümünde, yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde şirketin göstereceği performansı tanımlamaktadır (Norton ve Kaplan 1999: 33). Daha doğrusu bizim müşterilere nasıl gözüktüğümüzü göstermektedir. Tatmin olmuş müşteri bizimle iş

yapmaya devam eden, bizi başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir (Koçel 2015: 516).

**İç Süreçler Boyutu:** Bu boyutta yöneticiler, kuruluşun hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptamaktadır. Şirket içi işlemler boyutu, performans ölçümünde geleneksel sistemler ve DSK sistemi arasında iki temel farkı gözler önüne sermektedir. Geleneksel sistemler, şirketteki mevcut olan yöntemleri, izleyip geliştirmek için uğraşmaktadırlar. Kalite ve zamanı baz alan ölçüleri de kapsadıkları için finansal ölçülere kıyasla daha üstün yönleri vardır. Fakat yine de sadece mevcut yöntemi geliştirmek üzerine odaklanılmaktadır. Hâlbuki skor kart sistemi kurumun müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yepyeni yöntemler belirleyecektir. Örneğin bir şirket müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilmek için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yepyeni yöntemler belirleyecektir (Norton ve Kaplan, 1999: 34-36).

Dengeli Skor Kart sistemi geleneksel sistemlerden farklı kılan ikinci husus, yenileme süreçlerini şirket içi yöntemler boyutuna dâhil etmesidir. Geleneksel performans ölçü sistemleri bugünün ürün ve hizmetlerinin müşterilere ulaştırılması için uygulanmakta olan yöntemler üzerine odaklanılmaktadır ve mevcut yöntemleri kontrol edip geliştirmeye çalışarak daha kestirme yoldan değer yaratmaya çalışılmaktadır (Norton ve Kaplan, 1999: 34-36).

**Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Şirkette uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gerekli alt yapıyı belirlemektedir (Norton ve Kaplan 1999: 36). Burada çalışanların ve bilgi sistemi yeteneklerinde diğer üç boyutta hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan alt yapı tanımlanmaktadır (Elijido-Ten ve Tjan, 2014: 188). Bu bir anlamda işletmenin bir “öğrenen organizasyon” haline gelmesine yardımcı olabilmektedir (Koçel, 2015: 517).

### **1.5.3. Dengeli Skor Kart Boyutları ve Turizm Sektörü İçin Örnek Uygulama**

Turizm sektöründeki işletmelerin performanslarının sadece finansal ölçütlere dayanarak ölçülmesi yeterli değildir. Nitekim yapılan araştırmalarda, otel yöneticilerinin

DSK yöntemi kullanmasalar da, odaların doluluk oranı, misafir yorum kartları, çalışan devir oranı ve tekrar gelen ziyaretçi sayısı gibi finansal olmayan performans ölçütlerinden yaygın olarak yararlandıkları görülmektedir. Ancak otel yöneticileri, çok farklı performans ölçütleri kullanmalarına rağmen, hala istedikleri bilgileri tam olarak elde edemediklerinden şikâyet etmektedirler. Bu nedenle, turizm sektöründeki birçok işletmede de performans yönetim aracı olarak DSK kullanılmaya başlanmıştır (Coşkun, 2007: 199). Genel olarak turizm sektöründe kullanılan performans ölçüsüne Tablo 3'te örnek olarak verilebilmektedir.

**Tablo 3: Turizm Sektöründe Kullanılan Performans Ölçüleri**

<b>Finansal Boyut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brüt faaliyet karı</li> <li>* Net faaliyet karı</li> <li>* Kullanılan sermayenin getirisi</li> <li>* Toplam satışlar</li> <li>* Bölümlerin satış karması</li> <li>* Kaynaklarına göre satış karması</li> <li>* Ortalama doluluk oranı</li> <li>* Stokların ortalama süresi</li> <li>* Borçların ortalama süresi</li> <li>*Kullanılan odabaşına düşen gelir</li> <li>*Kullanılan odabaşına düşen gelir endeksi(diğer rakiplerle kıyaslaması)</li> </ul>
<b>Misafir Boyutu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Misafir memnuniyeti anketi sonuçları</li> <li>* Misafir mektupları</li> <li>* Tekrar gelen misafir sayısı</li> <li>* Tekrar gelen misafir sayısının doluluk oranına oranı</li> </ul>
<b>Şirket İçi Yöntemler Boyutu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Takım çalışması ile ilgili personel ile beraber yapılan toplantılar</li> <li>* Maliyet verimliliği ile ilgili brüt kar ve net kar oranları</li> <li>* Çalışanların eğitimi ile ilgili tamamlanan kurslar, birden fazla iş yapabilen çalışan sayısı</li> </ul>
<b>Öğrenme ve Gelişme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Otelin marka standartlarına uyulması</li> <li>* Faaliyet yürütölmek üzere belirlenen yeni alanlar</li> <li>* Personele verilen eğitimler</li> </ul>

**Kaynak:** Emekli, 2006: 68

#### 1.5.4. Genel Olarak Sürdürülebilir Dengeli Skor Kart

Şirketler stratejilerini birçok çeşitli sürdürülebilir stratejiler ile şekillendirmektedirler (Epstein ve Roy, 2001: 592, Fulop ve Hernadi, 2012:110-111).

Amaçları için her seviyede, küreselden yerele, sürdürülebilir gelişim stratejilerini açıkça ve kesin ilkeler, eylemler, planlar ve sorumluklar gelişmektedir (Kardos, 2012: 1173). Bunlar, mevcut rutin de küçük değişiklikler ya da radikal yeni iş yapma şekilleri olabilmektedir (Epstein ve Roy, 2001: 592).

Çevresel ve sosyal/toplumsal yönetimi bir firmanın genel yönetimi ile bütünleştirmek için DSK yöntemini kullanmanın umut verici olduğu görülmektedir (Figge ve diğerleri, 2002b). Geleneksel DSK'daki değişiklikler, bir kuruluşun elde etmeyi beklediği sosyal/toplumsal ve çevresel performans düzeyini göstermeye izin verebilmektedir (Dias ve diğerleri 2002: 59). Fakat bu konuda fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışma da ise temel olarak Figge ve diğerlerin (2002a, 2002b, 2002c), Epstein ve Wisner (2001a, 2001b), Bieker (2002, 2003), Bieker ve Waxenberg (2002), Fülöp ve Hernadi (2012), Fulop ve diğerlerinin (2014) yapmış olduğu çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur.

Fulop ve Hernadi'ye (2012) göre SDSK alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde SDSK'in birleştirilmesinde hepsi farklı bir bakış açısına ve yapıya sahiptirler. Burada geleneksel DSK fikri finansal, çevresel ve toplumsal olarak sürdürülebilirliğin üç boyutuyla ve diğer ilgili paydaşların bakış açılarıyla birleşerek daha geniş bir çerçeve sağlayarak gelişmektedir. Bu aracı, çevresel yönetim amacıyla kullanmak fikri, Kaplan ve Norton (1993) tarafından daha öncede önerildiği üzere yeni değildir.

SDSK ekonomik, çevresel ve sosyal/toplumsal anlamda iş performansının kalıcı şekilde geliştirilmesi için sürdürülebilirlik kavramının koşullarının esaslarını karşılamaktadır (Figge ve diğerleri, 2002c: 7). SDSK'ı bir planlama aracı olarak kullanmak mantıklıdır. Bu sosyal/toplumsal ve / veya çevresel yönlerden ortaya çıkan katma değer potansiyelinin şeffaflığını artırabilmektedir ve stratejinin uygulama sürecini hazırlayabilmektedir. Ekonomik, çevresel ve sosyal/toplumsal hedefler boyutları arasındaki nedensellikleri nasıl ortaya çıkabileceğini açıklayan bir referans çerçevesi sunabilmektedir. Buna ek olarak, bir şirketin çevresel veya sürdürülebilirlik departmanı, SDSK aracılığıyla kendisi ile deneyim kazanabilmektedir. Bu nedenle SDSK kurulumu çok değerli bir eğitim süreci olabilmektedir (Bieker ve Waxenberg, 2002: 6-7).

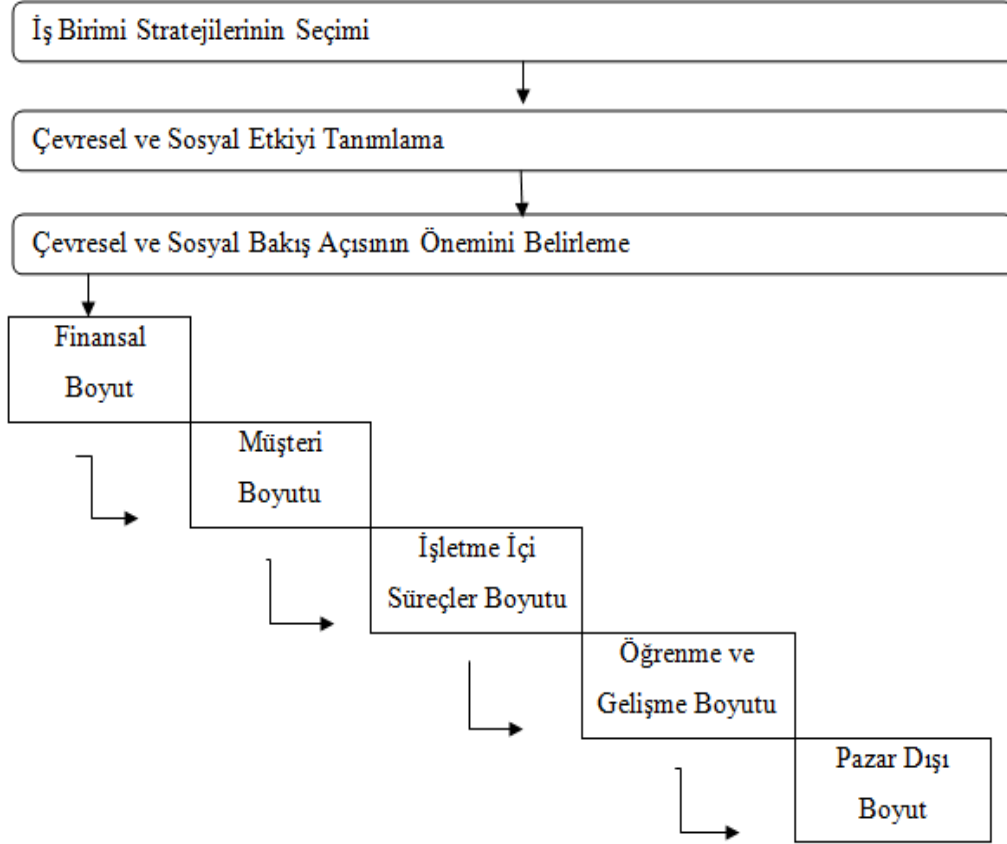
### 1.5.5. SDSK'nın Formüle Edilmesi Süreci

Figge ve arkadaşlarının mantığına dayanarak, SDSK'nın formüle süreci bir dizi temel gereksinimi karşılamalıdır ( Figge ve diğerleri 2002a:10-11; 2002b: 11-12; 2002c: 276-277).

- Öncelikle SDSK, çevresel ve sosyal yönetim değer odaklı yönetim bakış açısına öncülük edebilecek bir süreç olmalıdır.
- İkincisi, çevresel ve sosyal değer odaklı yönetim bakış açısını sağlamak için firmanın genel yönetim sistemi ile birleştirilmelidir.
- Üçüncüsü, stratejinin ve belirli iş biriminin çevresel ve sosyal yönlerinin belirli özelliklerini ve gereksinimlerini tam karşılayan bir SDSK olmalıdır.
- Dördüncüsü, bir iş biriminin çevresel ve sosyal yönleri stratejik öneme göre birleştirilmelidir. Bu fazladan pazar dışı bakış açısının girişinin olup olmadığı sorusunu içermektedir.

Bu gereksinimlerin temelinde bir SDSK formüle etme süreci üç ana adıma ayrılabilir. Birincisi, stratejik iş birimi seçilmelidir. Bu adım işletme birimi için bir stratejinin var olduğu varsayılmaktadır. İkincisi, ilgili çevresel ve sosyal/toplumsal yönleri tanımlanmalıdır ve üçüncü olarak, bu özelliklerin belirli işletme birimi stratejisi ile ilgisi belirlenmelidir. Şekil 4'te ise tüm sürecin genel bir görünümü verilmektedir.

**Şekil 4: SDSK Formüle Etme Süreci**



**Kaynak:** Figge ve diğerleri, 2002a: 12

Epstein ve Wisner'e (2001a, 2001b) göre ise DSK'ı kullanan birçok şirket skor kartlarına henüz başarılı bir şekilde çevresel, sağlık ve sosyal/toplumsal boyutlarını entegre edememişlerdir. Bunun sebebi ise yöneticilerin destekledikleri çevresel, sağlık ve sosyal/toplumsal girişim ve hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olacak bu aracı nasıl kullanabileceklerini bilmemeleridir. Başka bir yanı ise basitçe bu kartı nasıl kullanabileceklerini keşfedememiş olmalarıdır. Şekil 5'de Epstein ve Wisner (2001a, 2001b) bize çevresel, sağlık ve sosyal/toplumsal boyutlarını DSK'a nasıl entegre edilmesi konusunda çok iyi bir örnek sunmaktadırlar.



**Şekil 5: DSK için önerilen Çevresel ve Sosyal Ölçümler**

ÇEVRESEL	SOSYAL/TOPLUMSAL	ÇEVRESEL	SOSYAL/TOPLUMSAL
<b>FİNANSAL</b>		<b>İÇ SÜREÇLER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktif ve reaktif harcamalar</li> <li>• Sermaye yatırımları</li> <li>• İşletme harcamaları</li> <li>• Satış maliyeti</li> <li>• Geri dönüşüm maliyeti</li> <li>• Yeşil ürünlerden elde edilen gelirler</li> <li>• Para cezaları</li> <li>• Çevresel etkilerden kurtulma maliyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayırseverlik katkıları</li> <li>• Çalışanlara tazminat bedeli</li> <li>• Bağışlanan malların değeri</li> <li>• Çalışanlara sağlanan faydalar</li> <li>• Yasal işlemler maliyeti</li> <li>• Eğitim bütçeleri</li> <li>• İşe alım maliyetlerini indigeme</li> <li>• Gelişen itibardan satışların artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri dönüşümlü üretim ve ofis malzemeleri</li> <li>• Sertifikalı tedarikçiler</li> <li>• İç denetim puanı</li> <li>• Enerji tüketimi</li> <li>• Sertifikalı tesisler</li> <li>• Yeniden üretilen ürünlerin %'si</li> <li>• Enerji kullanımı</li> <li>• Sera gazı emisyonu</li> <li>• Tehlikeli materyal çıktısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşçi kazaları</li> <li>• Kaybedilen iş günleri</li> <li>• Azınlık alımları</li> <li>• Ortalama çalışma saatleri</li> <li>• Garanti talepleri</li> <li>• Fabrika turları ve ziyaretçiler</li> <li>• Çalışmayan kazaları</li> <li>• Etik kaynaklar</li> <li>• Tedarikçi ihlalleri</li> <li>• Güvenlik geliştirme projeleri</li> </ul>
<b>MÜŞTERİ</b>		<b>ÖĞRENME VE BÜYÜME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeşil ürünler</li> <li>• Ürün güvenliği</li> <li>• Geri aramalar</li> <li>• Müşteri iadeleri</li> <li>• Olumsuz basın bildirisi</li> <li>• Kullanımdan sonra geri kazanılmış ürünler</li> <li>• Fonksiyonel ürün çevre verimliliği (Örneğin çamaşır makinesinin enerji maliyetleri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri algıları</li> <li>• Akciğer kanseri AIDS gibi olaylarla ilgili destekler</li> <li>• Toplum desteği(güvenlik, boş zaman etkinliği, sağlık)</li> <li>• Grup toplantıları</li> <li>• Müşteri memnuniyeti</li> <li>• Ürün hatırlatmaları</li> <li>• Reklam şikâyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların eğitimi</li> <li>• Topluluk şikâyetleri</li> <li>• Yenilebilir kaynakların kullanımı</li> <li>• Çalışanlar tarafından ihlal edilen durumlar</li> <li>• Çevresel hedeflerle bağlantılı olan çalışanların teşviki</li> <li>• Çevresel hedef yükümlülükleri</li> <li>• Çevresel sorumluluklar yükümlülükleri</li> <li>• Acil cevap programları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş gücü çeşitliliği (yaş, cinsiyet, ırk)</li> <li>• İşgücü eşitliği</li> <li>• Çalışanların gönüllü çalışma saatleri</li> <li>• Tesis kapanışları</li> <li>• Etik ihlalleri</li> <li>• Davalar</li> <li>• Paydaş algısı</li> <li>• Çalışan şikâyetleri</li> <li>• Toplum eğitim programları</li> <li>• Vergi ihlallerinde devlete gönüllü olarak bildirim programları</li> </ul>

**Kaynak:** Epstein ve Wisner, 2001b:4


Kendi işletmelerine uygun SDSK kart hazırlayan işletmeler için ekonomik, sosyal/toplumsal ve çevresel boyutları ile ölçüm aracı oluşturmaları paydaşları/ misafirleri için yeterli olmayabilmektedir. Bunun için kendilerine uygun bir sürdürülebilir odaklı temel strateji seçerek kendilerini ifade etmeleri paydaşları/misafirleri ve kendileri için avantajlı olabilecektir.

### 1.5.6. Kurumun Eylem ve Etkileri Uygun Analiz için SDSK Strateji Haritası

Möller ve Schaltegger (2005: 75-76)'e göre strateji haritaları, strateji formülasyonunda ve strateji uygulamasında belirgin bir rol oynamaktadır. Strateji haritaları ile dengeli puan kartı, bir modelleme sürecinin başlangıç noktası haline gelmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik durumunda, sürdürülebilir kalkınma ve gelişmiş bir bilanço skor kartı arasındaki bağlantıları yansıttığı açıktır. Çevresel açıdan, dengeli skor kartlarının bir avantajı, sürdürülebilirlik konuları da dâhil olmak üzere uzun vadeli kaynaklar ile yetenekler arasındaki ilişkiyi ve kısa vadeli finansal sonuçları ortaya koymasındır. Sürdürülebilirlikle ilişkili kaynakları, yetenekleri ve faaliyetleri olan neden-sonuç zincirleri yalnızca çevresel olarak belirtilen maliyetleri içermemeli, daha doğrusu doğrudan ve dolaylı çıktıları içermelidir. Bu durumda “dengeli” teriminin yorumlanması, kurumsal sürdürülebilirliğin amaç ve hedeflerine kadar uzanır. Bu tür iyileştirmeleri içeren dengeli skor kartları, dengeli puan kartlarını sürdürülebilirliğini (SDSK) doğrulayabilmektedir.

Buna göre aşağıda Tablo 4’de SDSK için kurumun eylem ve etkileri için uygun analiz strateji haritası önerisine yer verilmiştir.

**Tablo 4: Kurumun Eylem ve Etkileri için Uygun Analiz Strateji Haritası**

STRATEJİ			
Kurumsal Misyon ve Değerler, Geleceğe Dair Planlar		Çevresel ve Sosyal Sorumluluklar	
<b>EKONOMİK ETKİLER</b>	<b>SOSYAL ETKİLER</b>	<b>ÇEVRESEL ETKİLER</b>	Kurumsal eylem ve kararların ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçları
<b>Finansal Boyut</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Müşteriler</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		 Kurumsal Karar ve Eylem
<b>İşletme İçi Süreçler</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
<b>Öğrenme ve Gelişme</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

**Kaynak:** Fulop ve Hernadi, (2012: 112)

Buna dayanarak, kurum içindeki ekonomik, sosyal ve çevresel kararlar ve faaliyetler, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutu tarafından tanımlanan hedeflerle bağlantılı olarak tanımlanabilir hale gelmektedir. Bu nedenle, sosyal ve çevresel etkiler özel bir ekonomik etkiye (tüketici talebi, finansal sonuçlar) tabi tutulmaktadır. Toplumsal ve çevresel etkiler ekonomik etkiden (tüketici taleplerini karşılama, finansal performans) ayrı olarak ele alınmalıdır. Finansal bakış açısının ve ilgili hedeflerinin sosyal ve çevresel beklentilerin karşılanmasına katkıda bulunduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Nitekim bir öncelik olarak ele alınmamalıdır (Fulop ve Hernadi 2012:112-113).

### **1.5.7. Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji**

Bieker (2003: 7)'e göre DSK veya SDSK, stratejileri şirketlerin operasyonel seviyesine aktarmak için “stratejiden eyleme” bir araçtır. Bu araçta, normatif ve stratejik unsurların önceden tanımlanması gerekmektedir. Çünkü sıklıkla sürdürülebilirlik politikaları veya stratejilerinde “normatif boşluk” ve “stratejik boşluk” eksikliği gözlemlenmektedir. Bu eksiklik, stratejik hedeflerin tanımını, ölçülmesinin zor görünebilmesine yol açabilmektedir. Aşağıdaki yönler vizyonların, stratejilerin ve somut hedeflerin birbirine bağlanmasının neden zor olduğunu açıklamaktadır.

- Yukarıda belirtildiği üzere, stratejiler ya mevcut değildir yâ da en azından açık değildir. Elbette, çevresel ve sosyal yönleri ile ilgili olarak bu durum daha sık görülmektedir.
- Stratejiler, çalışanlar tarafından anlaşılmayan ve oldukça geniş olan vizyonlara çok benzemektedir.
- SDSK kurulurken stratejik geliştirme departmanlarından destek eksiliğinden dolayı strateji ve eylemler arasındaki boşluk tamamen köprülenememiştir. Ancak hedefler belirlenirken, stratejiler göz önüne alındığında, en azından bu boşluk giderilmeye çalışılabilmektedir.

Bieker (2003: 7) burada SDSK ile kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin temellerini atmak istemektedir.

Fulop ve Hernadi (2012: 110-111)'ye göre daha önceki çalışmalarda (Dyllick, Bieker ve diğerleri, 2002) rekabetçi çevresel stratejiler şirketin temelinde stratejik uyumu ve stratejik davranışları sınıflandırmaktadır. Sürdürülebilirlik sorunlarına atıfta bulunan şey, yalnızca piyasa güçleri değil, aynı zamanda toplumsal güçlerdir. Stratejik uyum bu nedenle yöneticilere 'toplum/kamu ya da piyasa olan iki unsurun göreceli önem algılarından bahseder. Stratejik davranış, sırasıyla, şirketin sürdürülebilirlik konularına yaklaşımında benimsenen savunma ve saldırganlık seviyesinden bahsetmektedir, bunlar reaktif ya da proaktif olup olmadığı ile ilgilidir. Bu iki faktör birleştirildiğinde Tablo 5'de da gösterildiği gibi farklı stratejik türleri oluşturulabilmektedir.

**Tablo 5: Dört Farklı Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji**

Stratejik Uyum \ Stratejik Davranış	KAMU	PAZAR
REAKTİF	Güvenilirlik Stratejisi	Verimlilik Stratejisi
PROAKTİF	Dönüştürücü Stratejisi	Yenilikçilik Stratejisi

**Kaynak:** Fülöp ve Hernadi, 2012:110

Dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan stratejilere aktif stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile uyumlu, yavaş ve reaktif bir tutum ve davranışlarla uygulanan stratejiler ise pasif stratejiler olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 210).

Aktif stratejiler, yönetici ve stratejistlerin, olayların kendilerini zorlamasından ve yönlendirilmesinden önce kararlaştırdıkları ve uyguladıkları stratejiler olmaktadır. Yöneticilerin olaylar oluşmadan evvel uygulamaya koydukları öncü ve yönlendirici stratejik uygulamalardır... Pasif stratejiler ise olaylar oluşuktan, her şey yerli yerine oturduktan sonra işletmelerin reaktif bir şekilde, olaylar karşısında uyumcul olarak uyguladıkları stratejiler olmaktadır. Burada uygulama zamanı olaylardan oldukça sonradır ve yöneticilerin amaçları genellikle, işletmelerinin oluşan ve gelişen olaylar karşısında uyum göstermesini ve ona uygun davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda uygulanan stratejiler yönlendirici değil uyumcudur. Bu gibi pasif strateji uygulayıcılarına geç hareket eden işletmeler denilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 210-211).

**Güvenilirlik Stratejisi:** Güvenirliği ve itibarı artırmak, teşvik etmek: Burada imaj ve itibar konuları ele alınmaktadır (Bieker, 2003: 7). Sürdürülebilirlik toplum için ve politik olarak önemli olması sebebiyle, bir şirketin sürdürülebilir olması güvenirliği ve itibarıyla değerli maddi olmayan bir varlıktır. Dolayısıyla “iyi kurumsal vatandaş olma” anlamında toplumda ve siyasette iyi bir imaja sahip olmak önemlidir. Bu strateji, güvenirliği veya “itibarlı sermayeyi” teşvik etmeyi, artırmayı ve korumayı amaçlamaktadır (Fülop ve Hernadi, 2012: 110).

**Verimlilik Stratejisi:** Üretkenliği ve verimliliği artırmak: Üretkenliğin ve verimliliğin gelişmesi “verimli” bir stratejinin uygulanması ile mümkündür (Bieker, 2003: 7-8). Çevre yönetimi ile ilgili bu strateji iyi bilinmekte ve “çevre verimliliği” olarak yaygın olarak uygulanmaktadır. Endüstrilerde, en iyi enerji, su ve malzeme verimliliğini başarılı bir şekilde sağlayarak hem maliyetleri azaltmak hem de ekolojik ayak izi’ni azaltmada yardım ettiği için sürdürülebilirlikle ilgili en önemli strateji gözükmemektedir. Sosyal açıdan, bu tür stratejiler “sosyo- verimliliği” geliştirmek için çalışılabilmektedir. Bu, çalışanları hem verimliliklerini hem de meslek derecelerini artırmak için destekleyerek gerçekleştirilebilir (Fülop ve Hernadi, 2012: 110).

**Yenilikçilik Stratejisi:** Piyasa da fark yaratmak: Burada şirket tarafından üretilen ürünlerde piyasa da fark yaratılması hedeflenmektedir (Bieker, 2003: 9). Çevresel ve sosyal etkiler genellikle firmaların ürünlerini pazarda farklılaştırma fırsatı sunar. Bu stratejinin amacı, sosyal açıdan duyarlı ve çevre dostu ürün yeniliklerini geliştirmek ve satmak yoluyla satışları ve marjları artırmaktır. Sürdürülebilir katma değerli ürünler tüketim ve elden çıkarma aşamasında müşteri tarafından değer algılanması koşuluyla pazarlamak daha iyidir (Fülop ve Hernadi, 2012: 110).

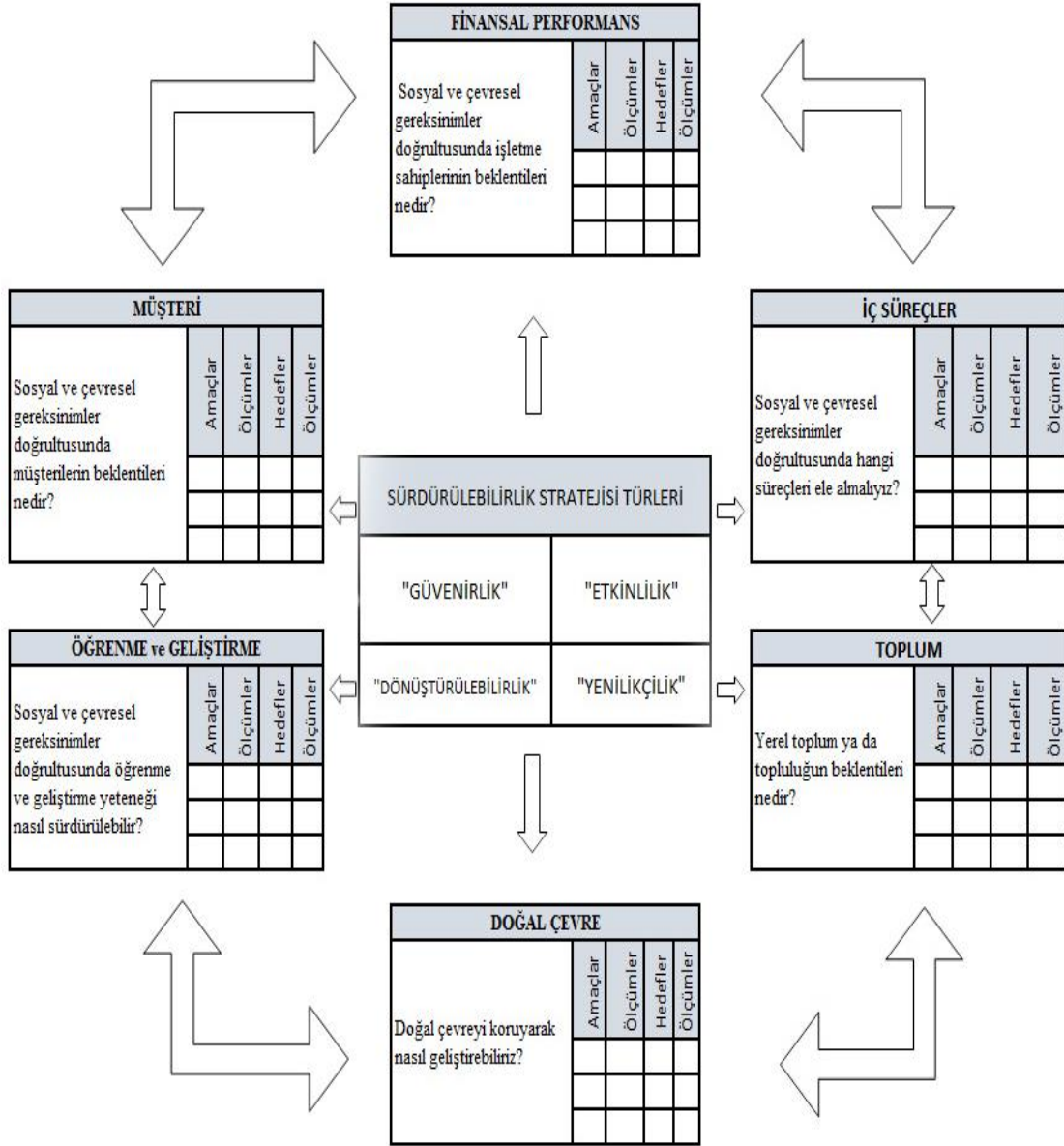
**Dönüştürücü Stratejisi:** Gelişmekte olan pazar ve toplum: Burada mevcut kurumsal çerçeveleri değiştirerek yeni pazar alanları yaratmak amaçlanmaktadır (Bieker, 2003: 9). Çünkü çoğu durumda insan ihtiyaçları ya da tüketim olayları değiştirilebilir. Bu yönüyle bu strateji proaktif ve halka yönelmiş durumda olmaktadır. Sonuç olarak burada diğer stratejilerle karşılaştırıldığında yapısal değişiklikler yaratmak ya da bunlara katılmak amaçlanmaktadır (Fülop ve Hernadi, 2012: 110).

### 1.5.8. Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji ve SDSK Taslağı

Bu birleşmenin iki taraflı bir özelliği vardır. Bir taraftan, sosyal/toplumsal ve çevresel hedefleri doğrudan bir şekilde belirlemek için sosyal/toplumsal ve çevresel bir bakış açısı ile sunulmaktadır. Diğer taraftan, sosyal/toplumsal ve çevresel beklentileri, önceden belirlenmiş ve halen uygulanmakta olan sürdürülebilirlik stratejisine uygun olarak hedeflerin oluşturulması sırasında geleneksel bakış açısı ile birleştirilmektedir. Burada sürdürülebilirlik stratejilerin merkezde konumlandırılması, bireysel bakış açısından kaynaklı soruları anlamamızı sağlamaktadır (Fulop ve Hernadi, 2012: 111-112).

Bu duruma göre sosyal/toplumsal ve çevresel bakış açısına göre birleştirilmiş sürdürülebilir yönetim odaklı temel strateji ve SDSK Şekil 6'da gösterildiği gibi bir birleşmeye sahip olmaktadır.

**Şekil 6: Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji ve SDSK Taslağı**



**Kaynak:** Fulop ve Hernadi, 2012: 112

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ALTERNATİF TURİZM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR DENGELİ SKOR KARTIN PERMAKÜLTÜR EKOLOJİK KÖY VE ÇİFTLİKLERİNDE UYGULANMASI PASTORAL VADİ ÖRNEĞİ

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmanın Soruları

Günümüzde turizm sektöründe kitle turizmin yıkıcı, zarar verici ve kültürel erozyona sebep olucu etkileri artmaktadır. Destinasyonlarda doğal çevreye verilen zararlar gözle görülür bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden son yıllarda ekolojik yaşamı koruyarak kalkınabilmek için alternatif çözüm önerileri geliştirilmektedir. Permakültür de sürdürülebilir kalkınma aracı olarak bu çözüm önerilerinin içerisinde yer almaktadır. Çünkü permakültür sadece alternatif turizm olarak değil, sürdürülebilir kalkınma aracı olarak tükenmekte olan doğal kaynakların korunmasında ve sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların dengede tutulmasında her sektör için yardımcı olabilmektedir. Bu dengeyi permakültür kendi etik kuralları ve ilkeleri ile birlikte içerisinde barındırdığı sürdürülebilirlik stratejisi sayesinde gerçekleştirmektedir. Turizm sektöründe ise alternatif turizm için permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri olarak faaliyet alanına sahiptir.

Fakat hem permakültür kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin internet adresleri hem de ilgili yazın incelendiğinde nasıl bir performans değerlemesi yapılacağı konusunda kapsamlı bir değerlendirme aracı bulunmamaktadır. Çünkü permakültürün içerisinde finansal ve finansal olmayan (çevresel, sosyal/toplumsal) ölçümler bir arada bulunmakta ve finansal olmayan soyut ölçümlerin nasıl yapılacağı konusunda bir bilgi bulunmamaktadır. Mevcut durumun değerlendirilmesi, hataların denetlenmesi ve düzeltilmesi, belirlenen hedeflerin başarı durumunu belirten bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle araştırmanın temel problem sorusu şu şekildedir; alternatif



turizm için SDSK ile permakültür etik kuralları ve ilkeleri birleştirilerek nasıl bir sürdürülebilir raporlama oluşturulabilir?

Araştırmanın alt problem soruları ise;

1. Finansal performans için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?
2. Misafir boyutu için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?
3. İç süreçler boyutu için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?
4. Öğrenme ve gelişme boyutu için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?
5. Toplum boyutu için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?
6. Doğal çevre boyutu için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları nelerdir?

Bu yüzden bu çalışma kapsamında öncelikle SDSK'ı bir planlama aracı olarak ele alarak permakültür ile bütünleştirerek ekonomik, sosyal, ekolojik hedefler boyutları arasındaki nedensellikleri nasıl ortaya çıkarabileceğini açıklayan bu alanda faaliyette bulunan alternatif turizme yönelik işletmeler için referans olması amaçlanmıştır. Aynı zamanda permakültürü stratejik yönetim bakış açısıyla ele alarak bu alanda geliştirilmesini sağlamakta hedeflenmektedir.

Seçilen Pastoral Vadi işletmesinde, işletmenin stratejisini gerçekleştirebilmesi için soyut değerlerin, mevcut durum analizini yaparak somut adımlara dönüştürülmesini ve ölçülmesini sağlamak amaçlanmıştır.

Pastoral Vadi işletmesinin vizyon, öz değerler ve misyonunu oluşturarak 6 boyut açısından amaçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisine ilişkin görüşlerinin betimlendiği ve tanımlandığı SDSK strateji haritasını oluşturmak amaçlanmıştır.

Mevcut durum analizinin sonuçlarını işletmenin çalışanları da olmak üzere gerekli paydaşlar, misafirler ve gönüllüler ile paylaşarak sürdürülebilir odaklı strateji aracılığıyla, işletmenin stratejik yönetim amaçlarının tanınırlığını yaygınlaştırmak amacıyla araştırma sonucuna göre işletme için en uygun raporun hazırlanması amaçlanmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Önemi**

Ülkemizde sürdürülebilir kalkınma çalışmalarına yönelik çözüm önerisi ve bu çalışmalara yönelik performans değerlendirilmesi konuları hakkında çok az çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle burada öncelikli olarak permakültürün sürdürülebilir kalkınma aracı olarak stratejik yönetim bakış açısı ile ele alınması ve geliştirilmesi için önemli olmaktadır. Bu anlamda SDSK'ı permakültür ile birleştirilerek ilk defa uygulama alanı oluşturması açısından da özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma neticesinde sadece ilgili yazında değil aynı zaman da permakültür ve SDSK ile ilgili projeler, uygulama alanları oluşturularak da katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

## **2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırmanın Süreci**

Araştırmada nitel araştırma yöntemi, durum (örnek olay) çalışması tercih edilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2005: 39). Analiz birimi olarak ise bu alanla ilgili gerekli araştırmalar yapılarak Pastoral Vadi seçilmiştir. Bütün evreni çalışmak yerine, evreni temsil etme gücüne sahip, sınırlı sayıda birey, olay veya olguyu araştırma kapsamına dâhil etmenin pratik bir çözüm olması (Yıldırım ve Şimşek 2005: 101), güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunulan içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla veri kaynağının olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olduğu için bu yöntem tercih edilmiştir (Yin 1984: 23 aktaran Yıldırım ve Şimşek 2005: 278; Büyüköztürk ve diğerleri 2014: 249). Ayrıca bu yöntem, bir konu, olay, işletme veya bölge hakkında ayrıntılı bilgi toplamaya olanak sağlayarak yeni kuramların geliştirebilmesine fırsat vermesi nedeniyle tercih edilmektedir (Yin, 1994:

79 aktaran Kılıç ve Kurnaz 2010: 46). Bu araştırma için görüşme, gözlem ve doküman analizi olarak birden fazla veri toplama aracı kullanılmıştır.

Permakültür alanında faaliyette bulunan işletme sayısı az olduğu için analiz birimi seçilmeden önce bu araştırma için en uygun analiz birimi seçilmeye özen gösterilmiştir. Gerekli araştırmalar yapılarak ve üst düzey yöneticisi ile görüşülüp onay alındıktan sonra Fethiye ilinde bulunan alternatif turizm kapsamında ekolojik yaşam çiftliği olarak 2000 yılında kurulan sağlıklı beslenme, organik tarım unsurlarını içerisinde bulundurarak sürdürülebilir yaşam alanı oluşturmayı amaçlayan “Pastoral Vadi” işletmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmada öncelikle analiz birimi yani Pastoral Vadi 'ye ait yayınlar (makaleler, dergi, televizyon yayınları, raporlar, web sayfası vb.) incelenmiştir. Daha sonra ise SDSK ile ilgili dünyadaki yapılmış örnek uygulamalar incelendikten sonra veri toplamanın ikinci aşaması olarak analiz birimi kendi doğal ortamında gözlemlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için gerekli görüşmeler 27.10.2016 tarihinde telefon ve mail aracılığıyla iletişim kurularak görüşme zamanı 17.11.2016/19.11.2016 tarihleri arasında belirlenmiş olup araştırma yerinde 3 günlük incelenme yapılmıştır. Aynı zamanda 18.12.2016 tarihinde 8. Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali düzenlenmekteydi. Sayın Ahmet KİZEN'in de sponsorlarından ve konuşmacı olarak da destekçisi olduğu bu festivale Sayın KİZEN ve Pastoral Vadi ailesi ile katılarak, oradaki yerel halkın hem sürdürülebilirlik hakkında hem de dışarıdan Pastoral Vadi 'ye bakış açısının gözlemlenebilmesi için bir avantaj olmuştur.

Doküman analizi ve gözlemlerin sonucunda elde edilen bilgilere göre öncelikle üst düzeydeki yöneticisi Sayın Ahmet KİZEN ile önceden hazırlanmış olan EKLER'de sunulan yarı yapılandırılmış mülakat soruları çerçevesinde görüşme yapılmıştır ve bu görüşme ses kaydı olarak kayıt altına alınmıştır. Sonrasında ise oradaki daimi çalışanlar ve gönüllüler ile birlikte grup odak görüşmesi yapılarak finansal/misafir/iç süreçler/öğrenme ve büyüme/toplum/doğal çevre boyutları için çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçlarını öğrenmeye yönelik günde ortalama 2 saat görüşme yapılmıştır. En son olarak ise Şekil 9 ve Tablo 7'de gösterilmiş olan Pastoral Vadi “güvenirlilik” sürdürülebilir odaklı rekabet stratejisi strateji haritası ve Pastoral Vadi permakültür için “güvenirlilik”

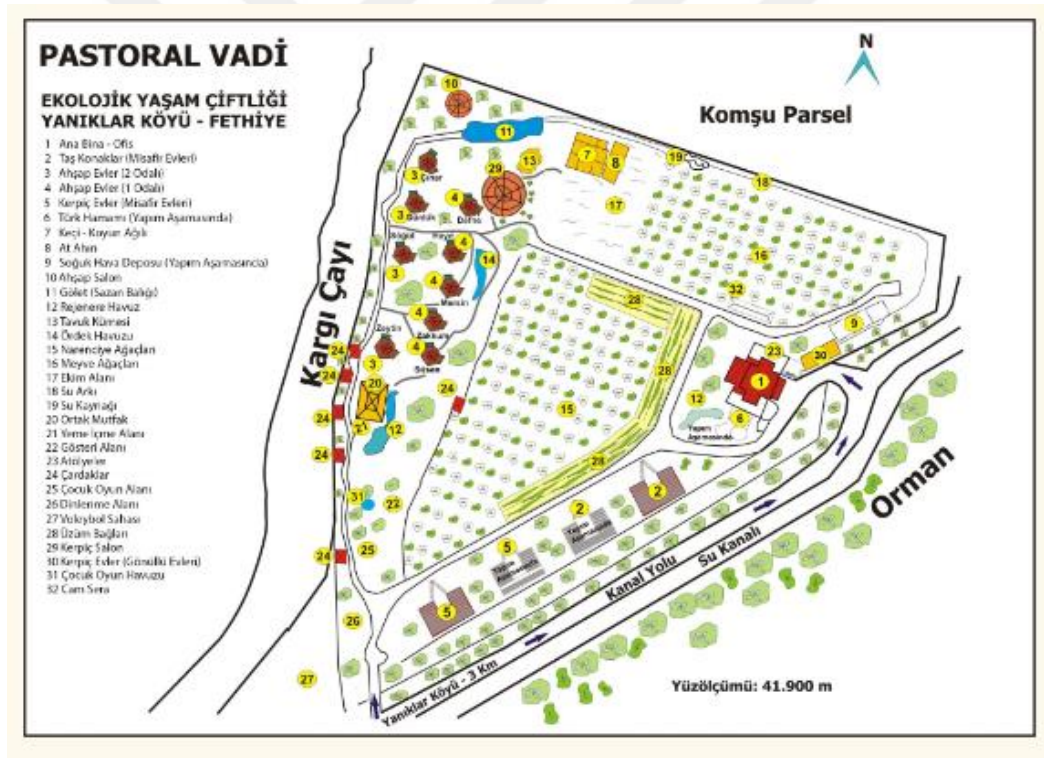
sürdürülebilir odaklı temel stratejisi ve SDSK raporu oluşturulmasına yönelik gerekli bilgiler elde edilmiş ve bu bilgiler rapor halinde sunulmuştur.

## 2.4. Pastoral Vadi'ye İlişkin Bilgiler

### 2.4.1. Pastoral Vadi Konumu ve Tarihi

Pastoral Vadi, Yanıklar Köyü, Dalaman - Fethiye devlet karayolu üzerinde ve Dalaman'a 40 km, Fethiye'ye 15 km mesafededir. Şekil 7'de de görüldüğü üzere Pastoral Vadi Kargı Çayı'nın yanında yer almaktadır.

Şekil 7: Pastoral Vadi'nin Yerleşim Planı



**Kaynak:** www.pastoralvadi.com

Pastoral Vadi, Ahmet KİZEN tarafından geçmiş iş tecrübeleri ve mesleki bilgisi birleştirilerek kurulmuştur. Pastoral Vadi kurulurken Ahmet Bey kitle turizmin yıkıcı ve kültürel erozyona uğratan etkisinden kurtulmak için dünyadaki ekolojik turizm örneklerini incelemiştir. Daha sonrasında ise şuanki içerisinde yaşamış olduğu 42 dönümlük arsayı satın alarak ekolojik yaşam ve çiftliği için ilk adımı atmıştır. 2000 yılında ilk kendi evini

inşa etmiş olup ardından turizm için konaklama alanlarını zamanla inşa ederek bugünkü mevcut kapasitesine ulaşmıştır.

19-27 Eylül 2009 tarihinde burada Penny Livingston Stark'ın ilk permakültür çalıştayı gerçekleşmiştir. Çalıştaya katılanlar Penny Livingston Stark'tan permakültürle ilgili bilgilerini, tecrübelerini uygulamaya geçerek derinleştirmek için bir hafta sürecek uygulamalı eğitimden faydalanmıştır. En önemlisi çevreleriyle paylaşmak, kendi yaşamlarını, topraklarını ve yaşadıkları toplumu nasıl daha sağlıklı ve dirençli kılacaklarını öğrenmek isteyen kişiler bir arada Pastoral Vadi de bulunmuştur (Gökmen ve diğerleri, 2009: 1). Ekolojik yaşam çiftliği konseptinde kurulmuş olan Pastoral Vadi'de 2009 yılından itibaren permakültür etik kuralları ve ilkeleri uygulanmaya başlamış olup, bu uygulamalara devam edilmektedir.

Aynı zamanda burada yaşamaya başladıktan sonra Ahmet Bey Buğday Derneği ile tanışmış olup Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Küresel Çevre Fonu (GEF)-Küçük Destekleme Programı (SGP) desteğinde 2004 yılından itibaren TaTuTa programı içinde yer almaya başlamıştır. TaTuTa “Ekolojik Çiftliklerde Tarım Turizmi ve Gönüllü Bilgi, Tecrübe Takası” projesinin kısa adıdır. TATUTA projesinin ana amacı Türkiye’de ekolojik tarımla geçinen çiftçi ailelerine mali, gönüllü işgücü ve/veya bilgi desteği sağlayarak ekolojik tarımı teşvik etmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. WWOOFing güven ve takasa dayalı kültürel ve eğitsel deneyimleri teşvik ederek, sürdürülebilir bir küresel toplum inşa etmek için, gönüllüler ile organik çiftlikleri bağlayan dünya çapında bir harekettir. Gönüllü ise işgücü, bilgi ve/veya tecrübe desteği sağlayarak çiftlikte gönüllü olarak çalışan kişidir. Çalışma karşılığında gönüllünün konaklama ve yemek ihtiyaçları çiftlik tarafından karşılanmaktadır (TATUTA Nedir? t.y, <http://tatuta.org/?p=301&pg=11&lang=tr#gonullu>).

Pastoral Vadide, gönüllü olmak için herhangi bir engel bulunmamaktadır. Organik tarıma ilgi duyan, 18 ve üstü yaştaki herkes gönüllü olarak çalışabilmektedir. Gönüllü olarak haftada 30 saat çiftlik işlerinde çalışılması gerekmektedir. Bahçe ve atölyelerin yanı sıra, gerekli durumlarda ve konuk yoğunluğuna göre mutfakta da gönüllülerin yardımına ihtiyaç duyulabilmekte ve gönüllülerin bu alanlarda da çalışmasına olanak sağlanmaktadır (Kılıç ve Kurnaz, 2010; 49-50).

Pastoral Vadi, Permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri konsepti ile turizmi birleştirerek güzel bir yaşam alanı oluşturmuştur. Burada yılın 12 ayı konaklayabileceğiniz 4'er kişilik 4 adet taş konaklar, 4'er kişilik 4 tane kerpiç ev, toplamda 26 kişilik 9 tane de ahşap ev bulunmaktadır. Nisan-Ekim ayları arasında da çadırda konaklamak isteyen kişiler için imkân bulunmaktadır. Köye dönüş tadında köy pansiyonculuğu fikrini benimseyerek, iş sıkıntısından, kalabalık şehirlerden kaçmak isteyenler için doğa ile iç içe geçirebilecekleri bir yaşam alanı oluşturabilmek amaçlanmıştır.

Burada kerpiç ve ahşap olmak üzere iki adet çalışma salonu bulunmaktadır. Kerpiç salon 150 m<sup>2</sup> büyüklüğünde, 18 metre çaplı, sekizden formdaki ahşap zeminli salona ilaveten sahnesi, fuayesi ve kulesi olan ahşap bağdadi ve kerpiç toprağından duvarları olan bir bina olarak inşa edilmiştir. Ahşap salon ise 75m<sup>2</sup> büyüklüğünde, 10 metre çaplı sekizgen formdaki ahşap zeminli salona ilaveten sahnesi olacak şekilde inşa edilmiştir. Burada farklı çalışmalara, inzivalara, eğitimlere ev sahipliği yapılmaktadır.

Pastoral Vadi 'de iki mutfak bulunmaktadır. Bunlar herkesin (Pastoral Vadi sakinleri, gönüllüler, misafirler) kullanımına açık olan ortak mutfak, diğeri ise sadece pastoral vadi sakinlerinin (Pastoral Vadi'de çalışanlar ve orada daimi ikamet eden kişiler) kullanmış olduğı mutfaktır. Ortak mutfakta herkes bir arada yemek yeme ve yemek yapma imkânına sahiptir. Burada yemek hazırlama işlemi aynı zamanda bir atölye çalışmasıdır. Burada konuklara; odun ateşinde ve tandırda, yöresel ve geleneksel yöntemlerle hazırlanan genelde Akdeniz mutfağının özelliklerini taşıyan sağlıklı yemekler sunulmaktadır. Çünkü sebze ve meyvelerin besin değerlerinin korunarak ve doğal lezzetleriyle tüketilmesi, ekolojik yaşam ilkelerinin arasında yer almaktadır. Yemekler çiftlikte ekolojik olarak üretilen ürünlerden yapılmaktadır, çiftlikte yetiştirilmeyen ürünler ise, bölgede bulunan komşulardan, organik veya iyi tarım yapan yerel üreticilerden alınmaktadır.

Ana ürün olarak Valencia tipi Portakal yetiştirilmektedir. Aynı zamanda limon, mandalina, greyfurt, turunç, zeytin, nar, erik, şeftali, kayısı, cennet hurması, ayva, incir, dut için 900'den fazla fidan dikilerek Pastoral Vadi çiftliği oluşturulmaya başlanmıştır. Dere kenarındaki zeytin, söğüt, günlük, çınar, defne, hayıt, mersin, zakkum, süsen, okaliptüs ve çam ağaçlarını korumakta olup çoğaltılmaktadırlar.

Bahçelerdeki meyve ağaçlarının arasında, ara ürün olarak sebze ve yem bitkisi üretimi yapılmaktadır. Ekolojik tarım yöntemleri ile mevsimine göre domates, biber, patlıcan, salatalık, marul, kıvırcık, roka, tere, dereotu, maydanoz, rezene, kişniş, ıspanak, pazı, brokoli karnabahar, pancar, lahana, kırmızılahana, turp, patates, soğan, sarımsak, fasulye, bakla, bezelye, mısır, yer fıstığı, çilek yetiştirilip herkesin beslenme gereksinimi için kullanılmaktadır.

Kış için konserve, reçel, salça, sos, erişte gibi ürünler üretilip daha sonra kullanılmak üzere saklanmaktadır. Bu ürünler çiftliğin atölyelerinde konuklar, gönüllüler ve çiftlik sakinlerin emekleri ile üretilmektedir.

Hayvansal ürün ve gübre gereksinimlerini karşılamak için, doğal ortamda tavuk ve ördekler, ağılda ise keçi ve koyunlar barındırılmaktadır. Buradaki hayvanların doğal yemle beslenmelerine özen gösterilmektedir. Fakat bahçe için kullanılan gübre gereksinimi yeterli olmadığı zamanlarda bakteriyel gübreler kullanılmaktadır ve bu gübreler Yedi Tepe Üniversitesinden ücretsiz olarak elde edilmektedir.

Burada artezyen kaynakta elde edilen sular kullanılmaktadır. Su ısıtma teknolojisi olarak solar enerji kullanılmaktadır. Kullanılan sular gri su ve siyah su olarak arıtılarak tekrardan doğaya karışmaktadır. Oluşan çöplerin bir kısmı hayvanlara yiyecek olarak yada toprağın verimli hale gelmesi için kompost olarak kullanılmaktadır. Kâğıtlar ateşte yanarak, cam ve metal ürünler ise belediyenin geri dönüşümüne gönderilmektedir. Kullanıma uygun atık plastik ve metaller bitki ve sebzeler için değerlendirilerek yeniden kullanıma kazanılmaktadır. Burada özellikle plastik ürünlerin kullanımından kaçınılmaktadır. Fakat misafirlere aracılığıyla gelen plastikler geri dönüşüm için ya da yeniden kullanılmak üzere değerlendirilmek için toplanılmaktadır.

#### **2.4.2. Pastoral Vadi'nin Etkinlikleri**

Pastoral Vadi hakkında daha önceden yayınlanmış olan “Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler” konulu makalede Fethiye ili olarak değerlendirmiş Kılış ve Kurnaz (2010: 48-49)’a göre çiftliğin tüm çalışma alanlarının gelen konuklar için birer atölye olarak planlanıp hazırlandığı ifade edilmiştir. Aynı

zamanda misafirlerin özel ilgi alanlarına göre pek çok çalışma alanı ve etkinlik bulunduğu da belirtilmektedir. Tablo 6’da da çiftliğin işlerine ait bilgilere yer verilmiştir. Pastoral Vadi’nin çalışma planının daha iyi anlaşılabilmesi için bu alan ve etkinliklerin içerikleri hakkında bu çalışmadan faydalanılmıştır.

**Tablo 6: Fethiye Pastoral Vadi Çiftliğin Yıl İçindeki Faaliyetleri**

AYLAR	ÇİFTLİK İŞLERİ
<b>OCAK</b>	Ağaç budama, fidan, tohum, sebze (sarımsak vb.) dikimi, tarla hazırlıkları, atla sürüm, turunç reçeli yapımı
<b>ŞUBAT</b>	Ağaç budama, fidan, tohum, sebze (sarımsak vb.) dikimi, tarla hazırlıkları, atla sürüm, peyzaj bitkilerinin dikimi, arpa ekimi.
<b>MART</b>	Valencia portakalı hasadı, yeşil gübreleme, kışlık soğan dikimi, yazlık sebze tohumlarının fidelenmesi, kurutmak için papatya toplanması, kuzu otlatma, limon hasadı
<b>NİSAN</b>	Sebze ekilecek tarlaların sürümü, gübreleme, tarhların sebzelere göre ayırımı, fidelikten tarlaya yazlık sebze fidelerinin dikimi (şaşırma yapılması), bazı ağaçların aşılınması, bakla, bezelye, enginar toplama ve konservelerinin yapımı, çilek çapalama.
<b>MAYIS</b>	Ağaç ve sebzeleri sulamaya başlama, arıkların açılması, çapalama, sebzelere gübre şerbeti verilmesi, gelincik şurubu yapımı, erik ve kapari toplama, kapari salamurası yapımı.
<b>HAZİRAN</b>	Tarladaki yabancı otlarla mücadele, çapalama, yazlık sebze erken olanların hasadı, koyun kırkma, tatlı sorgun ekimi, erkenci şeftali hasadı, çilek hasadı, kapari toplama ve salamura yapımı.
<b>TEMMUZ</b>	Yazlık sebze hasadı, sulama, yabancı otlarla mücadele, erişte yapımı, bulgur yapımı, çilek reçeli yapımı, mısır ekimi.
<b>AĞUSTOS</b>	Kışlık tohumların fideliğe ekilmesi, her hafta yazlık sebze fidanı ve meyve ağacı sulama, yazlık sebze hasadı, erişte yapımı, sebze ve meyve kurutma, salça yapımı, sebze konserveleri yapımı, mısır inciri toplama ve marmelat yapımı.
<b>EYLÜL</b>	Kışlık sebzeler ( lahana, pırasa, fiğ, bakla vs.) için tarla sürümü, kışlık sebzelerin ekimi, tarhana yapımı, salça yapımı, turşu yapımı, sebze konserveleri yapımı
<b>EKİM</b>	Nar hasadı, Nar şarabı yapımı, tarladaki yazlık sebze yerlerinin sürülmesi, yabancı ot mücadelesi, zeytin toplama, zeytin sıkılması, zeytinyağı yapımı, sofralık zeytin hazırlanması, bağbozumu, üzüm şarabı yapımı
<b>KASIM</b>	Gübreleme, ayva toplama, ayva şarabı ve reçeli yapımı, tarla sürümü, sabun yapımı.
<b>ARALIK</b>	Gübreleme, ayva toplama, ayva şarabı ve reçeli yapımı, tarla sürümü.

**Kaynak:** Kılıç ve Kurnaz, 2010: 50

**Tarım atölyesi;** konuklar ekolojik tarım üretiminin çeşitli aşamalarını oluşturan ve mevsime bağlı olarak değişen ekim-dikim, çapalama, hasat gibi etkinliklere katılıp bunlarla ilgili bilgi alışverişinde bulunabilmekte ve hatta kendi kalmış oldukları evin bahçesinde de bu uğraşlarını yerine getirebilme imkanına sahip olmaktadır.

**Tarımsal üretim atölyeleri;** konuklar mevsimine göre turşu kurma, reçel yapma, zeytinyağı çıkarma, şarap üretme gibi işleri gözlemleyebilmekte, kendilerinin bizzat



katılımı ile bilgi, beceri ve deneyimlerini artırma ve kendilerinden de bir şeyler aktarma imkânı bulmaktadırlar.

**Yerel kültür atölyeleri;** konuklara topraktan çanak çömlek yapabilme, kilim dokuyabilme, ahşap oyma, sepet örme, yöresel yemekler yapmayı öğrenme fırsatları sunulmaktadır. Sanat atölyeleri; misafirlere sezonluk ya da mevsimsel olarak açılan fotoğraf okulu, resim kursları, yoga kursları gibi sanatsal içeriği bulunan etkinliklere katılma fırsatı sunulmaktadır.

**Çevre etkinlikleri;** bu çerçevede yakın çevreye yapılan yürüyüşler ile eski maden yollarında yürüme, kanyonları keşfetme, Kargı Çayı'nın doğduğu havzada yaz mevsimi gibi sıcaklığın en üst düzeyde yaşandığı bölgede soğuk sularda yüzme, mevsime göre bölgenin fauna ve florasını inceleme ve yine ilkbahar ve sonbahar mevsimlerinde bölgede yetişen pek çok yenilebilir bitkilerden toplama, yöreye ait mantar çeşitleri (çıntar-kanlıca, göbek mantarı vb.) avlama imkanı bulunmaktadır.

**Deniz etkinlikleri;** Pastoral Yaşam Projesi'ne dahil olan Yonca Lodge'un bulunduğu sahilden denize girilmektedir. Sahilde yüzmek ve güneşlenmek dışında Yonca Lodge'un düzenlediği etkinliklere katılarak, sualtına serbest dalışları yapılmakta, adalar turunda deniz fenerini ziyaret etme imkânı bulunmaktadır.

### **2.4.3. Pastoral Vadi'nin Misafir Profili**

Pastoral Vadi'nin müşteri profilini elde etmek için ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. İşletmeden alınan konuk kayıt formuna göre inceleme yapılmıştır. İşletmenin sahip olduğu 2015 yılına ait 329 adet konuk bilgi formu, 2016 yılına ait 310 adet konuk bilgi formu incelenmiştir.

2015 yılına ait incelenen konuk bilgi formlarına göre ; %30,1 oranında erkek, % 69,9 oranında kadın katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların % 12,5'i arkadaşları ya da bir tanıdıkla, %20'si ailesi ile, %66,5'i yoga, reiki, iş gezisi gibi gruplar ile birlikte gelmiştir. Buraya gelen misafirlerin geldiği iller incelendiğinde ise % 60,3 ü İstanbul, %39,7 si diğer (Ankara, İzmir, Aydın...) illerdendir. % 37,6'sı yoga camiasından, %12,9'u yakın çevre ve

ailesinden, %17,5'i ise internet ve diğer yayınlardan, %31,9'u katıldığı organizasyonlar aracılığıyla Pastoral Vadi ile tanışmışlardır. %57,8'i Pastoral Vadi'nin sunmuş olduğu hizmetlerden memnun olmuştur, %24,5 i hiçbir şekilde fikrini beyan etmemiştir, %17,7'si ise memnun kalmadıklarını bildirmişlerdir.

2016 yılına ait incelenen konuk bilgi formlarına göre; %26,2 oranında erkek, %73.1 oranında kadın katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %12,6'sı arkadaşları ya da bir tanıdıkla, %25,6'sı ailesi ile, %52,1'i yoga, reiki, iş gezisi gibi gruplar ile birlikte gelmektedir. Geline illere bakıldığında ise %56,9'u İstanbul, %43,1'i diğer illerden (Ankara, İzmir, Aydın...) katılmaktadır. %39,4'ü yoga camiasından, %18'i yakın çevre ve ailesinden, %19'u ise internet ve diğer yayınlardan, %25,5'i katıldığı organizasyonlar aracılığıyla Pastoral Vadi ile tanışmışlardır. %60,8'i Pastoral Vadi'nin sunmuş olduğu hizmetlerden memnun olmuştur, %25,2'si hiçbir şekilde fikrini beyan etmemiştir, %13,9'u ise memnun kalmadıklarını bildirmişlerdir.

Ziyaretçilerin meslek grubuna bakıldığında ise eğitim seviyesi yüksek kişiler olduğu belirlenmiştir.

#### **2.4.4. Pastoral Vadi'nin Mevcut Strateji Durumu**

Burada temel amaç alternatif bir turizm olan ekolojik köy ve çiftlikleri olarak örnek bir model oluşturmaktır. Aynı zamanda bu modelin sürdürülebilir olmasını, benimsenmesini ve ekonomik yönden de kendi kendine yetebilen, kendini destekleyen bir model olmasını gösterebilmektir.

Bu model kitle turizme karşı alternatif bir modeldir. Agro turizm de denen tarım turizmine dayalı bir model olmaktadır. Burada tarıma yerel insanında katılımı ile çevreye zarar vermeden, tarım çevre bilincini aşılıyarak, ekolojik, geleneklere bağlı bir yaşam tarzı tercih edilerek organik tarım yapılmaktadır. Turizm burada üst yapıyı oluşturarak katma değer sağlamaktadır. Yani turizmi yardımcı aktör olarak kullanmaktadır.

Kırsal kesimde yaşayanlara iş imkânının varlığını görmeleri sağlanarak kırsal alandaki yerel insanların yerinde kalıp arsalarını satıp kente göçme hevesine kapılmadan

tüketici bir yaşam yerine üretici bir yaşam seçerek geleceğe umutla bakabilecekleri sürdürülebilir bir yaşam destekçisi olmak amaçlanmaktadır. Yani doğal yapıyı kültürel olarak korumak istemektedirler.

Dünyanın her tarafından insan gelmesini sağlayarak bu modele sosyo – ekonomik boyutu da eklemekteler. Buraya gelen kişiler sadece konuk / misafir olarak değil hiçbir ücret ödmeden gönüllü olarak katılımları sağlanıp çiftlikte çalışarak bilgi takası, emeğini veren bir şeyler üretilip bu mutluluğu yaşamak isteyen kişilerdir. Bu amaçla baktığımızda misafir boyutunda da kitle turizmdeki turist modelinden farklı olmaktadır. Burada böyle bir yere gelmek isteyen, gelen turist eskinin gezginci ruhlu denen turistleridir. Kültür /doğal turizmi seven gittiği yörede bütün hizmetler kendisine göre hazır olarak ayarlanmış değil diğer otellerdeki gibi tam tersine o yörenin bozulmamış yaşamı gelenekleri ve adetleri, yemekleri ile her şeyiyle onlara katılmak onları izlemek onlarla zaman geçirmek isteyenler içindir. Yani doğayı camın arkasından izleyenler için değildir. Bu misyonla konuk/misafir boyutumuzda ki temel hedeflerinden birisi de kent ve kırlarda yaşanan insanlar arasındaki organik bağı doğru şekilde kurabilmektir. Burada amaç dünyayı kurtarmak değil kendi dünyalarını yeniden kururmaktır.

Bu misyonu paylaşmak için çalışanları da komşularından seçmekteler. Onlar buraya gelen yabancı konuklar sayesinde İngilizce gibi yabancı dil öğrenmektedirler, belli bağnaz konservatif taraflarını değiştirmeye başlayıp başlangıçta garipteseler de, dünyaya açılıp gelen insanların kültürlerini de anlamaya başlamaktadırlar.

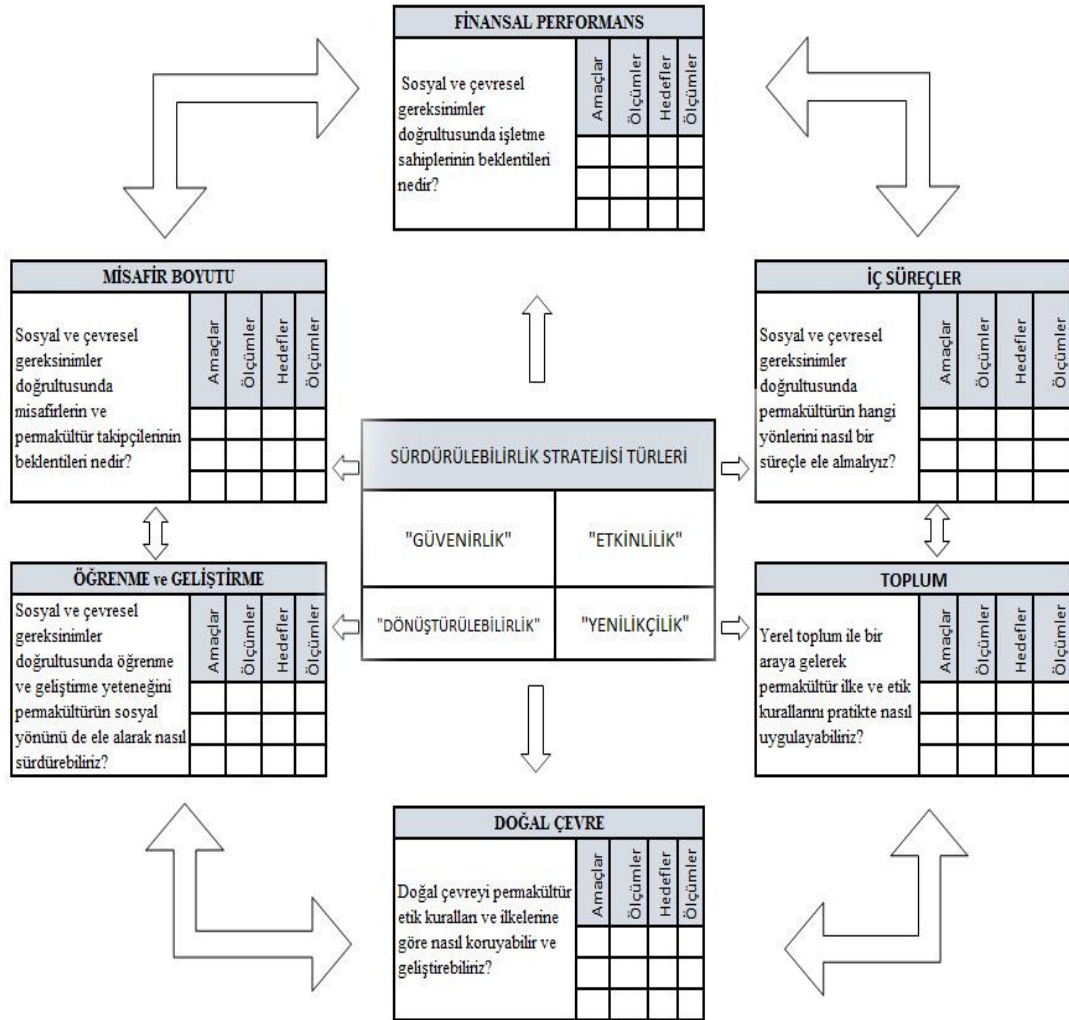
Çocuklar için de sadece çocukların geleceği kamplar şeklinde değil aileleriyle birlikte haftalık düzenlenen ekolojik yaşam programları ile onlara bu ekolojik yaşam deneyimini sağlamaktadırlar.

#### **2.4.5. Pastoral Vadi'nin Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve Permakültür Ekolojik Köy ve Çiftlikleri İçin SDSK Taslağı**

Bu çalışmada önerilen Permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri için SDSK taslağı, hem geleneksel DSK, hem de paydaşlar ve sürdürülebilirlik stratejilerinin bütünleştiği geniş bir çerçeve ile oluşturularak Şekil 8'deki gibi sonuçlanmıştır. Bu taslağın

oluşturulmasındaki temel amaç permakültüre göre oluşturulan araştırma modeli Tablo 7’de belirtilen stratejik hedeflerin alt yapısını meydana getirmektedir.

**Şekil 8: Permakültür için Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Taslağı**



**Kaynaklar:** Veteto ve Lockyer 2008: Holmgren, 2002: Starhawk, 2011: Fulop ve Hernadi 2012:112: Mollison, B. 2015’e göre sorular yazar tarafından uyarlanmıştır.

#### 2.4.6. Pastoral Vadi’nin “Güvenirlilik” Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi Strateji Haritası

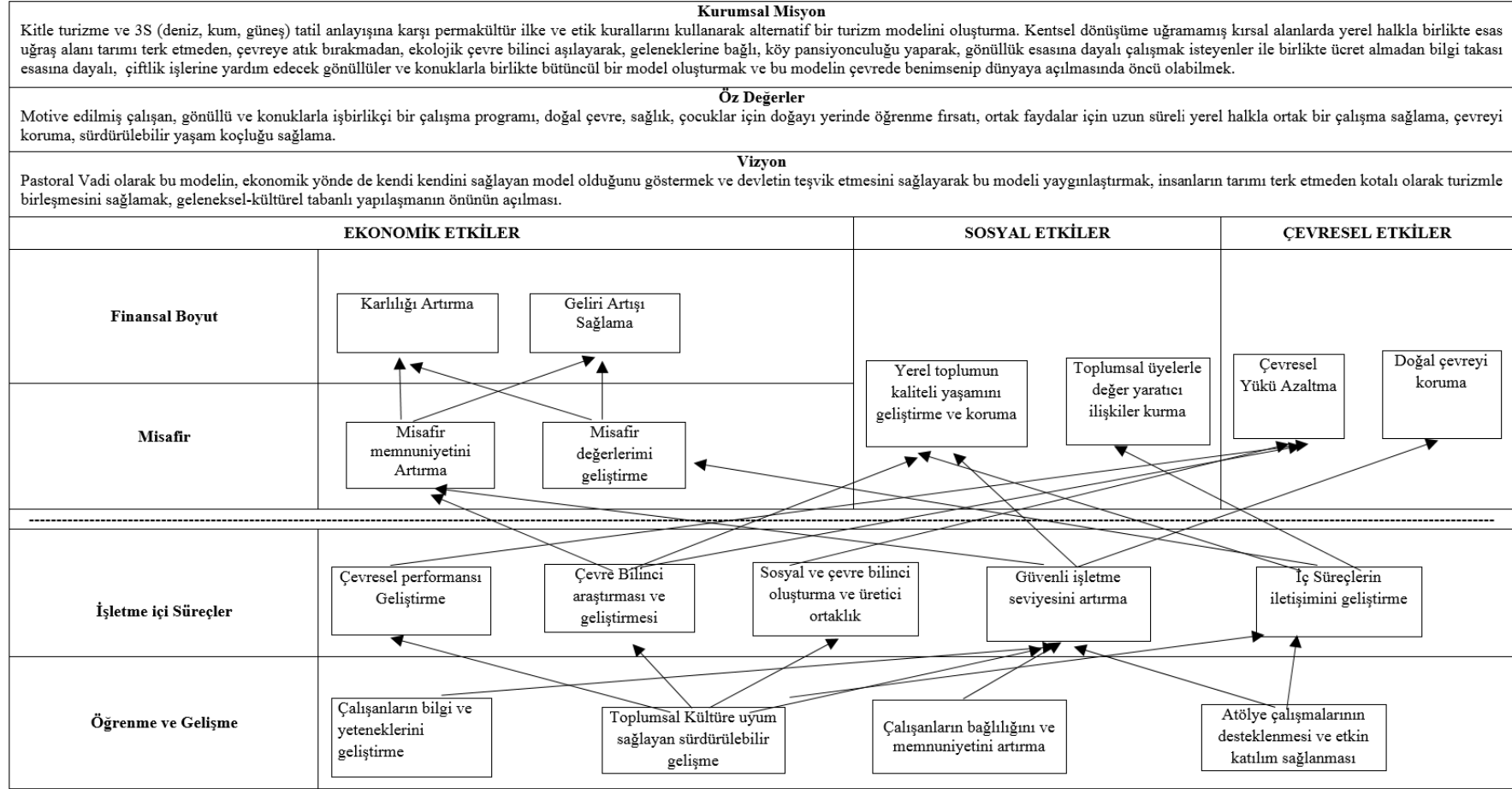
İşletmenin daha önce ana hatlarıyla açıklanan mevcut stratejik konumu ve çeşitli sürdürülebilirlik strateji türlerinin özelliklerine göre, “güvenirlilik” sürdürülebilirlik stratejisi

izlemektedir. Hedef ve ilkelerin genel kurumsal strateji ve mevcut aralarındaki neden sonuç ilişkileri Şekil 9'da gösterilmektedir. Pastoral Vadi'nin misafirler, çalışanlar, sosyal topluluklar ve doğal çevre için en önemli değer oluşturma üzerindeki etkisini bu harita, maddi olmayan duran varlıkların iç süreçlerinde performansın en üst seviyeye çıkarılmasının nasıl sağlayacağını tanımlamaktadır.

İyi bir itibar, gelen misafir/gönüllüler, çalışanların ve komşuları için de güvenilirliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda iyi bir itibar misyon ve vizyonun paylaşılmasında da büyük fayda sağlamaktadır. Bu sayede ekonomik anlamda hem kendi kendine yetebilen bir üretim alanı oluşturmakta hem de yeni misafirler ve konukların istekleri doğrultusunda yeni doğal yaşam alanları oluşturabilmektedirler. Böylece gelen misafirlerin memnuniyeti artarken çevresel olarak biyolojik çeşitliliğin artmasına, geri dönüşüm gibi konulardaki çalışmalarında devamlılıklarını sağlayabilmektedirler.

Misafirleri açısından bakıldığında ise işletmenin mevcut stratejisini koruyarak geleceğe bu şekilde devam etmesinin istendiği görülmektedir. Kalitelerini artırarak, yeni hizmet alanları ve ürünler geliştirerek karşılıklı uzun vadeli değer yaratan ilişkiler içerisinde olunması, daha fazla işletmenin tanıtılmasına yönelik çalışmalar yapılması istenmektedir. Bu yönde çalışmalar yapmaya devam ederek işletmenin misafirlerle ilişkilerin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Yalnız misafir portföyü sadece yetişkinler için değil aynı zamanda çocuklar içinde uygulamalı alanların geliştirilmesini sağlayacak şekilde oluşturulmaktadır.

**Şekil 9: Pastoral Vadi'nin "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Strateji Strateji Haritası**



**Kaynaklar:** Kaplan ve Norton, 1993; 2001; Bieker, Thomas, 2002; 2003; Figge ve diğerleri, 2002a; 2002b; 2002c; Holmgren, 2002; Jones, 2011; Schaltegger ve Lüdeke-Freund, 2011; Fülöp ve Hernadi, 2012; 2014; Mollison, 2015 kaynaklar temel alınarak Pastoral Vadi için hazırlanmıştır.

## 2.4.7. Pastoral Vadi'nin Permakültür için "Güvenirlik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Raporu

İşletme sürdürülebilirlik için uzun vadeli başarıların sadece ekonomik açıdan gösterilemeyeceğinin farkındadır. Bu yüzden işletme kurulduktan sonra faaliyet alanını permakültür etik kuralları ve ilkeleri ile geliştirmiştir. İşletme olarak geleneksel yönetim sistemler yaklaşımlarının üstesinden gelerek, iş dünyasında etkin verimli çevresel ve sosyal/toplumsal yönetim ile sürekli ekonomik başarıyı arttırabilecekleri yaklaşım tarzı benimsenmiştir. Yalnız bu etik kurallar ve ilkeler kısa vadede kâr hedefi olan kişiler için uygun değildir. Çünkü tarıma dayalı bu çalışmanın en az üç yıl bir geçiş süresi bulunmaktadır.

İşletme ile ilgili SDSK oluşturulurken, Pastoral Vadi permakültürel strateji eylem hedefleri, hedeflerin gerçekleşmesi için uygulanan ilkeler ve yönetim araçları ile oluşturulmuştur. Bu yapının oluşturulması bu çalışma için mevcut durumun değerlendirilmesi, bu çalışma sonrasında ise bu işletmenin hedeflerini belirlemesi ve gerçekleştirilmesi, hedeflerin etkili ve daha kolay bir şekilde izlenmesi ve işletmenin misyon, vizyon ve öz değerlerinin daha iyi bir şekilde ifade edilebilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma sonucunda temel problemler ve alt problemlerin neden sonuç ilişkisi içerisinde sade, anlaşılır olabilecek şekilde oluşturulan raporlama Şekil 9'da gösterilmiştir. Burada işletme düzeyinde hazırlanmış olan SDSK puan kartının 6 boyutu için ölçütler ve hedefler de permakültüre göre stratejik hedefler de Şekil 8'de oluşturulan sürdürülebilirlik stratejisi ve permakültür SDSK'ın taslağından faydalanılmıştır.

**Finansal boyut** için çalışma hedefleri ROA'yı, ROS'u ve ROE'yi artırarak işletmenin performansını artırmak olarak belirlenmiştir. Strateji göstergeleri ise sırasıyla aşağıdaki formüllere göre hesaplanmıştır.

$$\text{ROA} = \text{Net Kar} / \text{Toplam Aktifler}$$

$$\text{ROS} = \text{Net Kar} / \text{Net Satışlar}$$

$$\text{ROE} = \text{Net Kar} / \text{Öz Sermaye}$$

$$\text{Stok Devir Hızı} = \text{Satışların Maliyeti} / (\text{Dönem Başı Stok} + \text{Dönem Sonu Stok}) / 2$$

**Misafir boyutunda** dikkat edilmesi gereken konu, müşteri yerine misafir boyutunun seçilmiş olmasıdır. Bunun sebebi misafir kavramının hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri anlamında kullanılmasıdır (Emekli 2006: 69). Burada çalışma hedefleri misafir memnuniyetini artırma, konaklama kalitesinin geliştirilmesi, istek ve talepler doğrultusunda doğa ile uyumlu yeni yaşam alanı oluşturma, misafirlere karşı sürdürülebilirliğin önemini geliştirme ve iletişim olarak belirlenmektedir. Strateji göstergelerinde ise müşteri memnuniyetini belirlemek için, Pastoral Vadi'nin konuk kayıt formundaki işletmeye dair öneriler ve şikâyet kısmındaki görüşlerden faydalanmıştır. Burada belirtilmiş olan görüşler; Memnun kalmalarına, Fikir beyan etmeyenler ve Memnun kalmama durumlarına göre değerlendirilmiştir. Cinsiyetlere göre gelen misafirlerin değerlendirilmesi de konuk kayıt formuna göre oluşturulmuştur. Tekrar gelen grup sayısı, yapılmış olan çocuk kampları, doğa ile uyumlu oluşturulması amaçlanan yeni yaşam alan sayısı ile ilgili bilgiler ise Pastoral Vadi üst düzey yöneticisi ve Pastoral Vadi çalışanları ile yapılan görüşmeye göre mevcut durum değerlendirilmiştir.

**İç süreçler boyutuna** göre çalışma hedefleri; ürün çeşitliliğinin artırılması, biyolojik çeşitliliğinin artırılması, tohum koruma planlaması olarak seçilmiştir. Strateji göstergeleri ile ilgili bilgiler ise Pastoral Vadi üst düzey yöneticisi ve Pastoral Vadi çalışanları ile yapılan görüşmeye göre mevcut durum değerlendirilmiştir.

**Öğrenme ve gelişme boyutuna** göre çalışma hedefleri; mevcut iş gücünü koruma ve geliştirme, gönüllü çalışanların oryantasyonu, çalışanların mesleki eğitimlerini destekleme, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme, çalışanların bağlılığı ve memnuniyetini artırma olarak belirlenmiştir. Strateji göstergeleri ile ilgili bilgiler ise Pastoral Vadi üst düzey yöneticisi ve Pastoral Vadi çalışanları ile yapılan görüşmeye göre mevcut durum değerlendirilmiştir.

**Toplum boyutuna** göre çalışma hedefleri; sponsorluk faaliyetleri ve desteğin artması, komşularla birlikte değer yaratıcı ilişkiler kurma olarak belirlenmiştir. Strateji göstergeleri ile ilgili bilgiler ise Pastoral Vadi üst düzey yöneticisi ile yapılan görüşmeye göre mevcut durum değerlendirilmiştir.



**Doğal evre boyutuna** göre çalışma hedefleri; doğal kaynakların korunması, etkin geri dönüşüm olarak belirlenmiştir. Strateji göstergeleri ile ilgili bilgiler ise Pastoral Vadi st düzey yöneticisi ve Pastoral Vadi alışanları ile yapılan görüşmeye göre mevcut durum değerlendirilmiştir.

Etkili yönetim aracı olarak kullanabilecek permakültür etiği ve ilkeleriyle de son sütunda permakültürün içerisinde barındırmış olduğu sürdürülebilirlik stratejisine göre, sürdürülebilir strateji araçlarına yer verilmiştir. Burada her boyut için farklı değerlendirilme yapılmış fakat gerekli olduğu durumlarda permakültür etiği ve ilkeleri tekrardan kullanılmıştır.



**Tablo 7: Pastoral Vadi'nin Permakültür için "Güvenirlilik" Sürdürülebilir Odaklı Temel Stratejisi ve SDSK Raporu**

GÖRÜNÜM	Permakültüre Göre Stratejik Hedefler	Çalışma Hedefleri	STRATEJİ GÖSTERGELERİ				Etkili Yönetim Aracı olarak Kullanabilecek Permakültür Etiği ve İlkeleri
			Göstergeler	2016	2015	FARK	
FİNANSAL PERFORMANS	1. İnsanı ve doğayı koruyarak sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmak.	1.1.ROA, ROS ve ROE'yi artırmak 1.2 İşletmenin Performansını Artırmak	ROA(%)	3	2.5	0,5	İşletme sürdürülebilirlik Yönetimi Adil Paylaşım etik kuralı
			ROS(%)	54	50	4	
			ROE(%)	3	2.5	0.5	
			Stok Devir Hızı (%)	100	100	0	
MİSAFİR	2. Sosyal ve çevresel gereksinimler doğrultusunda misafirlerimiz ve permakültür takipçilerimizin gereksinimlerini karşılayabilmek.	2.1.Misafir memnuniyetini Artırma 2.2.Konaklama kalitesinin geliştirilmesi 2.2.İstek ve talepler doğrultusunda doğa ile uyumlu yeni yaşam alanları oluşturma 2.3.Misafirlere karşı sürdürülebilirliğin önemini geliştirme ve iletişim	Misafir memnuniyet Göstergesi (%)	61.4	57.8	3.6	İnsanı Korumak etik kuralı Gözlemleme ve Etkileşim Özdüzen Uygulama ve Geribildirim Kabul etme
			Kadın	73.3	69.9	3.4	
			Erkek	26	30.1	-4.1	
			Tekrar Gelen Grup Sayısı (%)	80	80	0	
			Yapılan çocuk kampları toplam sayısı (adet)	10	8	2	
İÇ SÜREÇLER	3. Sosyal ve çevresel gereksinimler doğrultusunda permakültürün etik kuralları ve ilkelerine göre uzun dönemli, sürdürülebilir bir süreç planlaması.	3.1. Ürün çeşitliliğinin artırılması 3.2.Biyolojik çeşitliliğinin artırılması 3.3.Tohum koruma planlaması	<b>Tarımsal Süreç sonrası elde edilen ürünler</b>				Doğayı koru etik kuralı İnsanı koru etik kuralı Adil paylaşım etik kuralı Enerji Yakalama ve Depolama Verim elde etmek Özdüzen Uygulama ve Geribildirim Kabul etme Desen ve Ayrıntılardan Tasarım Oluşturma Yaratıcı Kullanım ve Değişime Uyum
			Reçeller ve turşu, pekmez (kg) (Çilek reçeli, dut reçeli, turunç reçeli, ayva reçeli, kaktüs reçeli, üzüm pekmezi, nar ekşisi, borukolu turşusu)	v.y	478	-478	
			Şişe domates(kavanoz)	300	280	20	
			Kurutulmuş sebzeler (kg),(biber, kabak, fıstık, acı biber)	v.y	270	-270	
			Üretilen erişte ve tarhana (kg)	v.y	300	-300	
			Şarap	250	200	50	
			<b>Biyolojik Çeşit Artışı</b>				
			Mevcut Hayvan sayısı (adet) (keçi, koyun, at, tavuk, horoz, ördek, köpek, kedi, Baykuş)	91	80	11	
			Telef Olan Hayvan Sayısı (adet) (keçi, ördek)	2	9	-7	
			Taş konaklar, kerpiç evler, ahşap evler için kullanılmayan gün sayısı	120	120	0	

Tablo 7'nin Devamı

GÖRÜNÜM	Permakültüre Göre Stratejik Hedefler	Çalışma Hedefleri	STRATEJİ GÖSTERGELERİ				Etkili Yönetim Aracı olarak Kullanabilecek Permakültür Etiği ve İlkeleri
			Göstergeler	2016	2015	FARK	
ÖĞRENME VE GELİŞME	4. Sosyal ve çevresel gereksinimler doğrultusunda öğrenme ve gelişme yeteneğimizi permakültürün sosyal yönünü ele alarak sürdürebilmek.	4.1. Mevcut iş gücünü koruma ve geliştirme 4.2.1.Gönüllü çalışanların oryantasyonu 4.2.2. Çalışanlar mesleki eğitimlerini destekleme 4.2.3. . Hizmete sunulan mekanların bakım ve onarımı 4.2. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme 4.3.Çalışanların bağlılığı ve memnuniyetini artırma	Yangın kazası sayısı	0	0	0	İnsanı koru etik kuralı Doğayı koru etik kuralı Adil paylaşım etik kuralı Verim elde etmek Ayrırma Yerine Birleştirme Etkileşimli Çeşitlilik
			Sabit çalışan kişi sayısı	3	2	0	
			Devamlı olarak bir yıl boyunca çalışan gönüllü sayısı	0	1	1	
			Toplam da ihtiyaca göre Belirlenmiş çalışan sayısı	6	6	0	
			Bayan çalışan sayısının toplam çalışanlara oranı	67	67	0	
			Geçici süreliğine hasta olduğu için işten ayrılan kişi sayısı	1	0	1	
			Gönüllü çalışmak üzere gelen yerel kişi sayısı (adet)	34	60	-26	
			Gönüllü gelen yerel kızların Toplam gelenlere oranı (%)	67	70	-0,3	
			Gönüllü çalışmak üzere gelen yabancı kişi sayısı (adet)	6	40	-36	
			<b>Gönüllü Gelen Kişilerin Ülkelere Göre Oranları</b>				
			Amerika (%)	17	30	-13	
			Fransa(%)	17	-	17	
			Belçika(%)	17	-	17	
			Almanya (%)	17	20	-3	
			Çek Cumhuriyeti(%)	17	-	17	
			Gürcistan(%)	17	-	17	
			Hollanda (%)	-	50	-50	
			Gönüllü gelen yabancı kızların toplam gelen yabancı gönüllülere oranı (%)	65	65	0	
			Toplam stajyer sayısı (adet)	11	7	4	
			Doğa ile uyumlu oluşturulması amaçlanan yeni yaşam alanı planı	1	0	1	
			TOPLUM	5. Yerel toplumla bir araya gelerek permakültür ilke ve etik kurallarını pratikte de uygulamak.	5.1.Sponsorluk faaliyetleri ve desteğin artması 5.2.Komşularla birlikte değer yaratıcı ilişkiler kurma	Yıllık Gelirin Bağışlar ve Sponsorluklar İçin Ayrılma Oranı	
Üye Olduğu Dernek Sayısı	3	3				0	

Tablo 7'nin Devamı

GÖRÜNÜM	Permakültüre Göre Stratejik Hedefler	Çalışma Hedefleri	STRATEJİ GÖSTERGELERİ				Etkili Yönetim Aracı olarak Kullanabilecek Permakültür Etiği ve İlkeleri
			Göstergeler	2016	2015	FARK	
DOĞAL ÇEVRE	6. Doğal çevremizi permakültür etik kuralları ve ilkelerine göre geliştirmek ve korumak.	6.1. Doğal kaynakların korunması 6.2. Etkin geri dönüşüm planlaması	Tekrar kullanılan taze su tüketimi ve geri dönüşüm miktarı (m3)	Ölçüm yapılamamıştır	Ölçüm yapılamamıştır	-	Doğayı koru etik kuralı Verim elde etmek Fosil Yakıt Kaynakları Yerine Biyolojik Kaynakların Kullanıma Atık Üretmekten Kaçınma Kenar Etkisinin ve Doğal Örüntülerin Kullanımı Yaratıcı Kullanım ve Değişime Uyum
			Atık Maddelerin Geri Dönüşüm Oranı				
			Cam Şişe( adet)	500	-	500	
			Bir yıllık metal (kg)	20	20	0	
			Komposto günlük ortalama( kg)	3	3	0	
			Hayvan gübresi ortalaması günlük (kg)	15	15	0	
			Peçete, wc kâğıdı geri dönüşüm için gönderilen günlük Ort. (kg)	3	3	0	
			Dışarıdan gelen pet şişe günlük ortalama (adet)	3	3	0	
			Doğal Gaz Tüketimi (Gj)	Kullanılmıyor	Kullanılmıyor	-	
			Elektrik tüketimi(kw)	66660	50000	16660	
			Sera gazı emisyonu (t)	Ö.y	Ö.y	-	
			Kişi Başına Kullanılan Solar Enerji Su miktarı günlük Ortalama (lt)	100	100	0	

**Kaynaklar:** Kaplan, S. R. ve Norton, D. P. 1993:1991:2000:2001: Epstein ve Wisner 2001a:2001b: Holmgren, 2002: Britt ve diğerleri, 2002: Emekli, N. 2006: Coşkun, A. 2007: Veteto ve Lockyer, 2008: Buritt ve Schaltegger, 2010: Starhawk, 2011:Fulop, G. ve Hernadi, B. H. 2012: Mannen ve diğerleri 2012:361-362: Fulop, G. ve diğerleri. 2014: Mollison, B. 2015: Kang, j.s. ve diğerleri 2015: Akhtar ve diğerleri, 2016'ya göre bu rapor Pastoral Vadi için oluşturulmuştur.

#### 2.4.8. Araştırma Sonucunun Değerlendirilmesi

Veteto ve Lockyer (2008: 47)'e göre permakültür temel uygulama öyküsü olan bir kalkınma stratejisidir, ancak esas gelişmekte olan uygulayıcılar ve antropologlar tarafından büyük oranda göz ardı edilmektedir. Pastoral vadi burada permakültür etik kuralları ve ilkelerine göre alternatif bir turizm modeli olarak permakültürün göz ardı edilmemesini sağlayarak, kendi uygulama öyküsünü oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın permakültür etik kuralların ve ilkelerin SDSK sayesinde nasıl uygulanabileceği noktasında referans olması düşünülmektedir. Tabiki bu tablo farklı işletmeler tarafından, farklı bir şekilde ihtiyaca göre düzenlenebilmektedir. Epstein ve Wisner (2001a, 2001b) de bahsettiği gibi çoğu şirket başarılı bir şekilde çevresel, sağlık ve toplumsal boyutları, girişim ve hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olacak bu karta entegre edememişlerdir. Çünkü bu kartı keşfedememişlerdir. Pastoral Vadi çevresel, sağlık ve toplumsal gelişme ile iç içe olmasına rağmen bu kartı keşfetmediği için henüz kullanmadığı, sadece finansal boyutlu performans değerlemesi yaptığı gözlemlenmiştir.

Pastoral Vadi permakültür için SDSK'ya göre Güvenirlilik Stratejisi'ne ve permakültüre göre stratejik hedefler ve çalışma hedefleri dikkate alındığında, finansal performans boyuta göre; işletmenin bilançosunda duran varlıkların fazla olması ve herhangi bir uzun vadeli ya da kısa vadeli yabancı kaynak, kredi kullanmadığı için ROA ve ROE'si eşit çıkmaktadır. 2015 yılına göre 2016 yılında % 4 oranla ROS' un arttığı gözlemlenmiştir.

Misafir boyutuna göre; 2015 yılı ve 2016 yılı karşılaştırıldığında misafir memnuniyeti % 3 oranda artmıştır. Cinsiyete göre kadın misafirlerin daha çok Pastoral Vadiyi tercih ettiği gözlemlenmiştir ve 2016 yılında gelen kadın misafir sayısı 2015 yılına göre %3,2 oranında artarken erkek misafir sayısı %3,9 oranında azalmıştır. Yoga, reiki ya da iş gezisi amaçlı tekrar gelen grup oranlarında %14,4 oranında düşüş meydana gelmiştir. Her biri bir hafta süren çocuk kampı 2015 yılında 8 hafta 8 kez yapılırken, 2016 yılın da 10 hafta 10 kez gerçekleşmiştir.

Misafirlerin en çok şikâyetçi oldukları konuların temizlik ve odaların içerisinde bulunan böcekler olarak belirtilmiştir. İşletme sahipleri kendi eksiklerinin farkında olup bu konu üzerinde çalışmalarda bulunmaktadır. Bu konuda şikâyetçi olan kişilerin yarısı 3S (deniz, kum, güneş) tatil anlayışında, konforlu bir tatil anlayışı beklentisi içerisinde olarak gelenler olmaktadır. Bir tanıdığına tavsiyesi üzerine geldikleri için tam olarak işletmenin kuruluş amacını incelemeyen, daha lüks beklenti içerisinde olmaktadır. Burada işletmenin de kendi vizyonunu ve amacını bildirme noktasında eksikleri olduğu gözlemlenmiştir.

İşletme içerisinde TATUTA programı ile gelen gönüllü çalışan kişiler ile verimli bir bilgi takası sağlanmayabilmektedir. Belirli bir kontenjanın olmaması sebebiyle bazı dönemlerde misafirlere çok gönüllü çalışanlar çok fazla olabilmektedir. Bu durumda gönüllü çalışanlar birbirlerine iş yükünü devretme, yeterli seviye de çalışma kontrolünün olmaması sebebiyle yapılması gereken işler yapılmayıp, aksamasına, gönüllüler arasında çatışma çıkmasına sebep olabilmektedir. Gönüllüler yapmaları gereken işe fazla değer vermeyebilmektedir. Bu durum çalışanlardan verim elde etmek isteyen işletme için dikkat edilmesi gereken en önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Misafirlerin diğer şikâyetçi oldukları konu ise kışın gelen misafirlerin ısınma problemi yaşamış olmalarıdır. Temelde ısınma şekli soba olduğu için, soba kullanımını kışın gelen misafirler için zor ve dezavantaj olmaktadır. Elektrikli ısıtıcı takviyesi yapılsa da bazen yeterli olmayabilmektedir. Yazın gelip buradan memnun olarak ayrılan misafirler kışın geldiklerinde başta bu problem olmak üzere aynı memnuniyete sahip olmadan buradan ayrılabilirler. Kışın diğer dezavantajı ise solar enerji ile sıcak su kullanımını sağlandığı için iklimin uygun olmadığı zamanlarda sıcak su erişiminde de sorunlar yaşanabilmektedir.

Misafirlerin en çok beğenmiş olduğu noktalar ise; doğa ile iç içe, şehir stresinden uzak doğa ile iç içe bir tatil yaşama fırsatı olmaktadır. Aynı zamanda toplamda incelenen 639 konuk bilgi formundan fikrini beyan etmiş olan yaklaşık 420 kişinin yorumlarında Pastoral Vadi ailesinin tüm çalışanlarından memnun olduklarını, çalışanların göstermiş oldukları güler yüz ve yardımlar için teşekkürlerde bulunmuşlardır.

15 Temmuz 2016 yılı darbe girişiminde sadece 3 gün misafir iptali yaşanmış olup, 3 aile mesleki zorunluluğu yüzünden tatillerini yarıda kesmek zorunda kalmış,10 ailede aynı şekilde gelememiştir. Misafir boyutu olarak değerlendirildiğinde mesleki zorunluluklar dışında iptaller olmamıştır ve işletme yaz sezonunu kapasitesini tam kullanarak dolu olarak bitirmiştir.

Konuk kayıt formundan elde edilen bilgilere göre; 2015 yılına oran ile 2016 yılında % 3 oranında misafir memnuniyeti artmış, %3,8 oranında ise misafir memnuniyetsizliği azalmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise gelen misafirlerin %50'de fazla oranla Pastoral Vadi'nin hizmetinden memnun kalmıştır. 2015 yılında İstanbul'dan % 60,3 oranında misafir katılırken, 2016 yılında %59,9 oranında katılım sağlanmıştır. Bu oranın azalmasının sebebi diğer civar illerden gelen misafirlerin artıyor olması olarak tespit edilmiştir. Misafir boyutu düşünüldüğünde Pastoral Vadi'nin "Güvenirlilik" temel stratejisini başarılı olarak yürüttüğü görülmektedir.

İç süreçler boyutunda; işletme organik yöreye özel ürünler üretmektedir. Kaktüs reçeli, keçiboynuzundan yapılmış şekersiz kek gibi farklı ve orijinal lezzetleri tatmak isteyenler için çekici bir yer olmaktadır. Aynı zamanda işletme organik ürünlerin artırılmasına yönelik çalışmalarda da bulunmaktadır. Her yıl bir önceki yıla göre yeni ekinler ekebilmektedir. Biyolojik çeşitliliğe önem vermektedir. İşletmenin kış ayından dolayı 120 gün atıl kapasitede çalıştığı tespit edilmiştir.

Öğrenme gelişme boyutunda; işletmede geçmiş yıllara ait hiçbir yangın kazası olmamıştır. Sabit çalışan toplam da 3 kişi bulunmaktadır fakat 2016 yılında sağlık sorunu sebebiyle bir kişi geçici süreliğine bırakmış olup yerine çalışmak üzere yerel bir gönüllü katılmıştır. İşlerin yoğun olduğu zamanda toplamda 6 kişi çalışmaktadır. 2016 yılında Tatuta aracılığıyla gelecek olan yabancı gönüllülerden 15 kişi gönüllülük talebini 2016 yılında iptal etmiştir. Fakat işletme tarafından neden isteklerinin iptal edildiğine dair bir araştırmada bulunulamamıştır.2015 yılına bakarak 2016 yılında burada staj yapan kişi sayısı 4 adet artmıştır. Doğa ile uyumlu oluşturulması amaçlanan yeni yaşam alanı olarak dere evlerini yapmayı planlamaktadırlar. Hizmete sunulan mekânların bakım ve onarımı, peyzaj düzenlemeleri de işletmenin çalışma hedefleri arasında yer almaktadır.

Toplumsal boyutunda; çalışanları köy halkından seçerek buraya gelen yabancı uyruklu kişiler sayesinde, çalışanların uygulamalı olarak yabancı dillerini geliştirmeye ve yeni kültürler tanınmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda birlikte çiftlik işleriyle ortak imece usulü çalışma yapıp, kendilerine kerpiç ev yapmak isteyen kişilere yardımcı olmaktadır. Pastoral Vadi'nin uygulamış olduğu bu strateji sayesinde köy halkı hem çevresel kaynakların yönetimin hem de kültürel gelişime katıldığı gözlenmiştir. Bütün bu aktiviteler yapıp toplumun refahını yükseltip, eğitim ve kültür seviyesini artırırken çevreye de zarar verilmemektedir. Böylece sürdürülebilirlik de toplumun her kesiminin katılabilmesi sağlanmaktadır. Sürdürülebilir film festivali, köydeki okullar için gelirlerin %30 unu ayırarak sürdürülebilirliğe katkı sağlayıp, yerel halk tarafından da saygı ile karşılanan bir işletme imajına sahiptir.

Doğal kaynaklar boyutunda; atık maddelerin geri dönüşümü hakkında bilgi alınabilirken, kullanılan suyun sadece siyah ve gri su olarak ayırım yapılmış olduğu ve tekrar verimli kullanıldığına yönelik bilgi alınmıştır. Herhangi bir şekilde önceden ölçüm yapılmamış olduğu için kaç metre küp su kullanıldığına dair bilgi alınamamıştır. Doğal kaynaklar ile ilgili ölçüm yapılmıyor olması bu araştırmanın en önemli kısıtlarından birisini oluşturmaktadır. Ekolojik bir yaşam çiftliği için doğal gaz kullanılmamaktadır. Gelecek çalışmalar da bu konu ile ilgili çözüm önerileri geliştirilerek farklı bir işletme de bu çalışma yenilenebilir.

#### **2.4.9. Araştırma ile ilgili Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler**

Bu araştırma kapsamında performans yönetim aracı olarak SDSK kullanılmıştır. Çalışma bu alanda faaliyetini sürdüren farklı bir işletme de farklı bir performans yönetim aracı kullanılarak yeniden uygulanabilir.

Bu araştırma, permakültür alternatif turizm ekolojik köy ve çiftlikleri Pastoral Vadi örnek olay ile kısıtlıdır. Permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri için faaliyette bulunan Pastoral Vadi 'ye ait gözlem ve görüşme süresi sadece 3 gün, raporlama da verilmiş olan strateji göstergeleri ise 2015-2016 yıllarına ait mevcut duruma yönelik öğrenilen bilgiler ile kısıtlı olmaktadır. Aynı zamanda işletme sahibinin isteği üzerine finansal değerler ve misafir boyutundaki değerler oransal ölçümlere çevrilerek sunulmuştur.



Hem permakültür hem de sürdürülebilir dengeli skor kart ile ilgili yayın sayısının az olması hem de SDSK için temel olarak kullanılan yayınların Almanca olmasından dolayı, kullanılan kaynaklar da erişim kısıtlaması bulunmaktadır.

Performans göstergelerini belirleme sürecinde uygulanan veri toplama teknikleri problemin amacı için uygundur. Fakat özellikle doğal kaynaklar boyutunda örneğin; atık sular için performansın ölçülmesinde gerekli ölçüm planlaması öncesinden olmadığı için ölçümler yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bu yıl hasadı yapılmış ürünlerin bir sonraki yılda üretiminin yapılmasından dolayı tarımsal alanda üretilen ürünler SDSK ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılamamıştır. Bu alanda faaliyette bulunan işletmeler performanslarını daha iyi değerlendirebilmek için öncelikle bu alanda çalışmalarda bulunabilirler.

Pastoral Vadi'den internetten ve çeşitli yayınlardan bilgi sahibi olan misafir sayısı 2015 yılında %17.5 iken 2016 yılında %19 oranına yükselmiştir. Fakat işletmede sosyal medya araçlarını ve interneti etkili bir şekilde kullanılmadığı için internet tabanlı bir performans değerlendirilmesi yapılamamıştır. Bu nedenle sosyal medya araçlarını ve interneti etkili bir şekilde kullanıp tanınırlıklarını artırmak isteyen işletmeler internet tabanlı performans kullanım boyutunu da SDSK'a ekleyerek performans değerlendirmelerini yapmaları mümkündür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma ile ilgili bilgiler üretilmekte fakat bu bilgiler her kişi ya da kurum ve kuruluşun amaçlarına, kendi alanlarına yönelik hazırlanmış kavramsal ifadelerden öteye fazla gidememektedir. Aynı zamanda bu alanda yapılan çalışmalar için ortak genel bir tanım da bulunmamaktadır.

Göz ardı edilmemesi gereken temel nokta ise sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirebilmek ve gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini sağlayabilmek için günümüzde doğanın döngüsüne zarar verici etkilerde bulunmamak gerekmektedir. Sosyal, toplumsal ve finansal eşitliği sağladığımız takdirde bu döngüye zarar vermemiş olabiliriz. Bu eşitliği de ancak sadece kâğıt üstünde değil uygulamalı olarak da kullanabileceğimiz sürdürülebilir kalkınma aracı sayesinde sağlayabiliriz. Veteto ve Lockyer (2008)'e göre permakültürün kalkınma aracı olarak ifade edilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma için yapılan tanımlar incelendiğinde ise permakültürün sürdürülebilir kalkınmanın amaçları ile örtüştüğü de gözükmektedir. Bu örtüşmeyi içerisinde bulunan birbiri ile bağlantılı etik kuralları ve ilkeleri ile sağlayabilmektedir. Örneğin adil paylaşım etiğinde bu bağlantıların dengede olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Permakültür son on yıl içerisinde ülkemizde gelişmektedir. Çevresel, sosyal ve ekonomi alanlarında bilgi oluşturulmasını ve bu bilgilerin permakültür ağı içerisinde yer alan gönüllü kişiler sayesinde yayılması sağlanmaktadır. Ülkemizde turizm sektöründe permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri olarak faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle uygulama alanı turizm sektörü olarak belirlenmiştir. Burada permakültür ekonomik ve sosyal yönden kırsal kesimde işsizlik, göç gibi sorunlara da çözüm sunmaktadır. Kırsal kesimlerin permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri alternatif turizm şeklinde desteklenmesi sayesinde gelecek kuşaklar içinde doğal kaynaklara sahip olabileceklerdir. Fakat bunun için esas iş alanı tarım terk edilmemeli turizm yardımcı aktör olarak değerlendirilmelidir, devlet tarafından da denetlemesi ihmal edilmeyen bir imar planı ile sürdürülmelidir.

Geleneksel yapılaşmanın önü açılmalıdır. Aksi halde ikincil konutlar yapılarak, ranta dayalı bir sisteme dönüşerek, sürdürülebilir kalkınma rolünden uzaklaşabilen bir sistem oluşabilir. Bu kısım bu uygulamanın en riskli ve can alıcı noktasını oluşturmaktadır. Çünkü turizm sayesinde fazla emek harcamadan, sadece hizmet sunarak fazla para kazanılabilmektedir. Bu durumda, tarıma yani emeğe dayalı ağır iş gücü gerektiren bu çalışma alanının terk edilmesine sebep olmaktadır.

Göz ardı edilmemesi gereken diğer konu ise hem işletmeler hem de sürdürülebilir kalkınma araçlarının değerlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin ölçülebilmesi düşünüldüğünde bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç olmaktadır. Çünkü Coşkun (2007)'e göre performans ölçümü, işletmenin ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesine, geliştirilebilmesine geliştirilecek alanların ortaya çıkarılmasına, var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılmasına ve işletmeyi başarıya götürecekt kararların verilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle bu SDSK içerisinde çevresel ve sosyal ölçümleri de barındırdığı sebebiyle permakültür ekolojik köy ve çiftlikleri için en uygun durum analizi yapılmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olabilecektir. Bu yapılan analiz sonrasında işletmeler kendilerine seçtikleri en uygun sürdürülebilir odaklı temel strateji ile de amaçlarını daha açık bir şekilde ifade edebilecektir.

Bu çalışmanın asıl amacı, SDSK'ın permakültür ekolojik köy ve çiftlikler için uygulanabilirliğini sağlamaktır. Bu çalışma sürdürülebilir kalkınma aracı olarak permakültürü stratejik yönetim bakış açısıyla gelişmesine ve uygulama alanının geliştirilmesine katkı sağlanması ve SDSK'ın permakültür ile birleştirilerek ilk defa uygulama alanı olmasından öneme sahiptir.

Pastoral Vadi için yapılan durum analizinde işletmenin daha öncesinde bir performans değerlendirme aracının olmadığı belirlenmiştir. Bu durum işletmenin ne kadar başarılı olduğunun belirlenmesi, verimsizliklerin giderilmesinde zaman planlaması, doğal kaynakların etkin kullanımı, misafirlerin Pastoral Vadi'nin amaçlarını net bir şekilde anlaması konusunda eksikliklerinin olduğu belirlenmiştir.

Pastoral Vadi için hazırlanan "güvenirlilik" sürdürülebilir odaklı temel stratejisi SDSK strateji haritası sayesinde işletme misyonunu, öz değerlerini ve hedeflerini

paydaşları ile paylaşabilecek ve kendini net bir şekilde ifade edebilecektir. Aynı zamanda SDSK'nın altı boyutuna göre hazırlanmış strateji haritasında her bir boyutun diğer boyutlara göre ilişkisini ve performansını nasıl etkileyeceği okların gidiş yönü ile belirtilmiştir.

Pastoral Vadi'nin permakültür için "güvenirlik" sürdürülebilir odaklı temel stratejisi ve SDSK raporu ile SDSK'nın finansal performans, misafir, iç süreçler, öğrenme ve gelişme, toplum ve doğal çevre boyutları için stratejik hedefler, çalışma hedefleri, strateji göstergeleri, etkili yönetim araçları belirlenmiştir. Belirlenen bu stratejiler ve göstergeler işletmenin mevcut soyut değerlerinin somut adımlara dönüştürülmesi ve ölçülebilirliği sağlaması açısından önemi bulunmaktadır. Bu nedenle SDSK'nın permakültür ekolojik köy ve çiftliklerinde uygulanmasının uygun olduğu düşünülmektedir.

Permakültür ve SDSK sayesinde sürdürülebilirlik alanı ile ilgili yeni faaliyet alanları oluşturulabilir. Yeni faaliyet alanları, SDSK sayesinde sürdürülebilirlik ve permakültür ile hedefler saplanıp, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli kriterler belirlenip bu stratejiler uygulanabilmek için çalışmalar yürütülebilir. Çünkü permakültür bütün sektörlerde ve her alanda uygulama alanı bulabilmektedir. Örneğin; bu amaçla atıl kapasite de kullanılan ya da hiç kullanılmayan terk edilmiş eski kamu binalarının tespiti yapıp gerekli izinler ve destekler alındıktan sonra permakültür tasarımına göre bu binalar yeniden bakım ve onarımdan geçirilebilir. Bu binaların hem turizm hem de yerel halk için sergi ve seminer salonları oluşturularak mesleki eğitim alanlarına dönüştürülüp faaliyet alanı oluşturulabilmesi öneriler arasında yer almaktadır. Bu faaliyet alanları içerisine öncelikli olarak kültürel unutulmaya yüz tutmuş el sanatları kursları ya da unutulmuş meslekler için gelişim köyleri olarak faaliyette bulunulması hedeflenebilir.

Bu çalışmaların yürütülmesi için öncelikle bu alanlarda eğitici yetiştirme eğitim programları düzenlenebilir. Burada permakültür ve sürdürülebilirlik alanlarında eğitimlerini tamamlayan kişiler farklı eğitim kurslarında halkı bilinçlendirme çalışmalarını sürdürüp, kültürel devamlılığı sağlayacak faaliyetlerde bulunabilirler. Bütün bu çalışmalar sürdürülebilir kalkınma için yerel, kamusal, özel sektörler ve STK'lardan katılımcı mekanizmalar teşvik edilerek yapılabilir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Akhtar, Faiz et al. (2016), "Incorporating Permaculture and Strategic Management for Sustainable Ecological Resource Management", **Journal Of Management**, 179, 31-37.
- Akhtar, Faiza. Lodhi, Suleman A. ve Khan, Safdar Shah (2014), "Permaculture: An Ethical and Valued Based System for Sustainable Management", **Journal of Business Strategies**, 8(2), 113-126.
- Akhtar, Faiza. Lodhi, Suleman Aziz. Khan S. Safdar. (2015), "Permaculture Approach: Linkng Ecological Sustainability to Businesses Strategies", **Management of Environmental Quality: An İnternational Journal**, 26(6), 795-809.
- Ar, Hilmi ve Çelik Uğuz, Sabriye (2014), "Sürdürülebilir Turizm Çerçevesinde Gönüllü Turizm ve Permakültür İlişkisi: Permakültür Çiftlik ve Köy Uygulamaları", **VII: Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi**, 222-232.
- Bakır, Mustafa F. ve diğerleri (2011), "**Permakültür El Kitabı ve Marmariç Örneği**", Mengi Basım Ambalaj Yay. San. Tic. Ltd. Şti., <http://marmaric.org/marmaricte-permakultur-uygulamalari/permakultur-el-kitabi/> (05.11.2016).
- Barkemeyer, Ralf ve diğerleri (2014), "What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland", **Sustainable Development**, 22(1): 15-32.
- Bbutler, Janet ve diğerleri (2011), "Sustainability and Balances Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting", **Management Accounting Quarterly**, 12(2), 1-10.
- Bieker, Thomas (2002), "Managing Corporate Sustainability with Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", oikos PhD summer academy, **Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements**, 2-20.

- Bieker, Thomas (2003), "Sustainability Management with the Balanced Scorecard", **International Summer Academy on Technology Studies- Corporate Sustainability**, 1-17.
- Bieker, Thomas ve Waxengerberg, Bernand (2002), "Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics, Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", **Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network**, Göteborg/Sweden, 1-24.
- Brundtland, GO Harlem ve diğ erleri (1987), **Report of the World Commission on Environment and development: Our Common Future**, 1-187 <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, (25.12.2016).
- Buchdahl, J.M. ve Raper, D. (1998), "Environmental Ethics And Sustainable Development", **Sustainable Development**, 6(2), 92-98.
- Buritt L.Roger ve Schaltegger, Stefan (2010), "Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend?", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 23(7): 829 – 846.
- Butler ve diğ erleri, (2011), "Sustainability and Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting", **Management Accounting Quarterly**, 12(2):1-10.
- Büyü köztürk, Ş ener ve diğ erleri (2014), **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 18.Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Costanza, Robert ve Pattern, Bernard C. (1994), "Defining and Predicting Sustainability", **Ecological Economics**, 15(3): 193-196.
- Coş kun, Ali (2007), **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İkinci Basım, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Çalışkan, Arzu Özsözgün (2012), "Sürdürülebilirlik Raporlaması", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, 1(1), 41-68.
- Dawson, Jonathan (2014), **"Ekoköyler Sürdürülebilirliğ in Yeni Ufukları"** (Çev Deniz Dinçel), 3.Baskı, İstanbul, Sinek Sekiz Yayınevi.

- Dias-Sardinha ve diğlerleri (2007), “Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies”, **Environmental Quality Management**, 16(4), 13-34.
- Dias-Sardinha, Idalina, Reijnders, Lucas ve Antunes, Paula (2002), “From Environmental Performance Evaluation to Eco-Efficiency and Sustainability Balanced Scorecard”, **Environmental Quality Management**, 12(2), 51-64.
- Dias-Sardinha, Idalina. Reijnders, Lucas (2005), “Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach”, **Business Strategy and the Environment**, 14(2), 73-91.
- Diesendorf, Mark (2009), “Sustainability and Sustainable Development”, **P(eds) Sustainability: The Corporate challenge of the 21st century**, 2, 19-37.
- Doğaner Gönel, Feride (2002), “Globeleşen Dünyada(Nasıl Bir) Sürdürülebilir Kalkınma”, **Birikim Dergisi**, 158, 1-13.
- Elijido-ten, Evalgeline O. ve Tjan, Yulianda (2014), “Sustainability Balanced Scorecard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: an Australian Study”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, 8(4), 185-208.
- Emekli, Nevin (2006), **Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Dengeli Ölçüm Kartları ve Bunun Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Epstein March j. Ve Roy, Marie – Josee (2001), “Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers”, **Long Range Planning**, 34(5), 585-604.
- Epstein, Marc J. Ve Wisner, S. Priscilla (2001a), “Using Balanced Scorecard to Implement Sustainability”, **Environmental Quality Management**, 11(2), 1-10.
- Epstein, Marc J. Ve Wisner, Priscilla S. (2001b), “Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with BSC”, **Harvard Business School Publishing Corporation**, 3(3), 8-11.

- Ertem ve diğeri (y.y.), “Sürdürülebilir Kalkınma ve Demir Çelik Sektörü”, <https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&q=Ertem+ve+di%C4%9Ferleri+%28y.y.%29%2C+%E2%80%9CS%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilir+Kalk%C4%B1nma+ve+Demir+%C3%87elik+Sekt%C3%B6r%C3%BC%E2%80%9D%2Cy.y.&btnG=&lr=> (19.12.2016).
- Ferguson, Rafter S. ve Lovell, Sarah T. (2014), “Permaculture for Agroecology: Design, Movement, Practice and Worldview. A review”, **Agron.Sustain.Dev.**, 34(2), 251-274.
- Ferraira, Fernando A.F (2013), “Measuring Trade-Offs Among Criteria in a Balanced Scorecard Fraework: Possible Contributions From The Multiple Criteria Decision”, **Analysis Reseach Field, Journaul of Business Economics and Management**, 14(3), 433-447.
- Figge, Frank ve diğeri (2002a), “Development of a Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Value-Based Sustainability Management”, **University of Lueneburg**,1-14.
- Figge, Frank ve diğeri (2002b), “The Sustainability Balanced Score Card – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management”, **Greening of Industry Network Conference**, 2, 1-32.
- Figge, Frank ve diğeri (2002c), “The Sustainability Balanced Scorecard- Linking Sustainability Management to Business Strategy”, **Business Strategy and the Environment**, 11(5), 269-284.
- Folke, Carl ve diğeri (2005), “Adaptive Governance of Social- Ecological Systems”, **Annu. Rev. Environ. Resour.**, 30, 441-473.
- Fulop, Gyula ve diğeri (2014), “Developing of Sustainability Balanced Scorecard for The Chemical Industry: Preliminary Evidence from a Case Analysis”, **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, 25(3), 341-349.
- Fulop, Gyulo ve Hernadi, Bettina Hodi (2012), “Corporate Sustainability- Strategic Alternatives and Methodology – İmplementation”, **Management Knowlence and Learning İnternational Confrance**, 109-120.



- Gertakis, John ve Lewis, Helen (2003), “Sustainability and Waste Management Hierarchy”, EcoRecycle Victoria, March, 1-16.
- Glavic, Peter ve Lukman, Rebeka (2006), “Review of Sustainability Terms and Their Definitions”, **Journal of Cleaner Production**, Edt. Elsevier, 15, 1875-1885.
- Gökmen ve diğerleri (2009), **Penny Livingston Stark ile Permakültür Çalıştayı Pastoral Vadi**, Fethiye 19-27 Eylül 2009, 1-41 [http://permakulturplatformu.org/wp-content/uploads/PennyPastoral\\_rapor.pdf](http://permakulturplatformu.org/wp-content/uploads/PennyPastoral_rapor.pdf) (11.01.2017).
- GRI, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>,1-46 (27.12.2016).
- Gürlük, Sekan (2010), “Sürdürülebilir kalkınma gelişmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi?”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(2), 85-99.
- Heinberg, Richard (2010), “What is Sustainability?”, Post Carbon Institute, California USA, 1-12.
- Hemenway, Toby (2015), **Permakültür Bahçeleri** (Çev.İlknur Urkun Kelso), 2.Baskı, İstanbul:Yeni İnsan Yayınevi.
- Henderson, Stephen (2011) “The Development of Competitive Advantage Through Sustainable Event Management”, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 3 (3), 245-257.
- Holmgren, David (2002), **Permaculture Principles & Pathways Beyond Sustainability**, First Edition, UK: Permanent Puplication.
- Hsu, Yu-lung ve Liu, Chun – Chu (2010), “Environmental Performance Evaluation and Strategy Management Using Balanced Scorecard”, **Environ Monit Assees**, 170(1), 599-607.
- Hubbard, Graham (2009), “Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line”, **Business Strategy and the Environment**, 18(3), 177-191.
- Jones, Pill (2011), “Designing an Effective Environmental balanced Score Card,: Avoiding Mistakes that Undermine Sustainable Thinking. Incorporating your Environmental and Social Strategy into Your Balanced Scorecard so you Embed it in your Organisation”, **An Excitant Technical Paper**, 1-21.

- Kang, Jin-Su ve diğlerleri (2015), “Corporate Social Responsibility and Sustainability Balanced Scorecard: the Case Study of Family-Owned Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 48, 124-134.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, David (2001), “How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment The Strategyfocused Organization”, **Soundview Executive Book Summaries**, 23 (1), 1-8.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, David P. (1993), Focusing Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard, **2nd Edition, Harvard Business review on Point Collection**, 1-62.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, David. P. (2000), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, **Harvard Business School publishing Corporation**, 1-61.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, P. David (1999), **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. Serra Egeli), Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kardos Mihaela (2012), “The Reflection of Good Governance in Sustainable Development Strategies”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 58, 1166-1173.
- Khan, M. Adil (1995), “Sustainable Development: The. Key Concepts, Issues And Implications”, **Sustainable Development**, 3(2), 63-69.
- Kılıç, Burhan ve Kurnaz, Alper (2010), “Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler: Pastoral Vadi Örneği”, **İşletme Araştırmaları dergisi**, 2(4), 39-56.
- Koçel, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kolk, Ans (2003), “Trends In Sustainability Reporting By The Fortune Global 250”, **Business Strategy and the Environment Bus. Start. Env.**, 12(5), 279-291.
- Kolk, J.E.M. (2004), “A Decade of Sustainability Reporting: Developments And Significance”, **Int. J. Environment and Sustainable Development**, 3 (1), 51-64.
- Kozak N. ve diğlerleri (1997), **Genel Turizm**, 3.Basım, Ankara, Turhan Kitabevi.
- Kuhlman, Tom ve Farrington, John (2010), “What is Sustainability”, **Sustanability**, 2 (11), 3436-3448.

- Kunt, Tolga (2004), “Dünya Seyahat, Konaklama ve Organizasyon Terimleri Sözlüğü İngilizce-Türkçe”, Birinci Basım, İstanbul, Değişim Yayınları.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Çeşitleri <https://www.kultur.gov.tr/TR,96269/turizm-cesitleri.html> (26.10.2016).
- Mannen, Delia ve diğerleri (2012), “Sustainable Organizin: A Multiparadigm Perspective of Organizational Development and Permaculture Gardening”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19 (3), 355-368.
- Mebratu, Desta (1998), “Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review”, **Environmental Impact Assessment Review**, 18 (6), 493-520.
- Mentor, Pocket (2009), “**Performansı Ölçmek**” (Çev Melis İnan), Birinci Baskı, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Mollison, Bill (2015), “**Permakültüre Giriş**” (Çev Egemen Özkan), 4. Baskı, İstanbul, Sinek Sekiz Yayınevi.
- Morsing, Mette ve Oswald, Dennis (2009), “Sustainable leadership: Management Control Systems And Organizational Culture in Novo Nordisk A/S”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 9 (1), 83-99.
- Möller, Andreas ve Schaltegger, Stefan (2005), “The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis”, **Journal of Industrial Ecology**, 9 (4), 73-83.
- Ozmehmet, Ecehan (2012), “Dünyada ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları”, **Journal of Yaşar Universty**, 3 (12), 1-23.
- Özçelik, Funda (2013), “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi”, **journal of Yaşar Universty**, 30 (8), 4985-5008.
- Pastoral Vadi, <http://www.pastoralvadi.com/>, (13.10.1016).
- Permakültür Projeleri, <https://permacultureglobal.org/projects> (26.10.2016).
- Permakültürde Etik 2010, <http://permakulturplatformu.org/2010/10/25/permakulturde-etik/> (22.04.2017).

- Quental, Nuno ve diğeri (2011), “Sustainable Development Policy:Goals, Targets and Political Cycles”, **Sustainable Development**, 19 (1), 15-29.
- Rose, Julian (2014), “**Ekoköyler: Yeni Rotamız**” (Çev İlknur Urkun Kelso), 1.Baskı, İstanbul, Yeni İnsan Yayınevi.
- Schaltegger, Stefan ve Lüdeke-Freund, Florian (2011), “The Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Hamburg Airport”, **Centre for Sustainability Management (CSM)**, 1-33.
- Schaltegger, Stefan ve Synnestvedt, Terje (2002), “The Link Between ‘Green’ and Economic Success: Environmental Management As the Crucial Trigger Between Environmental and Economic Performance”, **Journal of Environmental Management**, 65(4), 339-346.
- Schaltegger, Stefan ve Wagner, Marcus (2011), “Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions”, **Business Strategy and the Environment**, 20(4), 222-237.
- Sindiga, Isaac (1999), “Alternative Tourism and Sustainable Development in Kenya”, **Journal of Sustainable Tourism**, 7 (2): 108-127.
- Sitawati, Riana ve diğeri (2015), “Competitive Strategy and Sustainable Performance: The Application of Sustainable Balanced Scorecard”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, 9 (1): 51-75.
- Slaper,, Timothy F. Ve Hall, Tanya J. (2011), “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work ?”, **Indiana University Kelley School of Business Research Center**, Spring, 86(1), 4-8.
- Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi (2014), <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, 1-29 (27.12.2016).
- T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sürdürülebilirlik Sürdürülebilir Kalkınma ve Ülkemizdeki Durum 2016, <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/surdurulebilirlik-surdurulebilir-kalkinma-ve-ulkemizdeki-mevcut-durum/7320> (22.04.2017).
- TATUTA, <http://www.bugday.org/portal/projeler.php?pid=41>, <http://tatuta.org/?p=301&pg=11&lang=tr#gonullu> (11.01.2017).

- Tıraş, H. Hayrettin (2012), “Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme”, **Danışma Kurulu/Advisory Board**, 57-73.
- Tutulmaz, Onur (2012), “Sürdürülebilir Kalkınma: Sürdürülebilirlik İçin Bir Çözüm Vizyonu”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11 (3), 601-626.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> (19.12.2016).
- Uçar, Mustafa ve diğerleri (2012), “Kırsal Turizmin Sosyo-Ekonomik Yapıya Etkisi ve Fethiye Örneği”, **KMU Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 14 (22), 75-82.
- Uçma Uysal, Tuğba ve Yazıcı, Nusret (2016), “Bir Rekabet Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Dış Güvence Gerekliliği”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 8 (2), 121-126.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2010), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Valek, Lukas ve Jasikova, Veronika. (2013), “Time Bank and Sustainability: The Permaculture Approach”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 92, 986-991.
- Veteto, James R. ve Lockyer, Joshua, (2008), “Environmental Antropology Engaging Permaculture: Moving Theory and Practice Toward Sustainability”, **Culture and Agriculture**, 30 (1-2), 47-58.
- Wade, Stephanie (2015), “Feed Your Mind: Cultivating Ecological Community Literacies with Permaculture”, **Community Literacy Journal**, 10(1), 87-98.
- What is permaculture t.y, <https://permaculturenews.org/what-is-permaculture> (22.04.2017).
- White, Gwendolen B. (2005), “How to Report a Company’s Sustainability Activities”, **Management Accounting Quarterly**, 7 (1), 36-43.
- White, Mark A. (2013), “Sustainability: I know it When I see it”, **Ecological Economics**, 86, 213-217.
- Wolfram, Paul ve diğerleri (2016), “Carbon Footprint Scenarios for Renewable electricity in Australia”, **Journal of Cleaner Production**, 124, 236-245.
- WWF Küresel Yaşayan Gezegen Endeksi 2016 Raporu, [http://awsassets.wwftr.panda.org/downloads/yaayan\\_gezegen\\_raporu\\_2016\\_\\_ozet\\_.pdf](http://awsassets.wwftr.panda.org/downloads/yaayan_gezegen_raporu_2016__ozet_.pdf) (19.01.2017).

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2005), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, Zafer ve Kalağan, Gökhan (2008), “Alternatif Turizm Kavramı ve Çevresel Etkileri”, **Yerel Siyaset Dergisi**, 35, 43-45.



## EKLER

### EK 1: Çalışma Soruları

1. Daha öncesinde işletmenizde kullandığınız bir performans değerlendirme sisteminiz var mı?					
2. Kurumsal misyonunuz nedir?					
3. Özdeğerleriniz nelerdir?					
4. Vizyonunuz nedir?					
Departman	Performans Ölçüsü	Açıklama	2016	2015	fark
<b>Finansal Boyut</b>					
ROA					
ROS					
ROE					
Brüt faaliyet Karı					
Net Faaliyet Karı					
Toplam Satışlar					
Kaynaklara Göre Satışlar					
Stok Devir Hızı					
Ortalama Doluluk Oranı ve Kullanılan Konaklama Başına Düşen Gelir					
Taş Konaklar					
Kerpiç Evler					
Ahşap evler					
Dere Evleri					
Çadır					
Geceleme					
Evler Başına Toplam Maliyetlere Göre					
Temizlikçi maliyeti					
Çamaşırhane Maliyeti					
Yiyecek ve içecek Maliyeti					
Tedarikçilerle Yapılan Sözleşmelere Göre					
Düşük Fiyat					
Alınan Hibe					
Vade					
Muhasebe					
Tahsil Edilemeyen Günü Gelmiş Alacak					
İskontolar					
Amortismanlar					
<b>ŞİRKET İÇİ YÖNTEMLER BOYUTU</b>					
Takım Çalışması ile ilgili Personelle Yapılan Toplantılar					
Birden Fazla İş Yapan Çalışan sayısı					
Çalışanların eğitimi ile ilgili tamamlanan Kurslar					
Yeni bir Alanda Faaliyet yürütülmek üzere belirlenen yeni alanlar					

<b>Departman</b>	<b>Performans Ölçüsü</b>	<b>Açıklama</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>fark</b>
İş Kazaları					
Yeniden ürün üretme %'si					
Çalışanların Yaşı, Cinsiyeti, Memleketi, Eğitim Durumu					
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>					
Yıl içerisinde gelen Gönüllü Sayısı					
Personel Devir Oranı					
Sağlık ve manevi refah (Yoga Plates yada medikal ile ilgili alanlar)					
ISO Belgesi					
İş Güvenliği					
Konaklanacak Yerin Marka Standartları ve Uyulması					
Toplum Şikayetleri					
Toplum Eğitim Programları					
Reklam Şikayetleri					
<b>Misafir Boyutu</b>					
Tekrar Gelen Misafir Sayısı					
Misafir Mektupları					
Misafir Memnuniyeti					



## EK 2: Konuk Kayıt Formu



### KONUK KAYIT FORMU

<b>ADINIZ</b>	
<b>SOYADINIZ</b>	
<b>MESLEĞİNİZ</b>	
<b>BERABERİNİZDE GELDİĞİNİZ KİŞİLER</b>	
<b>TELEFON</b>	
<b>E-POSTA</b>	
<b>ADRES</b>	
<b>GİRİŞ TARİHİ</b>	
<b>ÇIKIŞ TARİHİ</b>	
<b>PASTORAL VADİ'Yİ NEREDEN DUYDUNUZ</b>	
<b>ÖNERİ VE ŞİKÂyetLERİNİZ</b>	

## ÖZGEÇMİŞ

Fevziye GURLAŞ, 1992 yılında Kayseri’de doğdu. İlkokulu ve ortaokulu Yunus Çepken İlköğretim Okulu’nda, Lise öğrenimini İstikbal Lisesi’nde tamamladı. 2010 yılında başladığı Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nü 2014 yılında tamamladı. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans programına başladı.

