



**MEGA ETKİNLİKLER İÇİN YÖNETİM VE ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ:
ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ
ETKİNLİĞİ ALAN ARAŞTIRMASI**

(Doktora Tezi)

Murat GÜLDOĞAN

Kütahya – 2018

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**MEGA ETKİNLİKLER İÇİN YÖNETİM VE ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ:
ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ
ETKİNLİĞİ ALAN ARAŞTIRMASI**

Danışman:
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT

Hazırlayan:
Murat GÜLDOĞAN

Kütahya – 2018

Kabul ve Onay

Murat GÜLDOĞAN tarafından hazırlanan “Mega Etkinlikler İçin Yönetim ve Örgüt Modeli Önerisi: Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği Etkinliği Alan Araştırması” başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/ ~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

19/01/2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)		
Prof. Dr. Ahmet AĞCA		
Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK		
Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Doç. Dr. Eyyüp GÜLBANDILAR		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “Mega Etkinlikler İçin Yönetim ve Örgüt Modeli Önerisi: Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği Etkinliği Alan Araştırması” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/01/2018

Murat GÜLDOĞAN



Özgeçmiş

28.11.1980 tarihinde Mersin’ de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Mersin’ de tamamladı. Lisans eğitimine 1999 yılında Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulunda başladı ve 2004 yılında mezun oldu. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalına Yüksek Lisans öğrencisi kabul edildi ve 2006 yılında mezun oldu. 2009 yılında Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalına Doktora öğrencisi olarak kabul edildi. Halen Anadolu Üniversitesinde görevini sürdürmektedir.



ÖZET

MEGA ETKİNLİKLER İÇİN YÖNETİM VE ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ: ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ ETKİNLİĞİ ALAN ARAŞTIRMASI

GÜLDOĞAN, Murat
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Bülent TOKAT
Ocak, 2018, 164 sayfa

Bu çalışmada etkinliklerin yönetim sürecinde rol oynayan yönetsel ve işlevsel faaliyetler incelenerek, mega etkinlikler için uygulanabilir bir yönetim ve örgüt modeli önerilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle etkinlik kavramı ve etkinlik türleri geniş bir bakış açısıyla irdelenmiş, ardından mega etkinliklerde etkinlik yönetimi kavramı işletme işlevleri açısından ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Mega etkinliklere yönelik yönetim ve örgüt modeli tasarlama sürecinde ise, 2013 yılında Türkiye’ de ilk kez gerçekleşen ve aynı zamanda bir mega etkinlik olan Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği etkinliği alan araştırması olarak incelenmiştir.

Çalışma kapsamında öncelikle, Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği etkinliğinin mevcut yönetim ve örgüt yapısı; belge tarama ve görüşme teknikleri yardımıyla ortaya koyulmuştur. Daha sonra, etkinlik ile ilgili olarak yerel halkın tutum ve düşüncelerini belirlemek için bir anket çalışması düzenlenmiştir. Elde edilen tüm bulguların değerlendirilmesi sonucunda, ulaşılan bazı aksaklık ve sorunların giderilmesi için mega etkinliklere yönelik resmi kurumlardan bağımsız ve merkezinde bir etkinlik ajansının yer aldığı “Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK)” modelinin, Eskişehir 2013 TDKB etkinliğine uygulanmasına karar verilmiştir. Modelin uygulanması sonucunda, etkinliğin planlaması ve örgütlemesine ait kimi sorunların ortadan kalktığı ve yerel halkın katılımı ile bir proje ve paydaş yönetim yapısının, bu tür mega etkinlikler için daha uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, gelecekte yapılacak TDKB etkinlikleri için bazı öneriler de geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mega Etkinlikler, Etkinlik Yönetimi, Yönetsel İşlevler, Türk Dünyası Kültür Başkentliği Etkinliği, EMBOK

ABSTRACT**A PROPOSAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION MODEL FOR
MEGA EVENTS: CASE RESEARCH OF ESKİŞEHİR 2013 CULTURE AND
ARTS CAPITAL OF TURKIC WORLD****GÜLDOĞAN, Murat****Ph. D. Dissertation, Department of Business Administration****Advisor: Prof. Dr. M. Bülent TOKAT****January, 2018, 164 pages**

The purpose of this study is to propose a feasible management and organizational model for mega events by examining the managerial and functional activities that play a role in the management process. In this context, firstly the concept of activity and types of activity are examined from a broad perspective, then concept of efficiency management in mega events is discussed in detail in terms of business functions. In the process of designing a management and organizational model for mega events, Eskişehir 2013 Culture and Arts Capital of Turkic World event, which happened in 2013 in Turkey for the first time and also is a mega event, was investigated as a case research.

Within the scope of the study, the current management and organizational structure of the Eskişehir 2013 Turkish World Cultural Capital, document research and interview techniques. Later, a survey was conducted to determine the attitudes and thoughts of the local people regarding the event. As a result of the evaluation of all the findings obtained, In order to solve some of the problems and problems that have been reached, it was decided to apply the "Event Management Knowledge Areas (EMBOK)" model for mega events, in which an independent and central event agency will take main role, to Eskişehir 2013 TDKB event. As a result of the implementation of the model, some problems related to the planning and organizing of the event have survived and it has been achieved that, with the participation of local people, a project and stakeholder management structure is more suitable for such mega events. In addition, some proposals have been developed for future TDKB events.

Keywords: Mega Events, Event Management, Managerial Functions, Culture and Arts Capital of Turkic World, EMBOK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ETKİNLİK KAVRAMI

1.1. ETKİNLİK KAVRAMI	4
1.2. ETKİNLİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ VE ETKİLERİ.....	5
1.3. ETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
1.3.1. Boyutlarına Göre Etkinlikler	8
1.3.1.1. Mega Etkinlikler.....	9
1.3.1.2. Özellikli Etkinlikler.....	10
1.3.1.3. Büyük Etkinlikler	11
1.3.1.4. Küçük Etkinlikler	11
1.3.2. Temalarına Göre Etkinlikler.....	12
1.3.2.1. Kültürel Etkinlikler	12
1.3.2.2. Sanat ve Eğlence Etkinlikleri	15
1.3.2.3. İş ve Ticaret Amaçlı Etkinlikler	15
1.3.2.4. Sportif Etkinlikler.....	16
1.3.2.5. Eğitim ve Bilimsel Amaçlı Etkinlikler.....	17
1.3.2.6. Rekreasyonel Etkinlikler	18
1.3.2.7. Siyasi Etkinlikler	18
1.3.2.8. Özel Etkinlikler	18

İKİNCİ BÖLÜM ETKİNLİK YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ

2.1. ETKİNLİK YÖNETİMİ KAVRAMI	21
2.1.1. Etkinlik Yönetiminin Tarihçesi	23
2.1.2. Etkinlik Yönetim Süreci	25
2.1.3. Etkinliklerde Başarı Unsurları.....	31
2.2. ETKİNLİKLERDEKİ YÖNETİM İŞLEVLERİ.....	32
2.2.1. Planlama	32

2.2.1.1. Etkinlik Planlamasına Yönelik Yaklaşımlar	33
2.2.1.2. Etkinlik Planlama Teknikleri	40
2.2.2. Örgütlenme	44
2.2.2.1. Etkinliklerde Örgütsel Yapılar	44
2.2.2.2. Etkinlik Örgütlenmelerinde Proje Yönetimi Süreç Grupları.....	52
2.2.2.3. Etkinlik Örgütlenmesinde Yönetim Ekibinin Yapısı	57
2.2.3. Yürütme (Yöneltme, Emir-kumanda)	65
2.2.3.1. Emir Verme	67
2.2.3.2. Liderlik (Önderlik)	67
2.2.3.3. Güdüleme (Motivasyon)	68
2.2.3.4. İletişim.....	68
2.2.4. Uyumlaştırma	68
2.2.5. Denetim	69
2.2.5.1. İleriye Yönelik Denetim.....	70
2.2.5.2. Eş Zamanlı Denetim.....	71
2.2.5.3. Geriye Dönük Denetim	71
2.3. ETKİNLİKLERDEKİ İŞLETME İŞLEVLERİ	72
2.3.1. Hizmetlerin Üretimi	72
2.3.2. Pazarlama	76
2.3.3. Finansal Yönetim (Bütçeleme).....	78
2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	82
2.3.5. Halkla İlişkiler.....	86
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ ETKİNLİĞİ	
İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN GEREKÇESİ	89
3.2. ALAN ARAŞTIRMASI.....	90
3.2.1. Belge veya Doküman Taraması	90
3.2.2. Görüşmeler	97
3.2.3. Anket Çalışması	97
3.2.3.1. Evren ve Örneklem.....	98
3.2.3.2. Anket Formunun Hazırlanması	99
3.2.3.3. Güvenirlilik Analizi ve Toplanan Verilerin Analizi.....	100
3.2.3.4. Anket Bulguları ve Yorumları.....	101
3.2.4. Araştırmanın Değerlendirmesi	108
3.3. MEGA ETKİNLİKLER İÇİN ÖNERİLEN MODELİN UYGULAMA	
AŞAMALARI	111

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
EKLER.....	131
KAYNAKÇA	154
DİZİN	164



TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Etkinliklerin Farklı Alanlara ve Çevreye Olan Etkileri	6
Tablo 2.1: Etkinlik Yönetimi Alanları ve Özellikleri	23
Tablo 2.2: Hizmet ve Ürün Arasındaki Farklar	74
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri	102
Tablo 3.2: Eskişehir'in 2013 yılında TDKB olduğunu biliyor musunuz?	103
Tablo 3.3: TDKB Etkinliği ile İlgili İfadeler İçin Alınan Yanıtların Likert Ölçeğinde Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 3.4: Likert Ölçeğinin Değerlendirme Kriterleri	104
Tablo 3.5: TDKB Etkinliği ile İlgili İfadelerin Ortalama Değerlendirmesine Göre Sıralaması	105
Tablo 3.6: Yapılan etkinliklerden haberdar oldunuz mu?	106
Tablo 3.7: Yapılan etkinliklerden nasıl haberdar oldunuz?	106
Tablo 3.8: Etkinliklere Katılım Durumu	107
Tablo 3.9: Mega Boyutlu Etkinlik Projesine İlişkin Rapor Grupları ve Türleri	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Etkinlik Türleri.....	7
Şekil 1.2: Etkinliklerin Boyut ve Temalarına Göre Sınıflandırması	8
Şekil 2.1: Etkinlik Projesi Yaşam Döngüsü	25
Şekil 2.2: Etkinlik Yönetim Süreci.....	27
Şekil 2.3: EMBOK- Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanının Ortaya Çıkışı.....	28
Şekil 2.4: Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK).....	30
Şekil 2.5: Etkinlik Planlama Süreci (1)	34
Şekil 2.6: Etkinlik Planlama Süreci (2)	35
Şekil 2.7: Etkinlik Planlama Süreci (3)	37
Şekil 2.8: Etkinlik Planlama Süreci (4)	38
Şekil 2.9: Kritik Yol Yönteminde Bir Faaliyetin İfade Biçimi	43
Şekil 2.10: İşlevsel Örgüt Şeması.....	45
Şekil 2.11: Proje Tabanlı Örgüt Şeması	46
Şekil 2.12: Güçlü Matris Örgüt Şeması.....	48
Şekil 2.13: Karma Örgüt Şeması	49
Şekil 2.14: Geleneksel Yapıdan Şebeke Yapıya Geçiş	50
Şekil 2.15: Proje Yönetim Süreç Grupları Arasındaki Akış Şeması	53
Şekil 2.16: Proje Yönetim Süreçlerinin Etkileşimleri	55
Şekil 2.17: Etkinlik Paydaş Modeli	62
Şekil 2.18: Etkinliklerin Yöneltilmesinde Temel Bileşenler	66
Şekil 2.19: Denetim Süreci.....	70
Şekil 2.20: Etkinliklerde Üretim Süreci	75
Şekil 2.21: Etkinliklerde Bütçeleme Süreci.....	82
Şekil 2.22: Etkinliklerde İnsan Kaynakları Planlama Süreci	85
Şekil 3.1: Eskişehir 2013 TDKB Ajansının Mevcut Örgüt Şeması	91
Şekil 3.2: Eskişehir TDKB Ajansı Koordinasyon Kurulunun Örgüt Yapısı	92
Şekil 3.3: Eskişehir TDKB Ajansı Yönetim Kurulunun Örgüt Yapısı.....	93
Şekil 3.4: Eskişehir TDKB Ajansı Danışma Kurulunun Örgüt Yapısı	94
Şekil 3.5: Eskişehir TDKB Ajansı Genel Sekreterliğin Örgüt Yapısı.....	95

Şekil 3.6: Eskişehir 2013 TDKB Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Etkinlik Türleri.....	96
Şekil 3.7: Mega Etkinlikler İçin Önerilen Yönetim Modeli	113
Şekil 3.8: Etkinlik Yönetim Ajansının Kuruluş Yapısı	117
Şekil 3.9: Etkinlik Ajansının Çekirdek Yönetim Kadrosunun Hiyerarşisi.....	118
Şekil 3.10: Mega Etkinliklerin Şebeke Örgüt Modeli	123



KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AKB	Avrupa Kültür Başkenti Etkinliği
CPM	Kritik Yol Yöntemi
EMBOK	Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
PERT	Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Yöntemi
PEST	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik
PMBOK	Proje yönetimi Bilgi Alanları
PMI	Proje Yönetim Enstitüsü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDKB	Türk Dünyası Kültür Başkenti
TÜRKSOY	Uluslararası Türk Kültürü Teşkilatı
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür rgt
WTO	5. Dünya Turizmi rgt



TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ve kültür olgusunun bütünleştirici özelliği sayesinde farklı ülke toplumlarının birbirlerine karşı yabancılıkları azalırken, uluslararası ölçekte düzenlenen mega etkinliklere karşı olan ilgi büyük oranda artmıştır. Bu ilgi artışının önemli bir nedeni, mega etkinliklerin gerçekleştikleri ülkelere prestij ve önemli kazanımlar sağlamasıdır. Örneğin, kentsel yenilenme olanakları, yeni tesisler, etkinlik ve ilgili sektörlerde yeni iş olanakları gibi fırsatlar, ticaret, kültür ve turizm sektörlerinde gelir artışı bu kazanımlardan bazılarıdır. Dahası, uluslararası etkinlikler gelişmekte olan kent veya ülke ekonomilerinin canlanmasında bir araç olarak görülmektedir, çünkü bu tür etkinliklerin önemli uluslararası yatırımları bölgeye çekme potansiyeli bulunmaktadır. Bu nedenle mega etkinlikler, gelişimini sürdürmek ve önemli kazanımlar elde etmek isteyen ülkelerin, kentsel girişimcilik ve pazarlama süreçlerinin ilgi alanlarından biri olmuştur.

Mega etkinlikler kazanımlarla birlikte çok büyük riskleri de içerirler ki bu risklerin en büyüğü can ve mal kaybı ile başarısızlık ve hayal kırıklığıdır. Mega etkinlikte yaşanan can ve mal kayıpları, ülkeler arası ilişkilerine bozulmasına ve telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olabileceği gibi, başarısızlık faktörü etkinliğin gerçekleştiği kent ve ülkenin prestijinin kaybolmasına, önemli fırsatların kaçırılmasına ve gelecek yıllar için kent ile ilgili olumsuz önyargıların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Ekonomik, sosyal ve kültürel kayıplar, farklı alanlarda da kendisini hissettirerek, etkisini uzun yıllar sürdürebilecektir. Mega etkinliklere ev sahipliği yapan kentte yaşayan insanlar genellikle bu etkinlikler ile gurur duyarken, başarısızlık riski halkın güveninin kırılmasına ve gurur yerine, hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilecektir. Mega etkinlikler sadece gerçekleştiği zaman aralığı için değil, geleceğe de potansiyelini yansıtmaya özelliğine sahiptir. Bu durumun farkında ve bilincinde olmak oldukça önemlidir. Bu riskleri önlemenin ilk yolu ise, mega etkinliklerinin yönetim ve örgütlenme süreçlerinin dikkatli planlanması ve yürütülmesidir.

Günümüzde mega etkinliklerin yönetimi konusunda kapsamlı bir yönetim modelinin bulunmaması ve etkinlik bilgi alanlarının sürekli değişim içinde olması, disipline edilmiş bir yönetim ve örgütlenme modeline olan gereksinimi ortaya koymuştur. Boyutları ve karmaşık yapısı gereği, mega etkinliklerin yönetim ve örgüt modelleri geleneksel modellerden farklıdır ve bu durum mega etkinliklerin yönetim sürecinin,

etkinlik yönetimi ve proje yönetimi başlıklarının sentezlendiği bir çerçeve kapsamında incelenmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada mega etkinlikler için uygulanabilir bir yönetim ve örgüt modelinin önerilmesi amaçlanmıştır. Yazına bakıldığında, araştırmacıların çoğunlukla mega etkinliklerin sonuç ve etkilerine, örneğin sosyal ve ekonomik etkilere, kentsel değişimlere veya geleceğe yönelik fırsatlara odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada ise, mega etkinlikleri “yönetim ve örgütlenme” çerçevesinden modelleyen bir öneri geliştirilmesi planlanmıştır. Çalışmada önerilen yönetim ve örgüt modelinin, mega etkinliklere ev sahipliği yapan veya yapmaya aday ülkelerde kullanılması beklenmektedir.

Çalışma üç bölüm olarak hazırlanmıştır; birinci bölümde etkinlik kavramı, etkinlik sektörünün önemi ve etkileri, boyut ve türlerine göre etkinlik türleri ve etkinliklerin başarısında rol oynayan unsurlar incelenmiştir. İkinci bölümde etkinlik yönetiminin kavramsal çerçevesi ve etkinlik yönetimi konusunda geliştirilen bakış açılarına değinilmiştir. İkinci bölümde ayrıca etkinlik yönetimi ve proje yönetimi ilişkilendirilerek, etkinlik yönetim süreci yönetsel işlevler olan planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim açısından ele alınmıştır. Ardından etkinlik yönetimi süreci işletme işlevlerinin temel başlıkları olan üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları yönetimi başlıkları altında incelenmiştir. Üçüncü bölüm iki alt başlıktan oluşmuştur. Birinci alt başlıkta alan araştırması kapsamında 2013 yılında Eskişehir’ de gerçekleşen Türk Dünyası Kültür Başkentliği etkinliği incelenerek etkinliğin mevcut yönetim ve örgütsel yapısı ortaya konulmuştur. Sonrasında, yerel halkın 2013 TDKB etkinliği hakkındaki bilgi düzeyi ve tutumunu belirlemek amacı ile yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Mevcut durum ortaya koyan değerlendirmeler ve işleyiş ile ilgili anket sonuçları ile mevcut sisteme ait sorunlar sınırlılıklar belirlenmiştir. Sonrasında, mega etkinliklerin yönetim ve örgütlenmesine yönelik bir model önerisi sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ETKİNLİK KAVRAMI

1.1. ETKİNLİK KAVRAMI

Etkinlik; etkinliğe katılan kişilerin üzerinde önemli etkiler yaratan, başarılı bir sonuç alabilmek için yoğun emek harcanan bir deneyim (Silvers, 2004: 2) veya hedef kitleye bir fikrin iletileceği veya tutumların etkilenip, davranışın gerçekleştirileceği bir toplantı; belirlenen yer ve zamanda gerçekleştirilen faaliyettir (Eckstein, 2002: 13; Getz, 2007: 19). Etkinlikler, kişilerin günlük yaşamlarında gerçekleştirdikleri sıradan faaliyetlere benzemeyen sıradışı olaylardır (Shone ve Parry, 2004: 4). Etkinlik tarihi insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Antik Yunan döneminde zengin kimseler, sosyal konumlarını göstermek amacı ile sportif ve sanatsal etkinliklerin düzenlenmesine, aynı şekilde Romalı aristokratlar da sosyal faaliyetleri destekleyerek, etkinlik konusuna büyük önem vermişlerdir (Shanklin ve Kuzma, 1992: 58). Etkinlikler daha sonraki medeniyetlerde de önemini korumuş ve her etkinlikte kendine özgü tören ve ritüeller yapılmıştır. Bu ritüeller incelendiğinde, bunların binlerce yıllık geçmişe dayandığı ve zamanla değişime uğrayarak, günümüze kadar ulaştıkları görülmüştür (Bowdin vd, 2001: 2-3). Etkinlikler yaşamın her alanında karşılaşılabilecek, belirli amaçlara yönelik oluşturulan faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler sanat, spor, turizm, sosyal etkinlikler ile ilgili olabileceği gibi, daha uzmanlık isteyen ve biçimsel olarak örgütlenmiş büyük çaplı organizasyonlar olarak yürütülen dev etkinlikler olabilir, örneğin Dünya Kupası, Olimpiyat Oyunları, Formula 1 ve NASCAR¹ (National Association for Stock Car Auto Racing) gibi büyük etkinlikler (Argan, 2002: 445; Babacan ve Göztaş, 2011: 8).

Etkinlik kavramı, etkinlik teması, yer, hedef kitle, kaynaklar, zaman ve etkinlik ekibinin özellikleri başlıklarından oluşur. Etkinlik teması, etkinliğin genel çerçevesini oluşturan fikir olup, tarih, kültür, coğrafya, spor, eğlence gibi başlıklardan biri tema olarak seçilebilir. Etkinlik yeri ise etkinliğin kişi kapasitesine bağlı olarak değişen açık, yarı açık ve kapalı mekânlardır; örneğin kent meydanları, otel, üniversite, arena, stadyum veya eğlence parkı olabilir. Etkinliğin hedef kitlesi etkinliğin hitap ettiği topluluktur, örneğin sanatsal festivallerin hedef kitlesi eğitim ve kültür düzeyi yüksek kişilerdir. Etkinlik zamanı başlığında mevsimsel veriler, haftanın gün, saat ve süre başlıklarını

¹ Kuzey Amerika'ya ait motor sporu dallarından biridir. NASCAR Bill France tarafından 1947-48 yılları arasında kurulmuştur. Etkinlik kendi içinde üç büyük yarış serisine sahiptir. (<https://tr.wikipedia.org/wiki/NASCAR>)

içerir. Etkinlik ekibinin özellikleri ise etkinliği yöneten ve işbirliği yapan grupların özelliklerini kapsamaktadır (Wagen ve Carlos, 2005: 20-23).

1.2. ETKİNLİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

Etkinliklerin turizm sektörü tarafından insanların tüketimine sunulan bir ürün gibi değerlendirilmeleri ve gün geçtikçe daha fazla ilgi duyulur olmaları, etkinliklerin dünya pazarında bir sektöre dönüşmesini sağlamıştır. Bu kapsamda bir endüstriyel olgu olarak karşımıza çıkan etkinlikler çok sayıda etkiye sahiptir ve bu etkiler Tablo 1.1’ de gösterilmiştir. Bazı görüşlere göre etkinlikler bölge ve şehirlerin kalkınması için bir fırsat iken, karşıt bir görüşe göre de etkinlikler sosyal, ekonomik ve kültürel yönden yıkıcı etkileri bulunmaktadır (Argan, 2002: 447). Ekonomik açıdan etkinlikler ülkeler için önemli gelir kaynağıdır, çünkü etkinlikler iş olanaklarının artmasını ve yaşam standartlarının yükselmesini sağlar. Ancak diğer taraftan, enflasyon ve hizmet maliyetlerinin de artmasına neden olması, etkinliklerin olumsuz etkilerinden bazılarıdır (Douglas vd., 2001: 336).

Çevreye olan etkileri incelendiğinde, etkinlikler çevrenin yenilenmesini ve dönüşümünü sağlarken, ziyaretçiler için de yeni çekim merkezleri oluşmasını sağlar. Bir kentte daha önce planlanan, ancak faaliyete geçirilmemiş çok sayıda faaliyet yapılabilir ve yeni tesisler inşa edilebilir. Örneğin 1991 yılında İngiltere’ de yapılan Sheffield World Student Games etkinlikleri kapsamında kente bir yüzme havuzu, stadyum ve bir arenanın da aralarında bulunduğu çok sayıda tesis inşa edilmiştir. Neticede Sheffield kenti bir spor kenti imajını kazanmış ve bu şekilde belleklerdeki yerini almıştır (Bowdin vd, 2001: 40-42). Etkinliklerin çevreye olan olumsuz etkilerinden bazıları ise doğal kaynakların yıpranması, kirliliğin artması ve kamu alanlarının yağmalanmasıdır. Etkinlikler el işi ve sanatın gelişmesi ve kültürlerarası etkileşimi sağlarken, kültürün sıradanlaşmasına ve kültürel mirasın zarar görmesine neden olabilir. Etkinlikler politik alanda uluslararası saygınlık kazandırırken, turizm alanında kent imajının gelişmesine ve ziyaretçi katılımında katkı sağlarlar, ancak diğer ise taraftan otantiklik kaybına neden olabilirler.

Tablo 1.1: Etkinliklerin Farklı Alanlara ve Çevreye Olan Etkileri

Etkiler	Olumlu etki	Olumsuz etki
Ekonomik etki	Gelir sağlaması Yatırım ve sponsorluk Sağlanan vergi gelirleri Artan iş olanakları Çalışanların eğitilmesi Yaşam standartlarını yükseltir	Enflasyona neden olması Hizmet maliyetlerinde artışa neden olur Yüksek başarısızlık riski vardır
Doğal çevreye etki	Koruma İyi uygulamaların geliştirilmesi Eğitim Eğlence alanlarının artması Çevre güzelliğine katkı sağlaması	Doğal kaynakların yıpranması Kirliliğin artması Tarihi değerlerin kaybı
Yapılaşmış çevreye etki	Altyapının iyileştirilmesi Ulaşım İletişim Geri dönüşüm ve atık yönetimi sağlar Şehirselleşme ve yenilenme Artan sosyal servisler	Kamu alanlarının yağmalanması Binaların yıpranması
Kültürel etki	El işi ve sanatın gelişmesi Kültürlerarası etkileşim Geleneklerin yaşatılması	Kültürün sıradanlaşması Kültürel mirasın zarar görmesi
Sosyal etki	Yeteneklerin gelişmesi Yer ve kimlik bilincinin artması Toplumun artan katılımı İdeoloji ve yeteneklerin değiş tokuşu	Trafik sıkışıklığı Suç oranında artış neden olur Yerel dillerin zarar görmesi Kimlik kaybı
Politik etki	Uluslararası saygınlık sağlar	Propaganda İdeoloji meşrulaşması
Turizme olan etki	Gelişen kent veya bölgenin imajı Pazarlama faaliyetlerinin artması Ziyaretçi sayılarının artması Konaklama sürelerinin artması Yüksek verim	Otantiklik kaybı

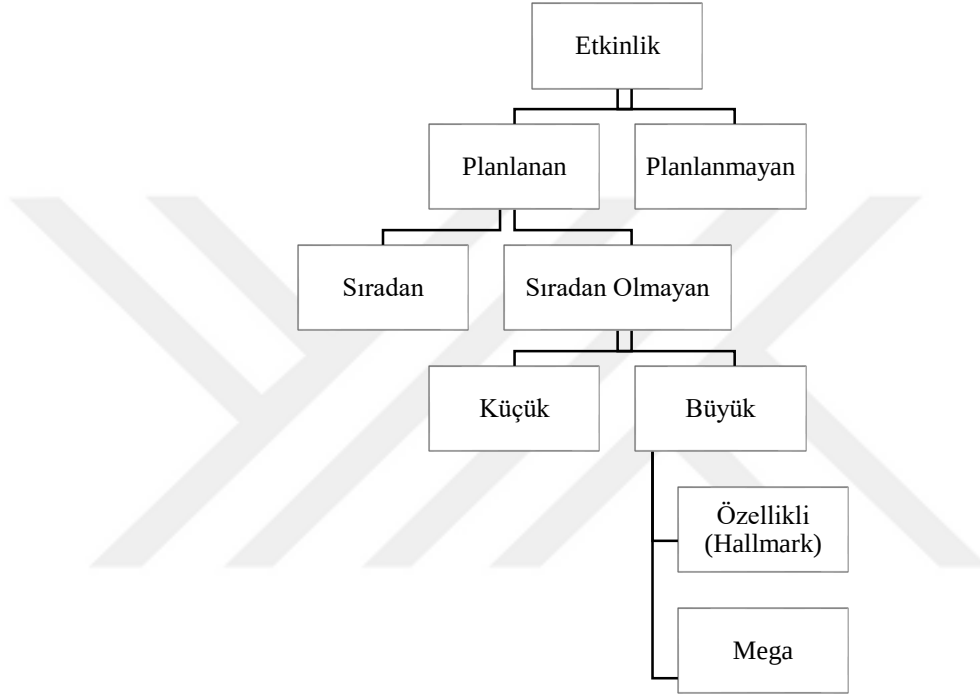
Kaynak: Douglas vd., 2001: 336.

1.3. ETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Etkinlikler genel olarak Şekil 1.1’ de gösterildiği gibi planlanan ve planlanmayan olarak ikiye ayrılır (Tassiopoulus, 2005: 2-36). Planlanan etkinlikler, etkinlik yöneticileri ve uzmanları tarafından ayrıntılı bir şekilde tasarlanan, planlanmayan etkinlikler ise beklenmedik bir anda ortaya çıkan etkinliklerdir (Getz, 2007: 26). Planlanan etkinlikler sıradan ve sıradan olmayan olarak ikiye ayrılır. Sıradan etkinlikler günlük yaşantımızda belirli gün, hafta ve yıllarda düzenli olarak gerçekleştirilen etkinliklerdir, örneğin resmi günlerde gerçekleştirilen törenler gibi. Sıradan olmayan etkinlikler ise etkinlik yönetimi yazınında en fazla üzerinde durulan özgün etkinlik türüdür (Goldblatt, 2005: 6). Bu etkinliklerin özgün olmalarını sağlayan özellikleri, amaçların çok yönlülüğü, coşku ruhuna sahip olmaları, özgünlük, kalite, gelenekler,

esneklik, misafirperverlik, somutluk, temalandırma, sembolik unsurların kullanımı, elde edilebilirlik ve elverişlilik (Getz, 1997: 4-5). Sıradan olmayan etkinlikler küçük ve büyük etkinlikler, büyük etkinlikler de mega ve özellikli (hallmark) etkinlikler olarak ikiye ayrılır.

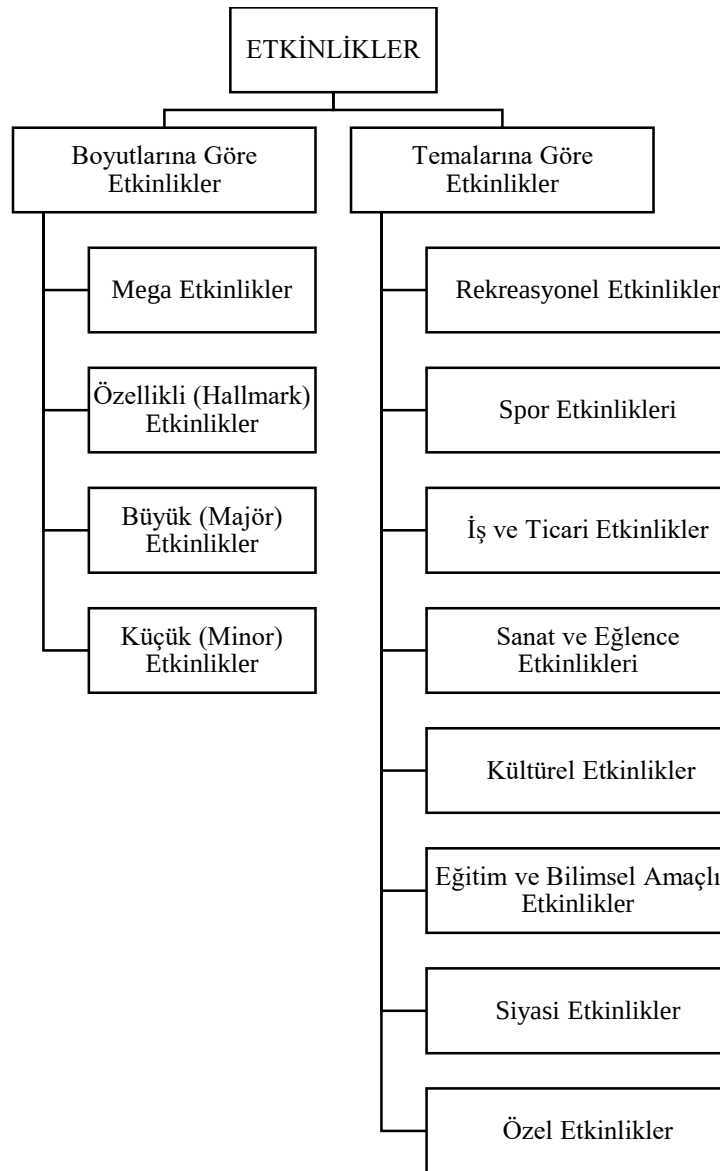
Şekil 1.1: Etkinlik Türleri



Kaynak: Tassiopoulus, 2005: 2-36.

Etkinliklerin sınıflandırılması ile ilgili günümüzde kabul gören en kapsamlı sınıflandırma Şekil 1.2’ de verilmiştir. Bu sınıflandırmada etkinlikler boyutlarına ve temalarına göre ikiye ayrılmıştır. Etkinlikler boyutları açısından mega, özellikli (Hallmark), büyük (majör) ve küçük (minör) etkinlikler olarak dört gruba ayrılır (Allen vd, 2002). Türlerine göre etkinlikler kültürel, sanat ve eğlence, iş veya ticaret amaçlı, spor, eğitim ve bilimsel amaçlı, rekreasyonel, siyasi ve özel etkinlikler olarak sekiz gruba ayrılır (Getz, 1997: 7).

Şekil 1.2: Etkinliklerin Boyut ve Temalarına Göre Sınıflandırması



Kaynak: Getz (1997:7).

1.3.1. Boyutlarına Göre Etkinlikler

Boyutlarına göre etkinlikler mega, özellikli (hallmark), büyük ve küçük olmak üzere dört gruba ayrılır. Bu gruplar hakkındaki detaylı bilgilere alt başlıklar halinde yer verilmektedir.

1.3.1.1. Mega Etkinlikler

Mega etkinlikler büyüklükleri ve önemleri dolayısı ile çok yüksek düzeyde turizm faaliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlayan, medyanın yoğun ilgi gösterdiği, yüksek düzeyde saygınlık ve ekonomik katkı sağlayan etkinliklerdir (Getz,1997: 6). Çok sayıda yazar tarafından farklı tanımlarla ifade edilen; geniş ölçekli, özel, özellikli veya büyük ölçekli olarak da isimlendirilen mega etkinlikler için en uygun tanım Roche (2000: 1) tarafından yapılmıştır. Buna göre mega etkinlikler etkileyici karaktere, kitlesel popüler çekiciliğe ve uluslararası öneme sahip olan geniş ölçekli, ticari ve sportif etkinlikleri de kapsayan kültürel etkinliklerdir. Bunlar genellikle ulusal ve uluslararası sivil toplum örgütleri tarafından organize edilirler. Mega etkinlikler ev sahibi olan yere, turizm hacmi, ziyaretçi harcamaları, halkın bilinç düzeyinin artması ve olumlu bir imaj sağlanması, kent veya bölgenin kapasite ve çekiciliğini arttırması konularına olumlu etki yaratırlar. Bu nedenle, bir etkinliğin mega olarak nitelendirilmesi için, etkinliğin ev sahibi olan kent veya bölgeye yarattığı etkinin derecesi dikkate alınır (Dolles ve Söderman, 2008: 149-150).

Mega etkinlikler çok büyük çaplıdır ve dünya medyası tarafından yakından izlenirler. Geniş kitleleri etkileyen bu etkinliklerde genellikle olağanüstü insan kaynağı ve finansal kaynaklara gereksinim duyulur, çünkü bu etkinlikler oldukça fazla maliyet gerektirir ve “mutlaka görülmesi gerekli” etkinlikler olarak nitelenirler. Bu tür etkinliklere Dünya Fuarları ve Olimpiyat Oyunları, FIFA Dünya Kupası organizasyonu, Dünya Atletizm Şampiyonası, Avrupa Futbol Şampiyonası, EXPO’lar, Grand Prix’ler ve uluslararası festivaller örnek verilebilir. Türkiye’ den mega etkinliklere örnek olarak ise Mersin 17. Akdeniz Oyunları 2013, İzmir 23. Dünya Üniversite Yaz Oyunları 2005, Erzurum 25. Dünya Üniversite Kış Oyunları 2011 ve Formula 1 Grand Prix verilebilir (Toksöz vd., 2014). Önümüzdeki yıllar için, Türkiye 2020 Olimpiyat Oyunlarına ve 2024 Avrupa Futbol Şampiyonasına (EURO 2024) aday olmuş, Erzurum kenti ile 2026 Kış Olimpiyatlarına aday olması beklenmektedir.

Mega etkinliklerin karakteristik özelliklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Jago ve Shaw, 1998: 28; Yıldırım, 2009: 81):

- Etkinliğin ardından kentsel ölçekte değerli kazanımlar ya da kentsel yenilenme sağlanır;

- Etkinlikler geleneksel veya simgesel unsurlar içerir,
- Prestij ve statü sağlarken, genellikle politik bir onay süreci içerir,
- Çok yüksek bütçe ve maliyet gerektirir,
- Hizmet talebinde artışa neden olur,
- Festival veya benzeri etkinlikleri içerir,
- Kalabalık kitlelere hitap eder,
- Bölgeye yatırım ve kaynak çeker,
- Uluslararası ölçeklidir,
- Çok büyük ölçeklidir,
- Bir kereye özgü,
- Mutlaka görülmeleri gereken, itibar ve saygınlığı yüksek etkinliklerdir.

1.3.1.2. Özellikli Etkinlikler

Özellikli etkinlikler sınırlı bir zaman aralığında bir kere düzenlenen veya tekrarlanan, genellikle bir turizm hedefi olan yere ilişkin farkındalık yaratmak, görünür kılmak veya kâr elde etmek için, kısa veya uzun dönemli planlanan etkinliklerdir (Ritchie, 1984: 2). Bu etkinlikler, bir yerin veya bölgenin kendine özgü turizm çekiciliğini arttırmak amacıyla düzenlenirler. Avustralya’ da düzenlenen Tamworth Country Müzik Festivali, Melbourne Kupası ve Adelaide Sanat Festivali hem yerel hem de uluslararası turizm pazarlarının yıllık etkinlikleri çerçevesinde, pazar konumlandırmasında başarılı örneklerdir. Canberra’ daki yıllık Floride etkinliği, Edinburgh Askeri Geçit ve Rio Karnavalı özellikli etkinliklere örnektir. Türkiye’ de gerçekleşen özellikli etkinlikler ise Edirne Kırkpınar Yağlı Güreşleri, Antakya Aba Güreşi, Uluslararası Film Festivali ve Altın Portakal Film Festivalidir (Toksöz vd., 2014). Zamanla bu etkinlikler ve gerçekleştikleri kentler, tüketicilerin zihninde birbirinden ayrılmaz parçalar olur (Argan, 2002: 453). Özellikli etkinliklerin başarısının temelinde bu etkinliklerin kendilerine özgü özellikleri rol oynar, örneğin etkinlikler düzenlendikleri ülke veya kentlere milyonlarca turist çekme özelliğine sahip olup, medyada takip edilme düzeyleri, dolayısıyla markalaşma hızları oldukça yüksektir. Özellikli etkinliklerin karakteristik özellikleri aşağıda verilmiştir (Tassiopoulus, 2005: 11):

- Büyük ölçekli,
- Ulusal veya uluslararası düzeyde,
- Belirli bir yere bağlı,
- Bölgeye yatırım ve kaynak çeker,
- Geniş kitlelere hitap eder,
- Her zaman gerçekleşmeyen olaylar,
- İçinde festivalleri veya diğer etkinlikleri barındırır,
- İlgili hizmetlere ilişkin talebi artırır,
- Büyük maliyetler yaratır,
- Prestij ve statü içerirler.

Mega etkinlikler ile özellikli etkinlikler birbirine benzer özellikler sergilemelerine rağmen, birbirlerinden ayıran bazı karakteristik özellikleri bulunur. Örneğin, mega etkinlikler çeşitli yerlerde farklı zamanlarda gerçekleşen etkinlikler iken, özellikli etkinlikler sadece belirli bir yere ait etkinliklerdir. Mega etkinlikler, özellikli etkinliklerden ölçek ve maliyet açısından, çok daha büyük ölçekli ve daha fazla maliyetlidir. Mega etkinlikler genelde uluslararası düzeyli iken, özellikli etkinlikler ise hem uluslararası, hem de ulusal olabilirler (Toksöz vd., 2014).

1.3.1.3. Büyük Etkinlikler

Büyük etkinlikler ulusal veya uluslararası ölçeklerde, prestijli, kalabalık grupları ve medyanın dikkatini çeken etkinliklerdir. Büyük etkinlikler, mega ve özellikli etkinlikler gibi medya ilgi düzeyi, ziyaretçi sayısı, ekonomik yarar sağlama gibi etkiler bakımından küçümsenmeyecek bir etkiye sahiptir. Büyük etkinliklere İngiltere Formula 1 Grand Prix, The Isle of Man örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda Türkiye’de düzenlenmeye başlanan Formula I yarışları, Wimbledon tenis turnuvası ve pek çok uluslararası spor karşılaşmaları bu kategoride yer almaktadır (Wagen ve Carlos, 2005: 6).

1.3.1.4. Küçük Etkinlikler

Yerel etkinlikler olarak da isimlendirilen küçük etkinlikler, küçük ölçekli, daha küçük gruplara hitap eden, diğer etkinlik boyutlarına gibi yoğun çaba gerektirmeyen, bir milletin kültürel özelliklerini taşıyan veya dar bir coğrafi alana yayılmış her tür etkinlik

bu kategoriye girmektedir (Argan, 2002: 455). Manisa'daki Mesir Macunu Şenlikleri, Eskişehir'deki Kültür ve Sanat Festivali, Uçurtma Şenliği, Malatya Kayısı Festivali gibi etkinlikler, küçük etkinlik örnekleridir. Yurtdışında Reader's Digest Book of the Road kitabı için özel etkinlik ve festival sayılarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, Avustralya'nın her kentinde, yılda yaklaşık 2000 festivalin gerçekleştiği belirlenmiştir. Örneğin, Broome'da İnci Festivali, Broome Mücadelesi ve Mango Festivali gerçekleşen örneklerdir. Her yıl düzenlenen etkinliklere ek olarak tarihi, kültürel, müzikal ve dans performans etkinliklerinin yer aldığı, bir defaya mahsus yapılan çok sayıda etkinlikler de mevcuttur. Toplantılar, partiler, kutlamalar, ödül törenleri, spor finalleri ve çok sayıda toplumsal ve sosyal etkinlik bu kategoride yer alır. Bu boyuttaki etkinlikler ekonomik etki düzeyleri düşük ve sadece belirli ve küçük bir coğrafi alana ziyaretçi çekme potansiyeline sahiptirler (Wagen ve Carlos, 2005: 7).

1.3.2. Temalarına Göre Etkinlikler

Türlerine göre etkinlikler kültürel, sanat ve eğlence, iş veya ticaret amaçlı, spor, eğitim ve bilimsel amaçlı, rekreasyonel, siyasi ve özel etkinlikler olarak sekiz gruba ayrılmaktadır (Getz, 1997: 7). Bu ana temalara aşağıda yer verilmektedir.

1.3.2.1. Kültürel Etkinlikler

Kültürel etkinlikler bölgesel veya ulusal kültürün gelişim ve tanıtımının sağlandığı, belirli bir zaman ve yerde gerçekleşen ve çeşitli kültürlerle hitap eden geniş etkinlik programına sahip olan etkinliklerdir. Festivaller, karnavallar, dini etkinlikler, anma ve geçit törenleri, ses yarışmaları (Eurovision Şarkı Yarışması), sanat, tarih, inanç, gastronomi, doğa gibi konularda düzenlenen etkinlikler bunlara örnek olarak verilebilir (Getz, 1997: 7). Kültürel etkinliklerden biri de Kültür Başkentliği etkinliğidir ve bu etkinlik ile toplumun oluşturduğu ve nesillerce öğrenme yoluyla aktarılan kültürün tanıtılması amaçlanmaktadır. Kültür başkentliği kavramı, kültür aktarımını kapsadığı kadar, turizm kavramını da içerir ve kültür ve turizm arasındaki bağın güçlendirir. Kültür başkenti olan şehirde, etkinliğin gerçekleştiği yıl boyunca çok sayıda faaliyet, proje ve etkinlik gerçekleştirilir. Kültür başkenti etkinliklerinin ilki ve en fazla bilineni, 1985 yılında başlayan Avrupa kültür başkentliği etkinliğidir. Diğer kültür başkenti etkinlikleri Amerika kültür başkenti, İslam kültür başkenti, Litvanya kültür başkenti, Arap kültür

başkenti, Doğu Asya kültür başkenti ve Türk Dünyası kültür başkenti etkinliğidir. Avrupa kültür başkentliği ve Türk Dünyası kültür başkentliği etkinlikleri Türkiye’ de ilk defa gerçekleştirmeleri nedeni ile kültürel etkinliklerin arasında önemli bir yere sahiptirler (Timur vd., 2014:59; Çevik ve Saçılık, 2014: 636).

- Avrupa Kültür Başkentliği etkinliği

Avrupa kültür başkentliği fikri 13 Haziran 1985 yılında Yunanistan Kültür Bakanı Melina Mercouris tarafından önerilmiştir. Aynı yıl Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi de projenin kapsamını belirleyerek, yürütmeye koymuştur. Düzenlendiği ilk yıllarda etkinliğin amacı, Avrupa Birliği’ne çekici bir imaj kazandırmak, Avrupa Birliği’ni kültür konusunda farklılıkların birleşimi olarak konumlandırmaktı (Richards ve Wilson, 2004: 1931-1951). Bu amaç doğrultusunda 1990 yılına kadar, Avrupa Birliğine üye ülkelerden kültür konusunda ileri düzeydeki kentler Avrupa kültür başkenti seçilmiştir. Bu bağlamda Avrupa kültürlerinin çeşitliliğini, zenginliğini, kültürel farklılıklarını ve ortak özelliklerini ortaya koymak, Avrupalılara diğer Avrupa şehirlerini ulaşılabilir kılmak, Avrupa Birliği vatandaşları arasındaki kaynaşmayı arttırmak ve Avrupa kültürünün ana hatlarını ortaya çıkarmak amacıyla 1985 yılında Yunanistan’ın Atina kenti, ilk Avrupa kültür başkenti seçilmiştir. Bu unvanla birlikte Atina’ da kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan olumlu yönde değişimler meydana gelmiş ve bu kent bir cazibe merkezine dönüşmüştür (Palmer, 2004: 41).

1985’ten 2000 yılına kadar Avrupa Birliği’ne üye olan ülkelerin kentlerinden biri kültür başkenti seçilirken, 2000 yılından sonra bu unvanı hem birden fazla kente, hem de AB adayı olan ülkelerin kentlerine de verilmesine karar verilmiştir (Katipoğlu, 2009: 304). Bu kapsamda İstanbul, 2010 yılında Avrupa kültür başkenti adaylığı için başvuru yapma hakkını elde etmiştir. Bu etkinlik ile Avrupa kültür başkenti seçilen kentlerin eksikliklerinin giderilmesi, yeni tesislerin inşa edilmesi, kültürel mirasın sürdürülebilir kılınması, ilgili kentlerin tanıtılması ve ilgili kentlere yönelik tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Avrupa kültür başkenti seçilen kentlerde festivaller, sergiler, konserler gibi etkinlikler için bu kentleri ziyaret eden turist sayısında önemli bir artış ve bu etkinliğin ekonomik getirisinin yüksek olması hedeflenmiştir. Organizatörler 2010 Avrupa Kültür başkenti unvanını kazanan İstanbul için beklentilerini aşağıda verilmiştir (Bladen vd, 2012: 246-247):

- 2006 yılından itibaren İstanbul' un isminin dünyadaki tüm kültür ve sanat etkinlikleri ile ilişkilendirilmesi,
- Kentin kültürel mirasının sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve her zamankinden daha fazla üstünde durulması,
- Kentsel yenilenme, kentsel yaşam, çevresel ve sosyal kalkınma alanlarında kalıcı kazanımların elde edilmesi,
- Kültürel varlıkların ve tarihi binaların yeniden kullanıma açılması, halk için yeni müzelerin kurulması,
- İstanbul halkının yeni sanatsal disiplinleri benimsemesi, genç ve yetenekli insanların sanatsal faaliyetlere daha yakın olma fırsatının sunulması,
- İstanbul halkının ve gelen ziyaretçilerin şehrin kültürel zenginliklerini, camilerini, kiliselerini, saraylarını ve müzelerini ziyaret etmeleri,
- Avrupa ile Türkiye arasındaki ilişkilerin desteklenmesi,
- İstanbul sakinlerinin şehrin güzelliğini keşfederken, kendi şehirleri ile gurur duymalarının sağlanması hedeflenmiştir.

- Türk Dünyası Kültür Başkentliği etkinliği

Türk Dünyası kavramı 20. yüzyılın sonlarından sonra tüm Türk halklarını ifade etmek için kullanılan coğrafi ve kültürel bir kavramdır. Geniş bir coğrafya alanını kapsayan Türk dünyasında en batıda Kosova, Karadağ, en doğuda Moğolistan yer almaktadır. Bu coğrafya Avrasya coğrafyası olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre, Türk dünyası kavramı Türk halklarının Orta Asya, Anadolu, Kafkasya, Rusya-Sibirya, Orta Doğu, İran ve Balkanlar coğrafyasında genel bir yayılım gösteren Türk halklarını ve Türk devletlerini ifade etmektedir².

TDKB etkinliği ilk defa 2010 yılında İstanbul'da düzenlenen Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları 10. Zirvesinde TÜRKSOY' un önerisi ile gündeme gelmiş ve katılımcı devlet başkanları tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir. Günümüze kadar Türk Dünyası kültür başkentliği etkinliğinin gerçekleştiği kentler sırası ile 2012 yılında Kazakistan'ın başkenti Astana, 2013 yılında Türkiye' den Eskişehir, 2014 yılında

² <http://www.turksoy.org/tr/turksoy/about>

Tataristan'ın başkenti Kazan³, 2015 yılında Türkmenistan'ın Merv şehri, 2016' da Azerbaycan'ın Şeki şehri ve 2017 yılında Kazakistan'ın Türkistan şehirleri olmuştur⁴.

TDKB etkinliğinin temel amacı, Türkiye Cumhuriyetlerinde ve başka uluslarda yaşayan soydaşların, bölgesel ve küresel ölçekte daha etkin bir rol alabilmelerine vesile olmak, tek çatı altında birleşmelerini ve geçmişte ihmal edilen konuların tekrar gündeme gelmesini sağlamaktır. Bu bağlamda TDKB etkinliği sadece etkinliklerin gerçekleştirildiği bir proje olmayıp, aynı zamanda uluslararası alanda her alanda birlik ve yakınlık sağlamayı, işbirliğini geliştirmeyi ve etkinlik alanını genişletmeyi amaçlamaktadır. TDKB etkinliği ile ilgili daha kapsamlı bilgi Eskişehir 2013 TDKB alan araştırması bölümünde verilmiştir⁴.

1.3.2.2. Sanat ve Eğlence Etkinlikleri

Sanat ve eğlence etkinlikleri düzenlendikleri yerde büyük bir ilgiyle karşılanan, ekonomik ve sosyal açıdan ev sahibi kente büyük kazanımlar sağlayan ve uluslararası alanda bölgenin imaj ve önemini arttıran etkinliklerdir. Örnek olarak konserler, gösteriler, sergiler ve ödül törenleri, Eurovision şarkı yarışmaları, ödül törenleri (Oscar, Emmy, Tony, Grammy Ödülleri vb.) gösterilebilir (Getz, 1997: 7). Bunların son yıllarda farkındalık ve kent imajını geliştirme çalışması üzerine odaklanan Antalya Altın Portakal Film Festivali, Uluslararası Caz Festivali, Uluslararası Müzik Festivali ve Amerika' da Cat Müzikali bu kapsamda sınıflandırılabilir (Argan, 2004: 457).

1.3.2.3. İş ve Ticaret Amaçlı Etkinlikler

İş amaçlı etkinlikler genellikle iş ve ticari gelir elde etmek amaçlı, bilgilenmek ve bilgilendirmek amacı ile yapılan etkinliklerdir. Örnek olarak fuarlar, pazarlar, satış etkinlikleri, tüketici ve ticari gösteriler, ticari sergiler, toplantı ve kongreler, tanıtım etkinlikleri, bağış toplama etkinlikleri verilebilir (Getz, 2008: 403-428). Son yıllarda, yoğunlaşan rekabet ortamı ve işletmelerin zamana karşı yarışı, yeniliklerin ve ulaşılan son teknolojik gelişmelerin, tüketicilere en kısa zamanda ve bazen doğrudan tanıtılmasını

³ Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı Dergisi Ocak 2013 sayı 1. s.6.

⁴ <http://www.turksoy.org/tr/news/2017/01/30/2017-turkistan-turk-dunyasi-kultur-baskenti-protokolu-imzalandi> (01.09.2017)

gerektirir duruma getirmiştir. Pazarlama etkinlikleri, yüksek bütçeli ve yüksek değere sahip olan etkinliklerdir. Tanıtım etkinlikleri ise en sık olarak ürün tanıtımları, örneğin bilgisayar donanım veya yazılımı, parfüm, alkol ve otomobillerin tanıtımlarından oluşur. Bu etkinliklerin amacı, ürünün rakiplerinden farkının ortaya konulması ve tanınır kılınmasıdır (Wagen ve Carlos, 2005: 9). İş ve ticaret amaçlı etkinlikler kapsamında, fuar ve sergilerin önemi büyüktür. Fuar, ticaretle ilgili ürün veya hizmetlerin, teknolojik gelişmelerin, bilgi ve yeniliklerin tanıtımı, pazar bulunabilmesi ve satın alınabilmesi, teknik işbirlik ve geleceğe yönelik ticari ilişki için belirli bir takvime bağlı olarak, süreli aralıklarla ve yeri sabit olan tanıtım etkinliğidir (Göksel ve Sohodol, 2005: 18). Fuarlar genellikle kongre gibi diğer toplantı türleri ile birleştirilerek düzenlenirler (Arcodia ve Robb, 2000: 59).

Kongreler ulusal ve uluslararası çapta, çok sayıda katılımcının katıldığı, önceden belirlenen bir konu üzerinde fikir alışverişinde bulunmak amacıyla yapılan, büyük boyutlu ve tekrar eden toplantılardır (Aymankuy, 2003: 1-2). “Kongre Turizmi” kapsamında düzenlenen toplantılar, turizm sektörü açısından oldukça önemlidir (Arcodia ve Robb, 2000: 157). Kongre turizmi, kongre amaçlı seyahatlerin yanı sıra konferans, forum, seminer, sempozyum, workshop, panel, zirve ve kolokyum gibi toplantı türlerini kapsar (Çakıcı, 2009: 157). Kongre turizminde asıl amaç kongredir ve kongrenin bir türevi olarak turizm ortaya çıkar. Bir kongre programında yalnızca toplantılar değil, toplantı dışında serbest zamanlar da planlanarak, eğlence, alışveriş, gezi gibi aktiviteler düzenlenir. Bu nedenle kongre turizmi diğer turizm türlerinden farklı özellikler taşır (Arslan, 2008: 8-9).

1.3.2.4. Sportif Etkinlikler

Spor etkinlikler, tarihi antik Yunan Olimpiyatlarına kadar uzanan ve köklü temelleri olan etkinlik türüdür ve bu etkinlikler etkinlik endüstrisinin hızla gelişen bir dalıdır (O’Toole, Harris ve McDonell, 2002: 15). II. Dünya Savaşından ve sanayi devriminden sonra etkinliklere yönelik ilgi artmış ve bunun sonucunda bu etkinliklere büyük ölçekte katılım sağlanması, günümüzde daha fazla sportif etkinliklerin organize edilmesine zemin hazırlamıştır. Sportif etkinlikler yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası, kıtasal ve küresel boyutlarda olup, önem derecelerine göre düzenlenirler. Spor etkinlikleri, FIFA Dünya Kupası, Olimpiyat Oyunları ve Grand Prix’ler gibi büyük

ölçekli etkinliklerin yanı sıra, turist çekme potansiyeline sahip her türlü orta ve küçük ölçekli spor etkinliklerini de kapsar (Argan, 2004: 164). Bu etkinlikler sadece ekonomik ve sosyo-kültürel açılardan değil, birçok yönden kentlere canlılık kazandırır ve gelişmeleri özendirirler. Örneğin, Manchester’ da düzenlenen Commonwealth oyunları ile şehrin imajı geliştirilmiş, tanınırlığı arttırılmış ve ekonomik açıdan değerli katkılar sağlanmıştır (Getz, 2008: 411).

Sportif etkinlikler mega, takvimsel, tek seferlik ve vitrin etkinlikler olmak üzere dörde ayrılır. Mega spor etkinlikleri, Yaz Olimpiyatları ve FIFA Dünya Kupası gibi etkinlikleri, takvimsel etkinlikler yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen, Wimbledon Açık Tenis Turnuvası, Formula 1 Grand Prix gibi sportif etkinliklerdir. Vitrin etkinlikler ise daha çok sporun gelişmesine katkı sağlayan etkinliklerdir (Argan, 2002: 456). Farklı bir görüşe göre ise spor etkinlikleri profesyonel ve amatör sportif etkinlikler olarak iki gruba ayrılır (Getz, 1997: 6). Profesyonel spor etkinlikleri günümüzde oyun olmaktan ziyade, ekonomik değeri çok yüksek olan bir uğraş haline gelmiştir. Pazar kurallarının hakimiyeti altında olan bu etkinliklerin esas amacı para kazanmaktır, galibiyet elde etmek ise sadece para kazanmak için bir araçtır. Bu nedenle profesyonel sport etkinliklerine hem yazılı, hem de görsel basında geniş yer verilerek, pazarlanmaları sağlanmaktadır (Ekmekçi vd, 2013: 110). Amatör spor etkinlikleri ise para kazanmak amacı ile değil, sağlıklı olmak ve zinde kalmak için yapılan etkinliklerdir. Bu etkinlikler toplumun eğitim seviyesini yükseltecek potansiyele sahip olup, desteklenmeleri çok önemlidir (Şahin, 2009).

1.3.2.5. Eğitim ve Bilimsel Amaçlı Etkinlikler

Bilgiye ulaşma, bilginin aktarılması ve eğitim alma hakkı, günümüzde insanların en temel ihtiyaçlarından biridir. Eğitim ilk önce ailede başlar, okulda devam eder ve ömür boyu sürer ve her eğitimin sonunda, insanların yeni davranışlar kazanmaları hedeflenir (Fidan, 2012:3). Eğitim ve bilimsel amaçlı etkinlikler, eğitici çalıştay ve seminerler veya bilimsel işbirliği gibi çalışmaları içerir. Bu tür etkinliklerin temel amacı sektörlere yönelik güncel bilgilerin gündeme getirilmesini ve bu bilgilerin evrensel boyutta hemen uygulamaya geçirilmesini sağlamaktır. Bilimsel kongre ve konferanslar, seminerler, forumlar ve çalıştaylar, eğitim ve bilimsel amaçlı etkinlik örnekleridir (Riechte, 1984: 6, Getz, 1997: 7).

1.3.2.6. Rekreatif Etkinlikler

Rekreatif etkinlikler, bireysel veya grup olarak, eğlence amaçlı yapılan kültürel ve sportif etkinlikler ve resmi olmayan eğitim etkinliklerini kapsayan etkinliklerdir. Bu etkinlikler katılımcılarına huzur, neşe, mutluluk, doyum, olumlu enerji, irade ve sabır gibi olumlu özellikler kazandırır. Bu etkinlikler ile kişiler olağan yaşam döngülerinden uzaklaşarak, eğlenceli ve zevkli vakit geçirirler, macera ve keşfetme duygusu yaşarlar, hayaller kurma ve kendini gerçekleştirme fırsatı bulurlar (Can, 2015: 3). Rekreatif etkinlikler, aktif veya pasif katılımlı olmasına, iç mekân ve dış mekânda yapılmasına göre, amaçlarına, kamusal, ticari, özel, gönüllü, terapi, okul, özel üyeli olmasına, sportif, turizm, kültürel ve sanatsal olmasına bağlı olarak sınıflanabilirler. Örneğin, açık alan rekreasyonu karada, havada ve suda yapılan tüm etkinlikleri kapsar. Dağcılık, doğa yürüyüşleri, botanik ve hayvan gözlemleri, yayla şenlikleri, paraşüt atlayışları, uçurtma şenlikleri, doğada yapılan tüm eğitim etkinlikleri, açık alan etkinliklerine örnek verilebilir (Ardahan ve Lapa, 2011:1329-1330; Kozak Akoğlan, Çakır, Gül Yılmaz, 2017).

1.3.2.7. Siyasi Etkinlikler

Siyaset veya politika, Türkçe’ de yönetim bilgisi, sanatı, siyasa anlamına gelir (Mardin, 2015). Politik etkinlikler açılış töreni, resmi atama töreni, önemli ziyaretler, miting vb. etkinliklerdir. Bu tür etkinlikler, etkinlik türleri içinde yer alan en küçük kategori olmalarına karşın, etkileri büyüktür. Dünya Ekonomi Forumu, Uluslararası Para Fonu toplantıları vb. ekonomik ve politik içerikleri ile medya ve herkes tarafından yakından takip edilen etkinlikler, politik etkinlik örnekleridir (Getz, 1997: 6).

1.3.2.8. Özel Etkinlikler

Yukarıda sıralanan etkinliklerin dışında kalan etkinlikler özel etkinlikler grubuna girer. Kişisel kutlamalar, örneğin yıldönümleri, aile tatilleri, dini ayinler ve sosyal etkinlikler, örneğin partiler, galalar, anma törenleri, yardım toplama amaçlı vb. etkinlikler bu tür etkinliklere örnektir. Aile etkinlikleri, düğünler, vaftizler, doğum günü kutlamaları gibi özel günler ve cenaze törenleri gibi aileleri bir araya getiren etkinliklerdir. Özel günlerde, düğünlerde, cenazelerde, bayramlarda, kırsal alanlar gibi ortamlarda bir araya gelinerek gerçekleştirilen bu tür etkinlikler daha çok akraba ve aileye

yakın bireylerin katılımı ile gerçekleşir. Her ne kadar aile etkinlikleri küçük etkinlikler boyutunda ele alınsa da, bu etkinliklerin azımsanmayacak derecede büyük bir ekonomik değeri vardır (Getz, 1997: 7).

Yardım amaçlı etkinlikler de sıklıkla karşılaşılan özel etkinliklerdendir ve çoğunlukla gönüllü kimseler tarafından düzenlenir. Bu tür etkinliklerin temel amacı yardım toplamak olduğundan, genellikle kapsamında ekonomik aktivitelerin seçilmesine dikkat edilir. Bu etkinlikler kermes uygulaması, görme engelli insanların ilköğretim ve kreşlerde verdiği küçük çaplı konserler, okul aile birliklerinin çeşitli aktiviteler gerçekleştirerek elde ettikleri gelirleri okulun temel gereksinimlerine harcamaları, engelli vatandaşlara yönelik düzenlenen sergi veya projeler şeklinde karşımıza çıkar. Bu tür etkinliklerin hedef kitlesi özellikle çocuklar ve aileler olup, bu etkinlikleri diğer etkinliklerden ayıran en temel özellik, katılımcılara maddi ve manevi doyumu bir arada yaşatmalarıdır (Wagen ve Carlos, 2005: 11-12).

Buraya kadar açıklanan çalışmalara dayanarak, etkinliklerin farklı gruplandırmalar ile çeşitlenebileceği görülmektedir. Bir mega etkinlik olan Türk Dünyası Kültür Başkentliği bu sınıflandırmalar çerçevesinde incelendiğinde, temaları bakımından başta kültürel, sanat ve eğlence olmak üzere bu kapsamda açıklanmaya çalışılan tüm etkinlikler bünyesinde taşımakta olduğu görülür. Bu çok yönlülük aslında bu etkinliğin hem çok sayıda paydaş tarafından yürütülmesi gerektiğine işaret ederken, aynı zamanda etkinliğin bir mega boyutta olduğuna da işaret etmektedir. Bir mega ve çok yönlü olma özelliği taşıyan Eskişehir 2013 Türk Kültür Başkenti etkinliğinin yönetim ve örgüt yapısı da bu nedenle önemlidir. İkinci bölümde, etkinliklerin yönetim ve işletme fonksiyonları ile ilgili kuramsal açıklamalarına yer verilerek, daha sonra incelenecek olan Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin yönetsel yapısına dayanak oluşturulmaya çalışılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ETKİNLİK YÖNETİMİ VE İŞLEVLERİ

2.1. ETKİNLİK YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde küreselleşmenin etkinlik endüstrisinin üzerinde yarattığı etki veya sonuçlar, etkinliklerin etkin ve etkili bir şekilde yönetimini gerekli kılmaktadır. Her etkinlik belirlenen bir tarihte başlar ve sona erer, fakat bir etkinliğin başlaması, gerçekleşmesi ve hatta sona ermesi, onun başarılı bir şekilde yönetildiği anlamına gelmez. Etkinliğin istenilen amaca, öngörülen kaynaklarla ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerini karşılaması ve başarılı olması ancak etkinliğin iyi yönetilmesi ile mümkündür (Timur, 2014:60; ISO-KATEK, 2007: 11).

Etkinlik yönetimi teriminin yazın alanındaki karşılığı incelendiğinde çok sayıda tanımın bulunduğu görülür. Erber ve Holzbaaur' un ifade ettiği gibi, etkinlik yönetimi sadece etkinliğin sonuç uygulaması için gerekli olan örgütsel ve denetim tedbirlerini kapsar. Ancak bu durum, yönetimin bütünleştirici görevleri ile olan stratejik uyumunu reddetmekte ve bu sonuç, sorumluluklar için olağanüstü karar verme olanaklarını sağlayan mevcut yönetim terimi ile çelişmektedir (Oliver vd, 2008: 40). Yazında etkinlik yönetimine ilişkin yapılan bazı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Etkinlik yönetimi, belirli bir yer ve zamanda meydana gelen olayları veya işlevleri yönetme veya örgütlenme eylemidir (Cole, 2006).
- Etkinlik yönetimi festivaller, etkinlikler ve konferanslar oluşturma ve geliştirme için kullanılan bir proje yönetimi uygulamasıdır (Ramsborg vd, 2008).
- Etkinlik yönetimi, toplantı, kongreler, sergi, festival ve diğer kültürel kutlamalar, spor yarışmaları, özel ve resmi toplantılar ve sayısız diğer özel etkinlikleri barındıran her türlü etkinliklerin planlanması ve üretilmesidir (Getz, 2004: 10).
- Etkinlik bir proje olarak ele alındığında; etkinlik öncesi, esnası ve sonrası süreçlerin (projelendirme, bütçelendirme, tasarım, tedarik, planlama, operasyon, ölçme, değerlendirme, raporlama vb.), stratejik esaslara bağlı olarak hedefler doğrultusunda, planlı bir biçimde yürütülmesidir (<http://www.eaorganizasyon.com.tr/pco/hizmetler/etkinlik-yonetimi/>, 2017).
- Etkinlik yönetimi, proje yönetimi yöntemlerine ve etkinlik pazarlama ilkelerine dayalı olarak bir etkinliğin stratejisi, planlaması, uygulaması ve denetimi ile bu etkinliğin yürütülmesi için gerekli olan tüm faaliyet ve görevlerin uyumlaştırılmasından oluşmaktadır (Thomas, 2008: 40).

Özetle, etkinlik yönetimi tüm gereksinimler ve iç- dış çevresel faktörler göz önüne alınarak, her bir alt etkinliğin tüm unsurlarının hedef odaklı bir yapılanma çerçevesinde ve titiz bir projelendirme yaklaşımı ile tasarlanıp yönetilmesidir. Etkinlik yönetimi tek başına bir yönetim metodolojisi olmamakla birlikte, kazandırdığı temel yeteneklerle etkinlik dışındaki diğer tür çalışmaların da daha etkin yönetilmesine yardımcı olur. Etkinlik yönetiminin olumlu yönleri aşağıda verilmiştir (ISO-KATEK, 2007: 8):

- Etkinliklerin başarı ile sonuçlanması sağlanır,
- Etkinliklerde çalışma disiplini sağlanır,
- Farklı disiplinlerin bütünleşmesi sağlanır,
- Zaman, insan ve parasal kaynaklar etkin bir biçimde kullanılabilir,
- Kişilerin rol ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenebilir,
- Kişilerarası iletişim artar,
- Değişimlerden doğacak olan riskler en aza indirgenir.

Etkinliklerde “yönetim” kavramı üç farklı alanda karşımıza çıkar: etkinlik uygulayıcıları için “etkinlik yönetimi”, kent düzeyinde etkinlik planlayıcıları için “etkinlik politikası” ve akademisyenler için ise “etkinlik çalışmaları” olarak ve bu üç alanın özellikleri Tablo 2.1’ de verilmiştir (Foley vd., 2009: 13-21). Etkinlik yönetimi araç kullanmayı ve uygulama deneyimi gerektiren, operasyonel yönlü, mikro düzeyde konuların ele alındığı aşamadır. Etkinlik politikası konusu ise makro düzeyde kavramların yer aldığı, politik açısı belirgin, etkinliklerle ilgili sosyal, kültürel ve ekonomik etkilere sahip aşamadır. Etkinlik çalışmaları ise etkinliklerin sosyo-tarihsel bağlamda incelendiği, makro düzeyde konuları içeren, disiplinler arası bir aşamadır (Babacan ve Göztaş, 2011: 25).

Tablo 2.1: Etkinlik Yönetimi Alanları ve Özellikleri

Aşama	Özellikler
Etkinlik Yönetimi	• Araçsal • Uygulama deneyimi • Operasyonel/ lojistik yönlü • Mikro düzeyde konular • Bol miktarda yazın vardır
Etkinlik Politikası	• Makro düzeyde kavramsallaştırma • Politik açısı belirgin • Etkinliklerle ilgili sosyal, kültürel ve ekonomik etkilere sahip • Uzmanlık alanlara ilişkin yazında eksiklik
Etkinlik Çalışmaları	• Etkinliklerin sosyo-tarihsel bağlamının daha geniş incelenmesi • Makro düzeyde konuları içerir • Çeşitli akademik disiplinlerin ilgi alanı • Gelişmekte olan bir yazın alanı

Kaynak: Babacan ve Göztaş, 2011: 26.

Etkinlik yönetimi beşeri ve kavramsal beceriler kadar, teknik becerilere de sahip olmayı gerektirir. Dolayısı ile etkinlik yönetiminin çok yönlü ve rekabetçi yapısı, hem etkinlik yönetimi alanında uzmanlaşmayı, hem de bilgili olmayı gerektirir. Bu bağlamda, etkinlik yönetimi alanında yer alan uzmanlık düzeyleri aşağıda verilmiştir (Goldblatt, 2005: 15):

- **Uzmanlık: Etkinlik Yönetimi:** Bu işlev etkinliğin yönetim amacı ile bir araya gelecek bir grup insanı kapsar.
- **Mesleki Unvan: Etkinlik Yöneticisi:** Bu kişinin görevi etkinlikle ilgili araştırma yapmak, tasarlamak, planlamak, uyumlaştırmak ve değerlendirmektir.
- **Alt Alan Uzmanlıkları:** Alt alan uzmanlık konularına sivil etkinlikler, kongreler, sergiler, fuarlar ve festivaller, özellikli etkinlikler, konaklama, seyahat, toplantılar ve konferanslar, bayi toplantıları, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri ve turizm etkinlikleri örnek verilebilir.
- **Paydaşlar:** Etkinliklere finansal, politik, duygusal ve kişisel olarak yatırım yapan birey veya örgütlerdir.

2.1.1. Etkinlik Yönetiminin Tarihçesi

1960' lı ve 70' li yıllarda etkinlik sektörü akademik çevreler tarafından hızla büyümekte olan serbest zaman, turizm ve rekreasyon başlıkları ile birlikte ele alınmıştır. Ancak yine de bu yıllarda etkinlik yönetimi veya turizmi ile ilgili yazılmış az sayıda

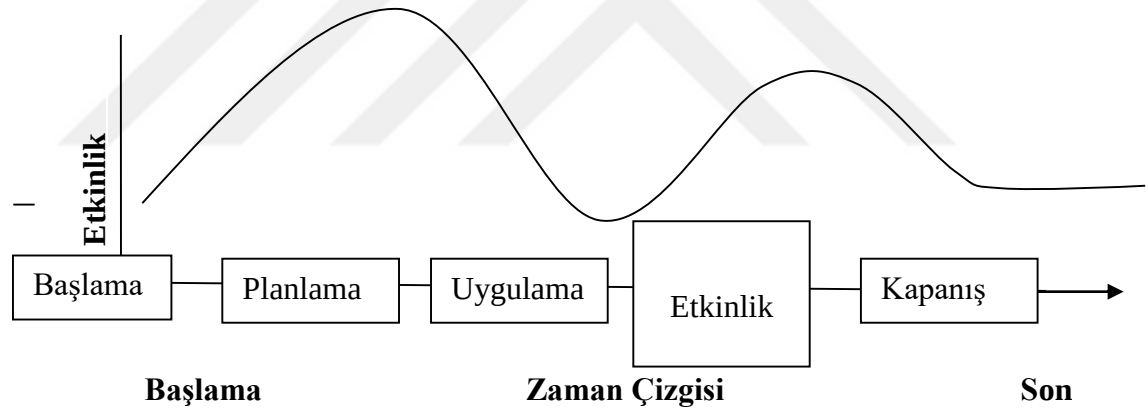
çalışma mevcuttur. Tarihçi Boorstin (1961), halk ve politik amaçlar için yaratılan “sahte etkinlik” kavramına dikkat çeken ilk kişi olmuş ve çalışmalarında antropoloji, sosyoloji ve sanat festivallerini incelemiştir. 1974’ te J.R.B. Ritchie ve Beliveau, etkinlik turizmi konusunda, hallmark etkinliklerinin sezonluk olarak turizm talebini nasıl etkilediği konusunun araştırıldığı ilk makaleyi JTR’ de yayınlamıştır. 1980’lerde ise etkinlik yönetimi bir araştırma konusu olarak önemli ölçüde yer bulmuştur. Yıllık turizm ve endüstri fuarının ekonomik etkileri konusunda Gartner ve Holecek (1983) tarafından hazırlanan makale ile sonraki yıllarda yapılan çok sayıda çalışmaya atıf kaynağı olması bakımından bir klasik olan J.R.B. Ritchie’ nin (1984) özellikli etkinliklerin doğası konusunda hazırladığı tez bu dönemde dikkat çeken iki araştırma olmuştur (Getz, 2008:409-410).

1990 yılı etkinlik yönetimi konusundaki yazın için dönüm yılı olmuştur. Goldblatt’ın Special Events: The Art and Science of Celebration kitabı yayınlanmış, onu takiben Getz’in 1991’de Festivals, Special Events and Tourism kitabı ve bir yıl sonra CM Hall’ un Hallmark Tourist Events kitabı (1992) yayınlanmıştır. 1990’ların başında etkinlik yönetimi veya turizmi ile ilgili az sayıda ders olmasına rağmen, akademisyenler bu konunun tanıtımına öncülük etmişlerdir. Özellikle Amerika’daki George Washington Üniversitesi etkinlik yönetimi konusunda öncülük etmiş, 1995’de Hawkins ve Goldblatt bir dergi makalesinde etkinlik yönetimi konusunda eğitime gereksinim olduğunu belirtmişler ve aynı zamanda turizm öğretim programı kapsamında etkinliklere nasıl yaklaşılması gerektiğini sorgulamıştır. 1995 ve sonrasında etkinlik yönetimi konusunda akademik anlamda hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Boş zaman, turizm ve konaklama disiplin temelli teori ve yöntem biliminin etkinliğe özel derslerle güçlendirilmesi ve etkinlik yönetimi lisans programlarıyla birlikte alanda önemli adımlar atılmıştır. Diğer taraftan Festival Yönetimi ve Etkinlik Turizmi dergisi (sonra ismi Etkinlik Yönetimi olarak değişmiştir) 1993’te yayınlanmaya başlamış ve içeriğindeki makaleleri ile kendinden sonraki etkinlik turizmi araştırmalarına ve teorilerine öncülük etmiştir. Bu dergide turizm araştırması ile ilgili iki önemli çalışma yer almıştır, biri Bos (1994)’un turizm talebi oluşturmada mega etkinliklerin önemi konulu makalesi ve etkinliklerin ekonomik etkilerinin ölçülmesi konulu Crompton ve McKays (1994)’ın makalesidir. 2000 yılı ve sonrasındaki yıllarda çok sayıdaki üniversitede etkinlik yönetimi konusu yoğun bir şekilde araştırılmaya devam etmiştir (Getz, 2008: 410-411).

2.1.2. Etkinlik Yönetim Süreci

Çalışmanın bu bölümünde etkinlik yönetimi konusunda öne sürülen farklı yaklaşımlar incelenecek ve buna bağlı olarak etkinlik yönetimi ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulacaktır. Etkinlik yönetimi sürecine yönelik çok sayıda farklı yaklaşım mevcuttur. Bir yaklaşımda etkinlik yönetimi farklı uzmanlık alanlarının detaylı bir şekilde uygulaması şeklinde ele alınırken, bazı yaklaşımlarda stratejik yönetim şeklinde, bazılarında ise proje yönetimi yaklaşımı ile ele alınmıştır. Etkinlikler farklı iş programlarına ve yaşam döngülerine sahiptir ve bu döngü Şekil 2.1’ de verilmiştir. Bu döngü, etkinliğin başlaması, planlanması, uygulanması, gerçekleşmesi ve kapanması aşamalarından oluşmaktadır. Şekilden de görüldüğü gibi, planlama ve uygulama adımları, etkinliğin en fazla zaman ve emek harcanan bölümleridir (Bladen vd., 2012: 26).

Şekil 2.1: Etkinlik Projesi Yaşam Döngüsü



Kaynak: Bladen, 2012: 26.

Etkinlik yönetim süreci stratejik açıdan değerlendirildiğinde sekiz aşamadan oluştuğu görülür. Aşağıda sıralanan bu aşamalar etkinlik vizyonunun belirlenmesi ile başlar ve değerlendirme aşaması ile sona erer (Babacan ve Göztaş, 2011: 27).

1. Adım- Vizyonun belirlenmesi: Etkinliğin yapılmaya karar verilmesi aşamasıdır.
2. Adım- Kuruluş: Etkinlik komitesinin oluşturulması aşamasıdır.
3. Adım- Biçimselleştirme: Etkinliğin örgüt yapısının kurulması aşamasıdır.
4. Adım- Planlama süreci: Etkinliğin planlanması aşamasıdır.

5. Adım- Finansal düzenleme: Maliyet planları ve kaynak yaratılması aşamasıdır.

6. Adım- Faaliyetlerin programlanması: Etkinlik programının hazırlanması, rol ve sorumlulukların belirlenmesi aşamasıdır.

7. Adım- Uygulama: Etkinliğin gerçekleşmesi aşamasıdır.

8. Adım- Değerlendirme: Performans değerlendirilmesinin yapılması ve hedeflenen vizyona ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesi aşamasıdır.

Farklı bir görüşe göre de bir etkinliğin tasarımı ve uyumlaştırması olan etkinlik yönetimi, aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Daniel vd. 2012: 5409-5413):

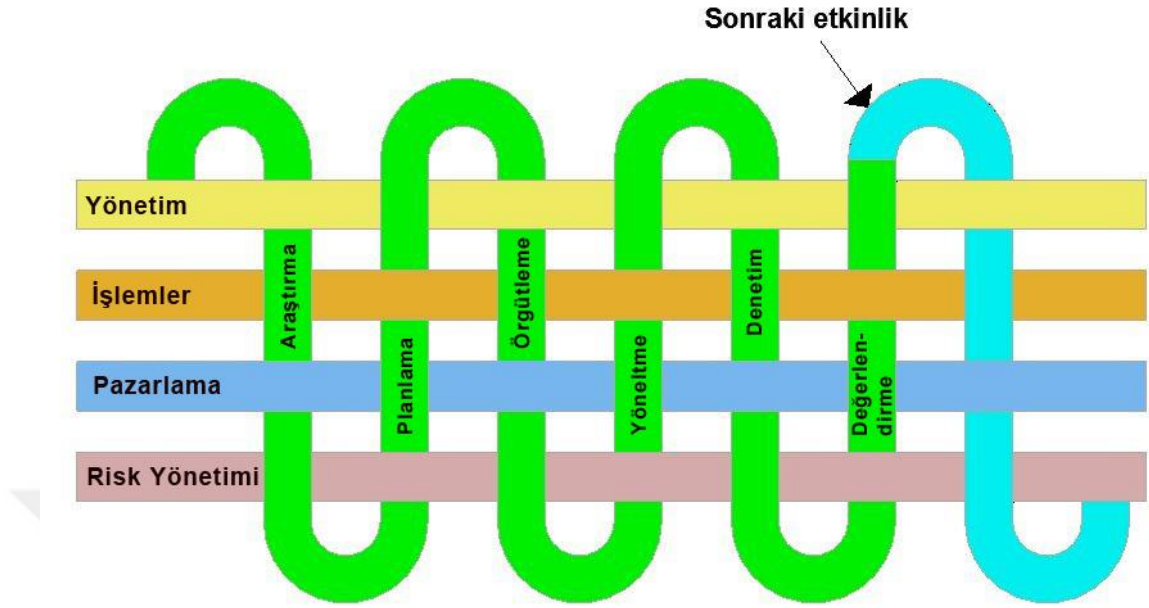
1. Karar aşaması: Bu aşamada etkinlik süreci başlatılır ve bu aşamada etkinliğin yapılması, ertelenmesi veya iptal edilmesi kararlarından biri alınır.

2. Detaylı planlama: Etkinlik esnasında ve sonrasında beklenen veya beklenmedik durumların belirlenmesi, ilerlemenin takibi yoluyla gerçekleştirilen uygulamadır.

3. Değerlendirme: Yaşanan deneyimlere dayanarak etkinliğin daha iyi nasıl yapılabileceğini öğrenmek konusunda çalışılma yapılmasıdır.

Etkinlik yönetimi süreci, yönetim ve pazarlama işlevleri ile yönetim süreçlerinin çapraz ve karmaşık ilişkilerinden oluşmaktadır. Şekil 2.2' de bir etkinliğin üretimi için işlevsel birimlerin konu alanına göre gruplandırılması ile ortaya çıkan model gösterilmiştir. Bu süreç araştırma ile başlayıp, etkinliğin planlanması, organize edilmesi, uygulanması, denetlenmesi ve etkinliğin değerlendirmesi ile sonlanır ve süreç bu döngü ile başa döner (Daniel vd, 2012: 5410).

Şekil 2.2: Etkinlik Yönetim Süreci



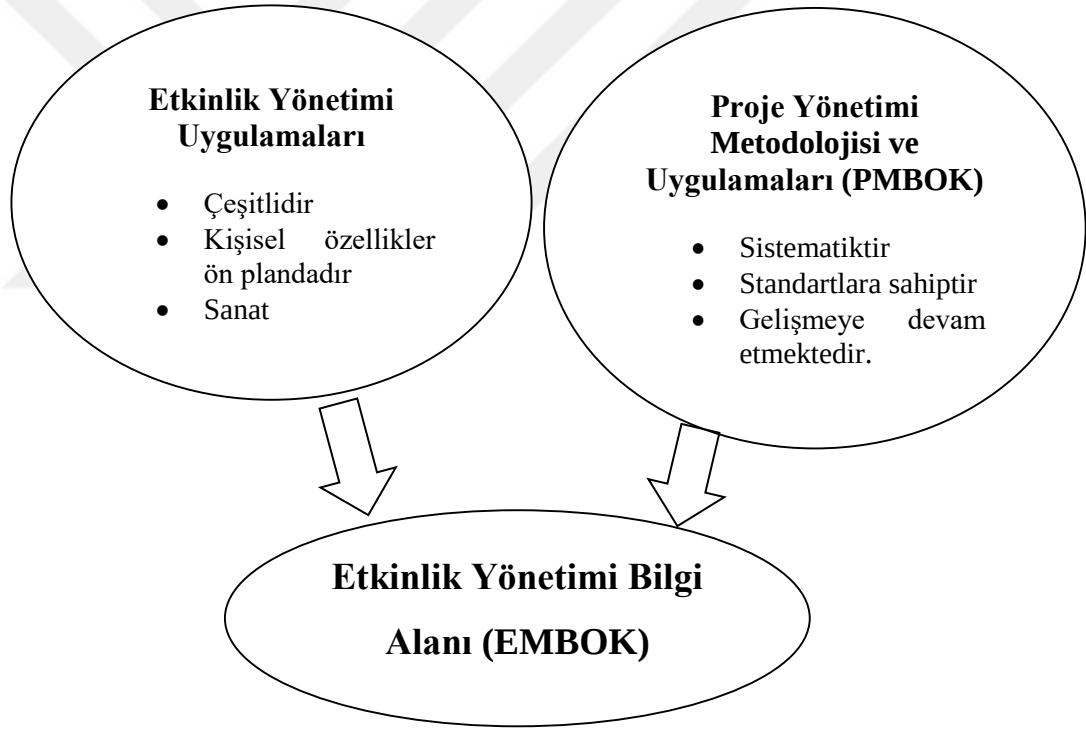
Kaynak: Daniel vd, 2012: 5410.

Sınırlı bir sürede gerçekleştirmeleri, yüksek uyumlaştırma düzeyi gerektirmeleri, sabit bir bütçeye sahip olmaları ve benzersiz oluşumlar olmaları nedeni ile etkinlikleri birer proje olarak ele alınabilirler. Bu eğilim genellikle etkinlik ölçeğinin büyümesi ile birlikte artmaktadır. Proje yönetimi ile etkinlik yönetimi arasında önemli benzerliklere örnek olarak; iş ayrışım (kırılım) yapısının kullanılması, kritik görevlerin ve dışa bağımlılıkların tanımlanması, kritik yol analizine bağlı olarak kritik yol metodu, Gannt şeması ve risk değerlendirmesinin yapılması gösterilebilir. Etkinliklerin yönetim modelinde, proje yönetim metodunda olduğu gibi dört aşama bulunur. Bu aşamalar (Tum vd, 2006: 4-5):

1. Analiz: İç ve dış ortamın anlaşılması, vizyonun belirlenmesi aşamasıdır.
2. Detaylı planlama: Projenin doğası ile içeriğinin tanımlanması ve net amaçların formüle edilmesi, projenin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesi aşamasıdır.
3. Uygulama ve teslim: Etkinliğin gerçekleşmesi aşamasıdır.
4. Performans değerlendirmesi: Proje gelişme sürecinde izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır. Belirli kararlar ve düşüncelerin düzenlenmesi ile geçmiş deneyimlerden geleceğe yönelik ders çıkarıldığı aşamadır.

Günümüzde etkinlik ve proje yönetimine ilişkin uygulamaların birlikte ele alınması, başarılı bir etkinlik yönetim sürecinin oluşturulması için önemlidir. Bu süreci sağlayan modellerden biri olan Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK⁵) ilk defa 2000 yılında ortaya atılmıştır. EMBOK modeli, etkinlik yönetim uygulamalarının sistematik, standartları olan ve sürekli gelişen alanlarıdır ve Şekil 2.3’ de gösterildiği gibi etkinlik yönetimi bilgi alanı ile proje yönetimi bilgi alanının (PMBOK) sentezi sonucu ortaya çıkmıştır (O’Toole, 2000: 86-87). EMBOK modeli bir etkinliğin planlanması, gerçekleşmesi ve hedef kitleye sunulması için gereken her tür bilgi ve becerinin üç farklı boyutta tanımlanmasını sağlar⁶.

Şekil 2.3: EMBOK- Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanının Ortaya Çıkışı



Kaynak: O’ Toole, 2000: 87, (https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Events_beyond2000.pdf, 2017)

⁵ Event Management Body of Knowledge- EMBOK

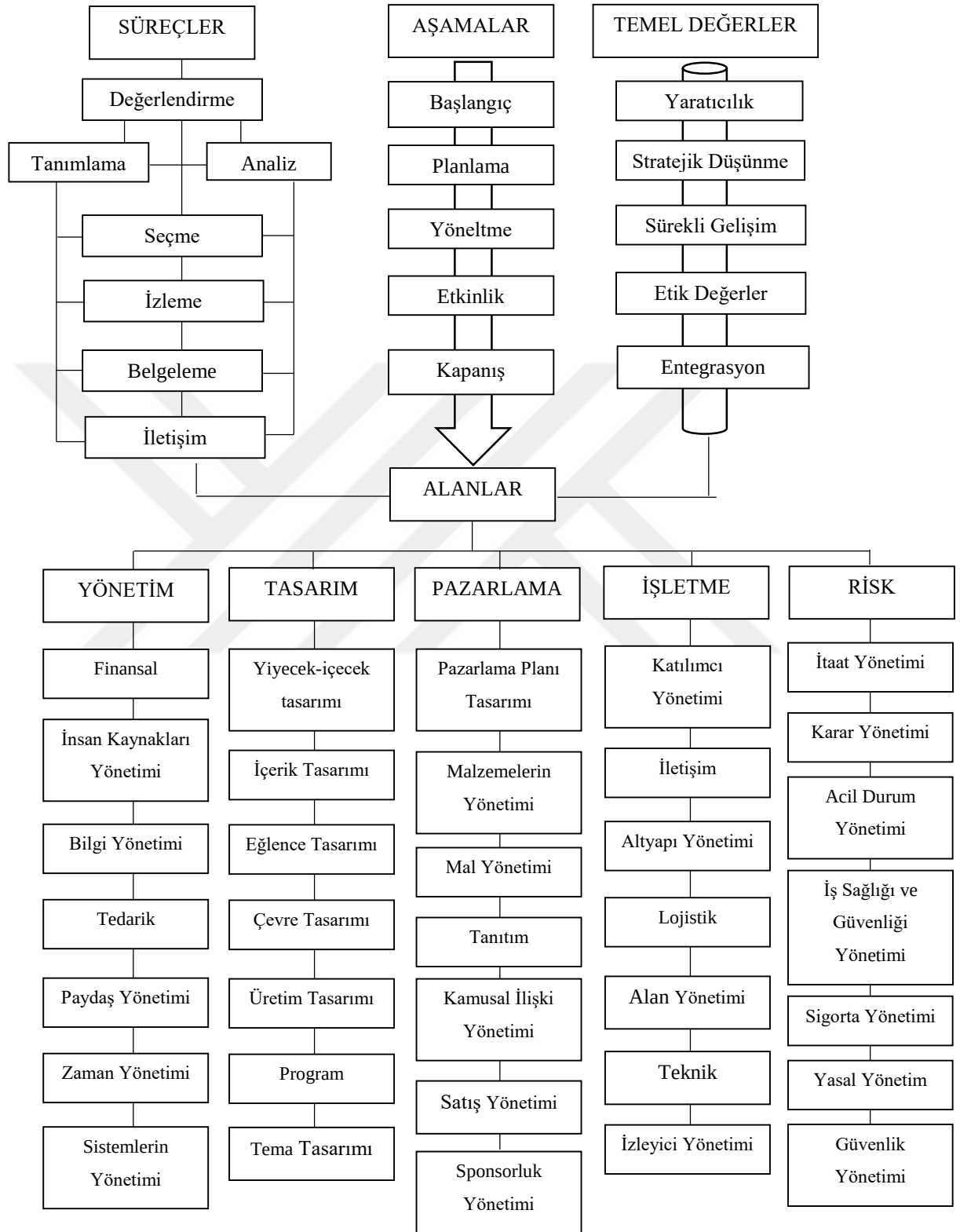
⁶ <http://ameistanbul.com/docs/mice-dergi-20.pdf> (16.07.2015)

Şekil 2.3' te EMBOK modelinin içerdiği bilgi alanları ve süreçler gösterilmiştir. Bu modelin temelinde beş alan yer almaktadır: yönetim, tasarım, pazarlama, işletme ve risk. Ancak, bu alanların her birini etkileyen süreçler, aşamalar ve temel değerler bulunmaktadır. Söz konusu süreçler; değerlendirme, seçme, izleme, belgeleme ve iletişim süreçleridir. Aşamalar ise başlangıç, planlama, yöneltme, etkinlik ve kapanış aşamalarından oluşur. Göz önünde bulundurulmuş temel değerler ise yaratıcılık, stratejik düşünme, sürekli gelişim, etik düşünme ve entegrasyondur. Etkinlik yönetimi alanları ise yönetim, tasarım, pazarlama, işletme ve risk ana başlıklarından oluşur. Yönetim alanı; finansal, insan kaynakları, bilgi, tedarik, paydaş, zaman ve sistem yönetimini içerir. Tasarım alanı, yiyecek içecek, içerik, eğlence, çevre, üretim, tema ve program tasarımı konularını içermektedir. Pazarlama yönetimi alanı ise pazarlama planı tasarımı, malzeme yönetimi, mal yönetimi, tanıtım, halkla ilişkiler, satış ve sponsorluk yönetimini içermektedir.

İşletme yönetimi alanında katılımcı yönetimi, iletişim, altyapı, lojistik, alan, teknik ve izleyici yönetim konular bulunmaktadır. Risk alanı, itaat, karar, acil durum, iş sağlığı ve güvenliği, sigorta, yasal ve güvenlik yönetimi başlıklarından oluşmaktadır. Görüldüğü gibi EMBOK modeline göre, mega etkinlikler bir proje mantığı çerçevesinde ele alınarak, çeşitli süreçlere, aşamalara ve alanlara ayrılmıştır. Bir aşamaya geçmeden önce mutlaka tamamlanması gereken bir süreç ve aşamalar dizisi mevcuttur ve tüm bunlar uygulanırken, bazı temel değerlere bağlı kalınmalıdır. EMBOK modeli, günümüzde mega etkinliklerin yönetimi konusunda ortaya atılmış en geniş ve kapsamlı modeldir (O'Toole, 2000: 86-87).

Etkinlikler boyutları, süreleri, hedef kitle özellikleri, içerikleri, tasarımları, kapsamı gibi çok sayıda kıstasa göre farklılık göstermekle birlikte, her bir etkinliğin kendine özgü süreçleri ve buna bağlı olarak çok sayıda yönetim modeli mevcuttur. Ancak mega etkinlikler için en uygun yönetim modelinin EMBOK modeli olduğu, bu tür etkinliklerin hem etkinlik yönetimi çerçevesinden hem de proje yönetimi çerçevesinden ele alınmalarının yararlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Şekil 2.4: Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK)



Kaynak: http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm 2017.

2.1.3. Etkinliklerde Başarı Unsurları

Mega etkinlikler ile elde edilmek istenen ekonomik, sosyal ve kültürel yararların sağlanıp sağlanamaması, etkinliklerin başarısı ile yakından ilgilidir. Etkinliklerin başarısını belirleyen başlıklar aşağıda verilmektedir (Timur vd, 2014: 60; Catherwood ve Van Kirk, 1992: 3-4):

- Etkin bir yönetim yapısının kurulması,
- Etkin bir operasyonel yapının kurulması,
- En uygun vizyon ve misyonun belirlenmesi,
- En uygun temel politikaların belirlenmesi,
- Etkinlik için önemli bir dönüm noktası sayılan açılış galasının başarı ile gerçekleşmesi,
- Kültürel program için en uygun etkinliklerin seçilmesi,
- Proje sayılarının optimum sayıda olması,
- En uygun tema ve sloganın seçilmesi,
- Toplumsal katılım ve işbirliğinin sağlanması,
- Kentsel altyapının yeterli ve yeni altyapı projelerinin zengin olması,
- Rekabetçi üstünlüğü sürdürmeyi hedefleyen pazarlama anlayışının benimsenmesi,
- Etkin bir iletişim yönetimi sağlanması,
- Etkin bir finansal yönetim sağlanması,
- Etkin bir risk yönetimi sağlanması,
- Etkin bir halkla ilişkiler yönetimi sağlanması,
- Etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlanması,
- Etkin bir ziyaretçi yönetimi sağlanması,
- Etkin bir izleme ve değerlendirme yönetimi sağlanması,
- Etkinliğin katılımcıların üzerinde uzun süreli etki sağlaması,
- Etkinlik liderinin özellikleri ve takım çalışmasının başarı ile yürütülmesi,
- Etkinlikler için en uygun ve ulaşılabilir mekânların belirlenmesi,
- Hedef kitlesi ve yapısının doğru belirlenmesi,
- Etkin bir paydaş (gönüllü, tedarikçi) yönetimi sağlanması,
- Etkinlik ile ilgili doğru işe doğru kişilerin görevlendirilmesidir.

Görüldüğü gibi, etkinliklerin başarısı birçok kısıtasa bağlıdır ve etkinlik yönetimi sadece bir kişinin değil, konusunda uzman bir ekibin ortaya koyabileceği bir çalışmanın ürünüdür (Timur vd., 2014: 81).

2.2. ETKİNLİKLERDEKİ YÖNETİM İŞLEVLERİ

Bu bölümde planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim gibi yönetsel işlevler, mega etkinlikler ölçeğinde incelenmiş ve bu yönetsel işlevlerin süreç için önemi üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Planlama

Yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşaması planlamadır. Klasik yönetim kuramının önemli bir yaklaşımı olan yönetimde süreç yaklaşımında, yönetim süreci planlama ile başlar. Bu görüş günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Çünkü, işletmelerin uluslararası boyut kazanmaları ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme anlayışı stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2003: 123) ve bu nedenle, doğası gereği karmaşık ve dinamik özelliklere sahip olan mega etkinliklerin yönetim sürecinin planlama işlevi ile başlaması, amaç veya hedeflere ulaşma yolunda en doğru adım olacaktır.

Planlama işlevinde bilgi toplama, analiz yapma, varsayım kurma, tahmin ve öngörü yapma, seçenek belirleme ve karar verme gibi başlıklar yer alır (Ülgen ve Mirze, 2004: 23). Erişilmek istenen durum, yönetim dilinde “amaç veya hedef” olarak ifade edilir ve her planın mutlaka amaç veya hedefleri vardır (Eren, 2003: 167). Planlama, etkinliklere yönelik çok sayıda kararın alınmasını gerektirir ve bu kararlar topluluğuna plan adı verilir. Plan, gelecekle ilgili hedeflerin oluşturulması ve bu doğrultuda izlenecek adımların belirlenmesidir. Plan yapmak ve karar vermek aynı kavramlar gibi görünse de, aralarındaki fark planların birden fazla kararı içermesi ve kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2003: 123). Planlama, hedefe yönelik en iyi kararların verilmesini sağlayan sistematik bir araçtır ve yöneticilere en iyi seçeneği bulma fırsatı sunar (Eren, 2002: 40).

Planlama etkinlik ile ilgili olarak “ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve ne kadar sürede” gibi temel planlama sorularına yanıt arama sürecidir ve bu sorulara verilecek yanıtlar planı oluşturur (Koçel, 2003: 124). Bu

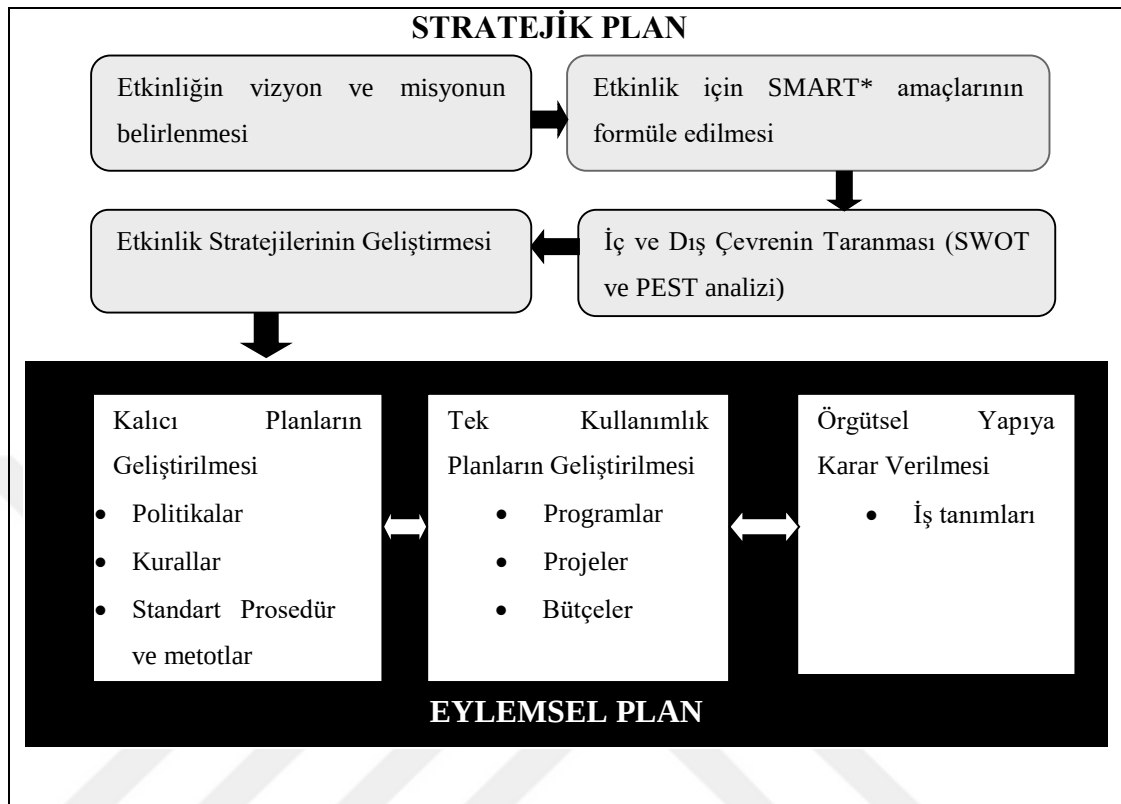
bağlamda etkinlik planı, etkinliklerin istenilen nitelikte gerçekleşmesi için alınan kararlar topluluğudur. Etkinlik planlama aşamasında yanıtı aranan örnek sorular aşağıda verilmiştir (Pira, 2004: 105):

- Etkinliğin amaç ve hedefleri nelerdir?
- Etkinliğin kapsamı nedir?
- Etkinliğin kısıtları ve parametreleri nelerdir?
- Etkinliğin sponsoru kim ya da kimlerdir?
- Etkinliğin müşterisi veya hedef kitlesi kimlerden oluşmaktadır?
- Etkinliğin paydaşları kimlerdir?
- Etkinliğin yöneticisi kim olacaktır?
- Etkinlik ne zaman gerçekleştirilecektir?
- Projenin bütçesi ve süresi nedir?
- Hangi kaynaklar kullanılacaktır?
- Etkinlik nerede gerçekleşecektir?
- Etkinlik içindeki aktivitelerin sırası ve zamanlaması ne şekilde olacaktır?
- Tanıtım faaliyeti kim tarafından organize edilecektir?

2.2.1.1. Etkinlik Planlamasına Yönelik Yaklaşımlar

Etkinlik planlama süreci stratejik planlama ve eylemsel planlama süreçlerinden oluşur (bkz. Şekil 2.5). Stratejik planlama, etkinliğin vizyon ve misyonunun belirlenmesini, SMART amaçlarının belirlenmesini, iç ve dış çevre analizinin ve etkinlik stratejilerinin belirlenmesi adımlarından oluşur. Bir etkinlik gerçekleştirilmek istendiğinde, bu etkinliğin nasıl olması gerektiğine ilişkin bir fikrin de olgunlaşması gerekir ve bu fikri gerçeğe dönüştürecek ilk adım araştırma faaliyetidir. Stratejik planlama sürecinin bir parçası olan araştırma faaliyeti, etkinlik fikrinin planlama, uygulama ve denetleme sürecinin başarısını doğrudan etkiler. Bu süreçte etkinliğin neden yapılması gerektiği, bu etkinliğin gereksinimlerinin neler olduğu, etkinlik türü ve temasının doğru seçilip seçilmediği, etkinlik sırasında ortaya çıkabilecek sorunların neler olabileceği gibi konular, yanıtlanması gereken kritik sorulardır. Bu nedenle araştırmaya ilişkin bir uzmanlık bölümü, etkinlik yönetim sürecini en başından doğru planlama olanağı sağlayacaktır (Babacan ve Göztaş, 2011: 28).

Şekil 2.5: Etkinlik Planlama Süreci (1)



Kaynak: Bowdin vd., 2001: 68.

SMART' ın açılımı aşağıda verilmiştir (Bowdin vd, 2001: 67-71):

Specific (Özel): Etkinliğin misyonuna özenle odaklanmasıdır.

Measurable (Ölçülebilir): Etkinliğin ardından değerlendirme yapabilmeyi sağlayan niceliksel göstergelerin belirlenmesidir.

Achievable (Ulaşılabilir): Hedeflerin etkinlik organizasyonu için mevcut insan, mali ve fiziki kaynaklar göz önüne alındığında gerçekleştirilebilir olmasıdır.

Relevant (Uygunluk): Etkinlik organizasyonunun, faaliyet gösterdiği mevcut çevre için uygun olması durumudur.

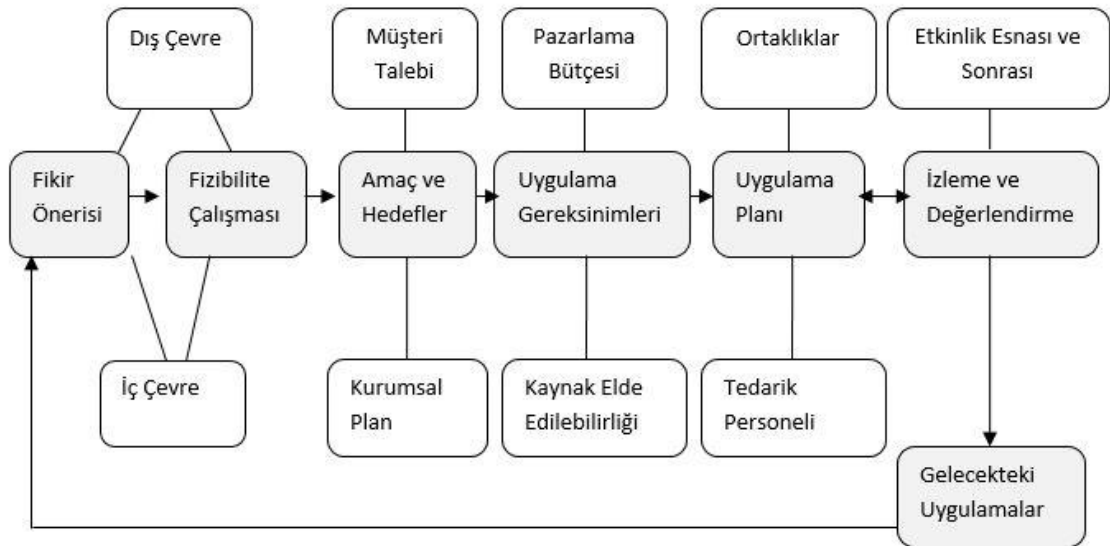
Time specific (Zamana özgü): Etkinliğin belirlenen tarihte tamamlanabilmesidir.

Eylemsel planlama, belirlenen stratejilerin uygulanması için gerekli adımların tanımlanması ve ölçülebilir göstergelerin belirlenmesi sürecidir. Stratejik planlama sürecinde sürekli planlar geliştirilerek, örgütsel yapıya karar verilir ve iş tanımları yapılır. Stratejik planlama etkinliklerin kendisi ile ilgilenirken, örneğin doğru etkinliklerin

gerçekleştirilmesi gibi, eylemsel planlama verimlilikle ilgilenir, örneğin etkinliklerin en doğru şekilde gerçekleştirilmesi gibi. Eylemsel planlar genelde tek kullanımlık planlar iken, stratejik planlar her etkinlikte kullanılabilen sürekli planlardır (Bowdin vd., 2001: 67-68).

Etkinlik planlama süreci ile ilgili bir yaklaşım Watt tarafından önerilmiştir. Buna göre Şekil 2.6’ da gösterildiği gibi etkinlik planlama süreci öncelikle bir fikir önerisiyle başlar ve bu fikir doğrultusunda etkinliğin yapılabilirliği araştırılır. Her etkinlik fikri bir amaç doğrultusunda ortaya çıkar ve bu amaç ve hedeflere göre alınan kararlar, etkinliğin çıktılarını ve başarısını doğrudan etkiler (Timur vd., 2014:60). Bu süreçte iç ve dış çevre analizi yapılır. Ardından müşterilerin talepleri ve kurumsal plan göz önüne alınarak, etkinliğin amaç ve hedefleri belirlenir. Etkinliklerin uygulama gereksinimlerinin değerlendirilmesi aşamasında pazarlama bütçesi ve kaynak elde edilebilirlik durumu belirlenir. Uygulama planına geçildiğinde ise çeşitli ortaklıklar kurulur ve kişiler görevlendirilir. Etkinlik esnasında ve sonrasında süreç izlenir ve değerlendirilir. Sonraki etkinlik için fikir ve öneriler paylaşılır. Önerilen bu planlama modelinin proje yönetimi yaklaşımını esaslarının temel alınarak hazırlandığı görülmektedir.

Şekil 2.6: Etkinlik Planlama Süreci (2)

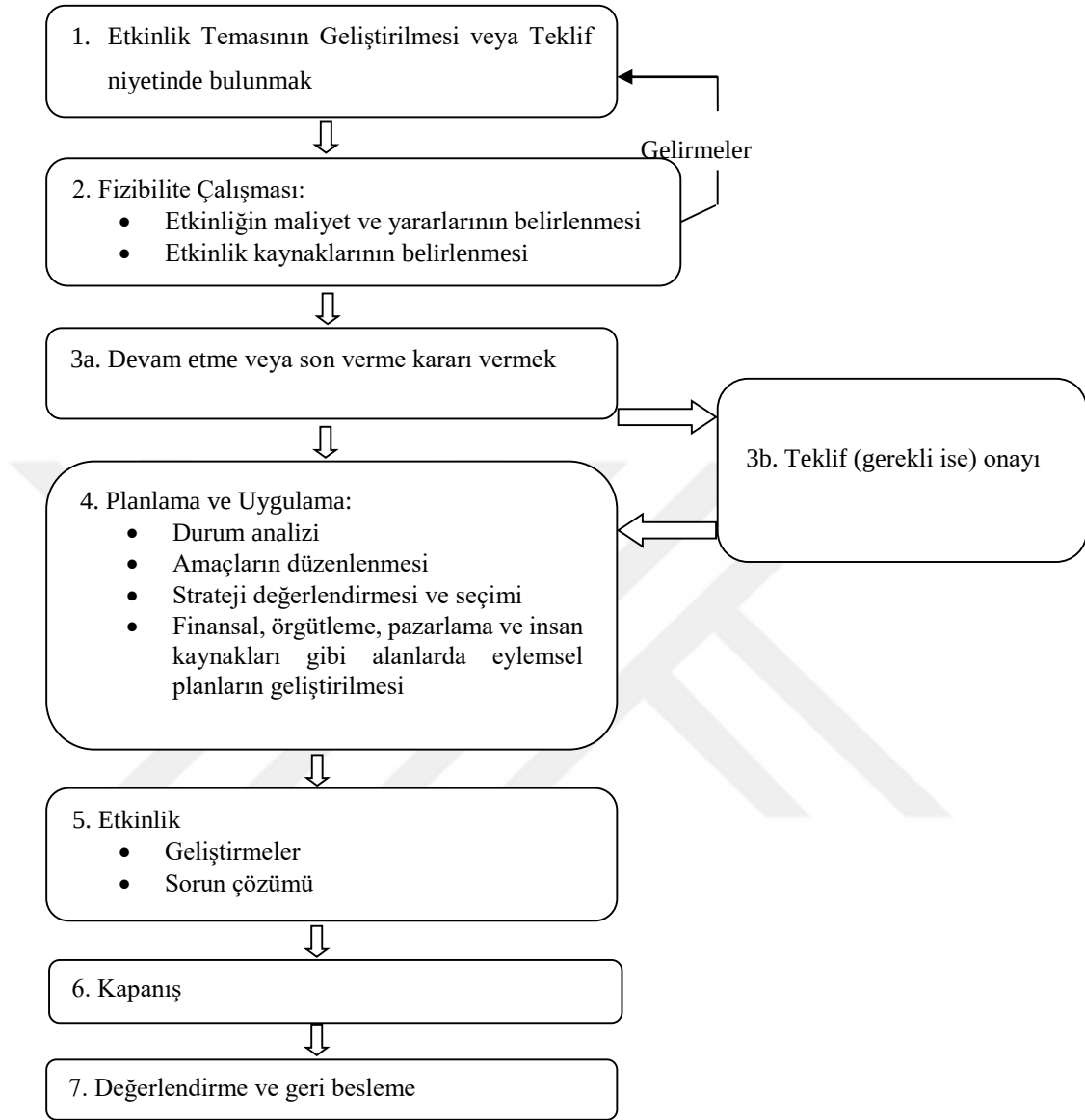


Kaynak: Watt, 1998: 9.

Etkinlik planlama süreci ile ilgili bir diğer sınıflandırma Şekil 2.7’ de verilmiştir. Bu sürece göre etkinlik planlamasında öncelikle etkinliğin teması belirlenir, ardından etkinlik ile ilgili fizibilite çalışması yapılır ve etkinliğe devam edip etmeme kararı alınır. Devam etme kararı ile birlikte planlama ve uygulama aşamasına geçilir. Bu süreçte durum analizi yapılır, amaçlar düzenlenir, stratejiler değerlendirilerek, finans, örgütlenme, pazarlama ve insan kaynakları alanlarında eylemsel planlar geliştirilir. Ardından etkinlik gerçekleştirilir ve süreç boyunca ortaya çıkan sorunlar çözülmeye çalışılır. Etkinliğin sonunda ise kapanış süreci ve sonrasında değerlendirme ve geri besleme süreçleri gerçekleşir. Bu planlama modelinin ise stratejik yaklaşım doğrultusunda hazırlandığı görülmüştür.



Şekil 2.7: Etkinlik Planlama Süreci (3)

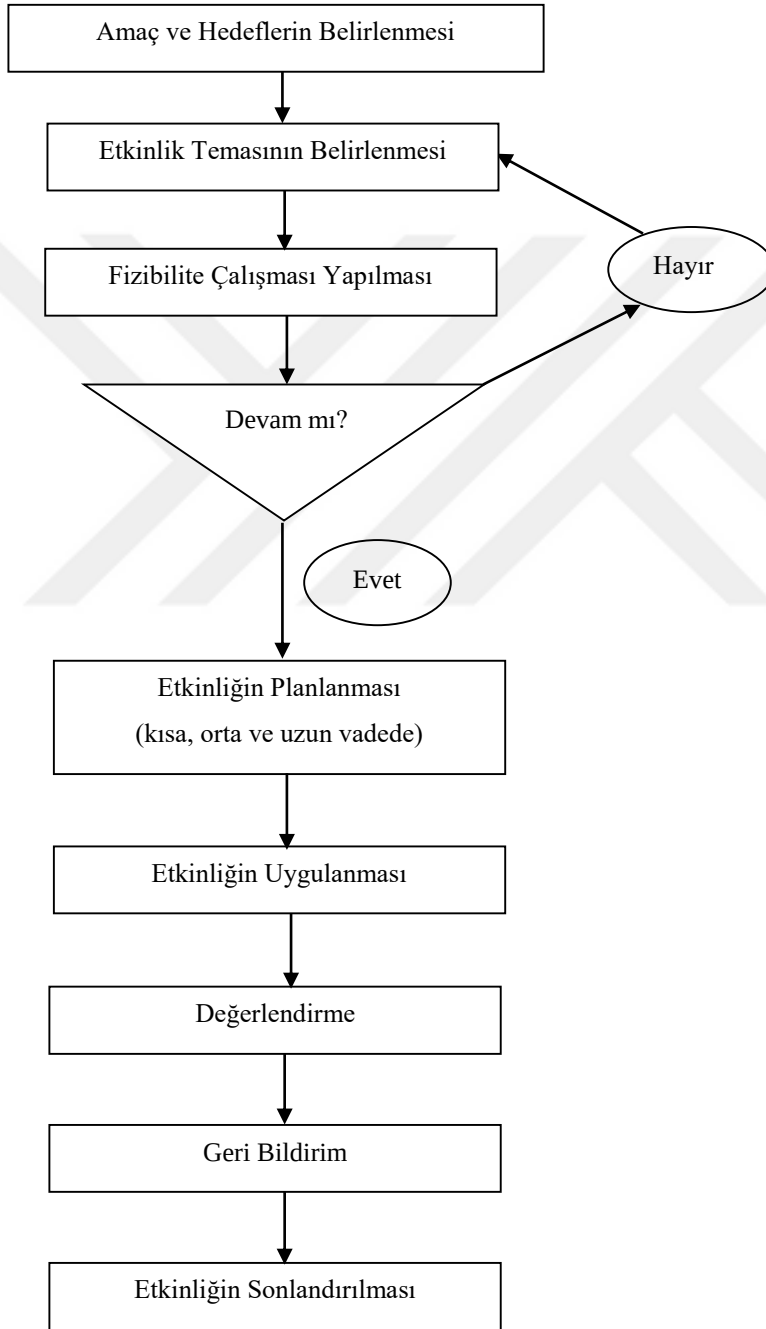


Kaynak: Allen vd, 2002: 99.

Etkinlikler için önerilen farklı bir planlama süreci örneği Şekil 2.8’ de yer almaktadır. Bu etkinlik planlama sürecinde ilk adım etkinliğin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve önceliklerin ortaya konulmasıdır. Bu adım, vizyon üzerine inşa edilecek bir misyon olarak sunulabilir (Tum vd, 2006: 95). Etkinliklerde vizyon ve misyona bağlı olarak bir veya birden fazla etkinlik teması belirlenebilir. Etkinlik teması etkinliğe ilişkin beyin fırtınasının yapılması ve etkinliğe ilişkin fikir sinerjisinin oluşturulması biçiminde

iki açıdan ele alınır. Bir başka deyişle, etkinliğin parametreleri belirlendikten sonra, etkinlik temasına ilişkin beyin fırtınası yapılır ve olabildiğince çok sayıda paydaşın katılımı ile yeni fikirler elde edilmeye çalışılır.

Şekil 2.8: Etkinlik Planlama Süreci (4)



Kaynak: Mastermann, 2009: 58.

Bu süreç etkinlik planlamasının merkezinde yer almakla beraber, planlamanın yaratıcı yönlerinden biridir. En iyi etkinlikler takım çalışmasının bir ürünü olarak ortaya çıkar. Etkinlik temasının belirlenmesi sürecinde 5N1K soruları⁷ önemli yer tutar (Bowdin vd, 2001: 59). Etkinlik temalarına örnek olarak, İstanbul 2010 Avrupa kültür başkenti etkinliğinin “toprak, su, hava ve ateş” teması verilebilir. İstanbul’ un tarihi eserleri-toprağı, minareleriyle ve çan kuleleriyle dini zenginlik ve hoşgörü ortamı- havayı, İstanbul Boğazı ve Haliç- suyu, modern sanatlar, gençlik ve teknoloji de ateşi simgelemiştir. Eskişehir 2013 Tük Dünyası Kültür Başkentliği etkinliğin teması olarak “Göç” olarak belirlenmiştir (Timur vd. 2014: 64-65).

Etkinlik teması belirlendikten sonra etkinliğe ilişkin belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılamayacağının test edileceği fizibilite çalışmasına geçilir. Bu aşama etkinliğin uygulanabilirliğini belirlemek açısından önemlidir. Eğer planlanan faaliyetlere ilişkin bir sorun yok ise, etkinliğin gerçekleşmesinin önünde de bir engel bulunmadığına karar verilir. Bu aşamada etkinliğin gerçekleşmesini doğrudan ve dolaylı etkileyebilecek unsurlar göz önüne alınır. Dolayısıyla yapılan çalışmalar etkinliğin gerçekleşmesinin önünde engel teşkil etmiyorsa sürece devam edilir; aksi takdirde sürecin başına dönülerek süreç tekrar gözden geçirilir.

Etkinliklerde stratejik planlama, farklı bağlam ve biçimlerde tasarlanabilecek bir süreçtir. Ancak, genel hatlarıyla bakıldığında bu sürecin pek çok dinamiğe bağlı olduğu görülür. Hedeflerin doğru saptanmasından, hedefe ulaşmada planlama yapılacak alanların kısıtlarına; fiziksel etkinlik alanı tasarımından, etkinlik sırasında sunulan hizmet kalitesine; yönetsel becerilerden teknik uzmanlığa; medya ilişkilerinden hedef kitlenin temel özelliklerine; risk analizinden, pazarlama alanındaki uzmanlığa kadar çok sayıda görev planlama sırasında ele alınır, gerekli kararlar verilir ve tüm süreç bu plan dâhilinde örgütlenir (Babacan ve Göztaş, 2011: 28). Etkinliklerin proje yönetimi bağlamında yönetilmesi gerektiğini savunan bir görüşte, etkinliğin başarılı olması için gerekli olan konuların planlama sürecinde göz önünde alınması gerektiği, bunun ise özel yönetim becerileri gerektiren bir durum olduğu ifade edilmiştir. Bu aşamada etkinlik yöneticisi örgütsel yeteneklerini kullanarak, personel, pazarlama, satış ve müzakere sürecini

⁷ 5N1K soruları: Ne?, Neden, Niçin?, Nasıl? Nerede?, Ne Zaman?, Kim? sorularından oluşur.

yönetir, çalışma ortamındaki dengeleri sağlar, sorumluluk almaktan çekinmez ve ekibine iyi örnek olur (Masterman, 2009: 191).

Etkinliğin uygulama aşaması, yönetsel faaliyetlerin yaşama geçirildiği aşamadır. Etkinlik yönetimi çok sayıda yönetsel bilgi alanının kullanımını gerektirir ve bunların etkinliklerde etkin kullanımı başarılı bir etkinlik yönetimi için temel oluşturur. Kültürel programda belirlenen etkinlikler, sıra ile gerçekleştirilir. Bazen etkinlikler arka arkaya, bazen de eş zamanlı yürütülür. Bu süreçte herhangi bir aksaklığın yaşanmaması için, en üst seviyede dikkat edilir ve proje ekibi kusursuz bir biçimde çalışır. Etkinlik takvimine göre, etkinliğin sonuna gelindiğinde ise, etkinliğin kapanış aşamasına geçilir. Bu aşamanın en önemli özelliği, değerlendirme ve geribildirimlerin yapılmasıdır. Değerlendirme aşaması, plan, program, proje, bütçe gibi planlama türlerine ve belirlenen çeşitli unsurlara bağlı kalınarak yürütülen çalışmaların bir bütün olarak ele alınıp değerlendirildiği ve gerçekleştirilen etkinlik sürecinde hedeflere ulaşmada ne kadar uygun hareket edilip edilmediğinin belirlendiği nihai tablonun oluşturulması aşamasıdır. Aynı zamanda bu aşamada etkinlik öncesi, esnası ve sonrasında gerçekleştirilen faaliyetler değerlendirilir ve rapor edilir. Bu bağlamda kayıt altına alınan raporlar ve belgeler, gelecekte yapılacak başka etkinlik projelerinde gerekli tedbirlerin alınabilmesi adına hem yararlı veriler sağlayacak, hem de iyi bir yol gösterici olacaktır. Geribildirim aşamasında süreç boyunca toplanan sayısal ve sözel veriler analiz edilir, ardından etkinlik çıktılarında planlanan ve gerçekleşen durum karşılaştırılır. Sapma var ise, etkinlik planlama sürecinden başlanarak tüm süreç gözden geçirilir, sapma yok ise süreç kapatılır.

Yazında etkinlik planlama süreci ile ilgili yer alan farklı yaklaşımlar, etkinliklere yönelik genel kabul görmüş bir planlama modelinin bulunmadığını göstermiştir. Ancak, önerilen modeller arasında bazı benzer adımların bulunduğu da görülmüştür. Bu modellerden en uygun olanına karar vermek için, etkinliğin teması ve boyutunun göz önüne alınması ve değerlendirilmesi gerekliliği anlaşılmıştır.

2.2.1.2. Etkinlik Planlama Teknikleri

Etkinliklerin planlanmasında kullanılan çok sayıda planlama tekniği ve aracı vardır, ancak hangisinin kullanılacağı etkinliklerin boyut ve türüne göre değişmektedir. Bu nedenle etkinlik planlamasında kullanılabilecek standart bir planlama tekniğinden söz etmek mümkün değildir. Örneğin, yerel düzeyde gerçekleştirilen bir etkinliğin

planlanmasında basit düzeyde bir çizelge tekniği kullanmak yeterli iken; mega etkinliklerin yönetiminde profesyonel anlamda bir planlama tekniğinin kullanılması gerekir. Planlama tekniklerinin bir denetim mekanizması görevi gördüğünü söylemek mümkündür, böylelikle etkinliğe ilişkin faaliyetlerin etkin bir şekilde denetiminin yapılması ve olası eksikliklerin giderilmesi sağlanabilir. Diğer taraftan, planlama faaliyetlerindeki olası gecikmeler, projenin tam zamanında tamamlanmasını engelleyerek, etkinlik süresinin uzamasına neden olabilir (Anbar ve Alper, 2009: 20).

Planlama sürecinde her yönetici kendi kişisel yönetim tarzını kullanır, bir başka deyişle evrensel bir şekilde başarılı olmuş tek bir teknik ya da yönetim anlayışı yoktur. Ancak bazı araç ve teknikler, örneğin Gannt, PERT⁸, Kritik Yol Metodu (CPM) gibi, etkinlik yönetimi konusunda oldukça yararlı olduğu kanıtlanmıştır (Catherwood ve Kirk, 1992: 5). Bu tekniklerin kullanılmasının temel nedeni, etkinlik faaliyetlerinin belirlenen süre ve plan dâhilinde gerçekleşmelerini kolaylaştırmasıdır. Mega etkinliklerin yönetimine uygun planlama teknikleri aşağıda açıklanmıştır:

a) Çubuk (Gannt) Çizelgeleri

Çubuk diyagramlar 1900'lü yılların başında proje planlama konusuna sistematik bir yaklaşım getirmek amacı ile Henry L. Gannt tarafından geliştirilmiştir (Delisle, Judgev ve Thomas, 2001: 39). Bu yöntemde gerçekleştirilecek faaliyetler zaman ölçeğine göre yatay çizilen çubuklar ile ifade edilir. Gannt şeması bir eksene zamanın, diğer eksene de aktivitelerin yerleştirilmesi ile oluşturulur. Her bir çubuk, projedeki bir işin başlangıç tarihini, süresini ve bitiş tarihini gösterir. Bu çubuk grafik temel bir programlama tekniğidir ve karmaşık çizelgelere oranla, daha basittir ve çok sayıda etkinliklerin planlanmasında oldukça kullanışlıdır. Bu grafik, faaliyetlerin sırası ve süresini ortaya koyan değerli bir araçtır (Catherwood ve Kirk, 1992: 5).

Gannt şemasında yer alan faaliyetler sıralı ve paralel faaliyetler olarak sınıflanır. Sıralı faaliyetler birbirine bağlı faaliyetler iken; başka faaliyetlere bağımlı olmayıp, bir diğer faaliyetin tamamlanması beklenmeden aynı anda yapılabilecek olanlar ise paralel faaliyetlerdir (Uysal, 2013: 130). Bu noktada, etkinlik planlanırken paralel faaliyetler sıralı faaliyetlerin içinde yer alabilmesine karşın, sıralı faaliyetler belirlenmeden paralel

⁸ Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Yöntemi

faaliyetlerin yürütülmesi mümkün değildir. Dolayısı ile bir etkinliğe yönelik planlama süreci sıralı faaliyetler şeklinde oluşturulurken, her bir sürece ilişkin aşamalarda gerçekleştirilen alt faaliyetler ise paralel faaliyetler şeklinde gerçekleşir. Gantt şeması farklı tür ve boyutlarda etkinliklerin planlanması için gerekli yönetsel faaliyetleri kapsayan, anlaşılması ve kullanılması kolay bir planlama tekniğidir (Wagen, 2005: 178).

b) İş Ayrışım (Kırılım) Yapısı

İş ayrışımı, proje faaliyetlerinin küçük faaliyetlere bölünmesi faaliyetidir ve bu çalışma proje ekip üyelerinin katılımı ile gerçekleşir. Bir araya gelen ekip üyelerinden birlikte yürütülebilecek işleri yazmaları istenir ve toplanan fikirler sınıflanır. Projenin temel çıktısı iş ayrışım yapısının en üstüne yazılır. Daha sonra projedeki diğer faaliyetler bir ağacın dallarına benzetilerek, kademeli olarak detaylandırılır. İş ayrışım yapısında içerik açısından birbirine yakın özellikte olan faaliyetlerin aynı düzeyde yer almasına dikkat edilir. Bu bağlamda, bu teknikte gerekli görülen görevler etkinlik komiteleri tarafından daha küçük parçalara ayrılır ve öncelikle etkinliğe ilişkin çıktılar ve bu çıktıların gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetler belirlenir (Uysal, 2013: 80-81).

Çoğu yönetici en küçük projelerin bile daha küçük, daha kolay ayırt edilebilir ve yönetilebilir alt başlıklara bölünmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu nedenle mega etkinliklerin de yapılabilir küçük parçalara ayrılmasının yararlı olacağı açıktır (Catherwood ve Kirk, 1992: 5). Esas itibarıyla iş ayrışım yapısı, EMBOK⁹ modelinin temelini oluşturduğu ve işlevsel yapının içine etkinlik faaliyetlerini bölümlere ayırmaya çalıştığı görülmüştür. Etkinlik yönetimi konusunda başarının anahtarı iş ayrışımının çalışma dinamiklerini anlayabilen yöneticilere elinde olacaktır (Bladen vd., 2012: 36).

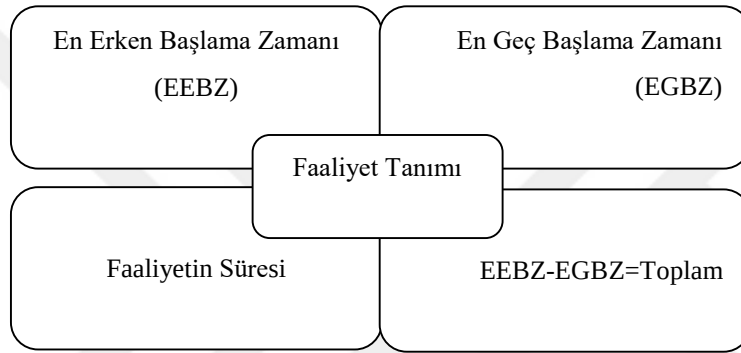
c) Kritik Yol Yöntemi (CPM)

Kritik yol yöntemi (CPM) tüm proje faaliyetlerinin analiz edildiği ve bu faaliyetlerin birbirine göre öncelik sırasının belirlendiği bir tekniktir. Bir faaliyet ağının kritik yol analizi genellikle bir etkinliğin planlanması için gerekli faaliyetleri parçalayarak ve faaliyetlerin her biri için gerçeğe yakın en erken ve en geç başlangıç tarihi ve süresinin tahmin edilmesi ile başlar. Bu doğrultuda kritik yol yöntemi kullanılarak her etkinlik

⁹ Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları

aktivitesi kaydedilir, aktivitelerin birbirleri ile olan ilişkileri ve bağımlılıklarını gösteren bir faaliyet ağı oluşturulur. Kritik yol süresi bağımlı faaliyetler süresince hesaplanan en uzun yoldur (Bladen vd., 2012: 37). Şekil 2.9’ da kritik yol yönteminde tek bir faaliyetin gösterim biçimi verilmiştir. Buna göre faaliyetin tanımı şeklin merkezine yazılır, sol üst kutuya faaliyetin en erken başlama zamanı, sağ üst kutuya ise faaliyetin başlaması gereken en geç başlama zamanı girilir. Faaliyetler arasındaki en uzun yol, kritik yolu belirler.

Şekil 2.9: Kritik Yol Yönteminde Bir Faaliyetin İfade Biçimi



Kaynak: Bladen vd., 2012: 38.

d) PERT yöntemi

PERT¹⁰ yöntemi olasılıkları değerlendiren bir yaklaşım yöntemidir. Bu yöntemde aktivite süreleri için kesin değerlerin belirlenmesinin yerine, her aktivite için iyimser, ortalama ve kötümser ihtimaller için üç ayrı süre tahmini yapılır. İyimser süre aktivitenin gerçekleşebileceği en kısa süreyi, kötümser süre aktivitenin gerçekleşebileceği en uzun süreyi ifade etmektedir. Ortalama süre ise, aktivitenin normal koşullar altındaki süreyi ifade eder (Ekici, 2006: 56). PERT yönteminin en önemli üstünlüğü, planlama aşamasındaki faaliyetler arasındaki bağıntıları net bir biçimde ortaya koymasındır. Bu bağıntıların bilinmesi ile hangi faaliyetin projeyi daha fazla etkileyeceği ve hangi faaliyetlerde daha esnek olunabileceğinin belirlenmesi, daha etkin kararların alınabilmesini sağlar. Tekniğin olumsuz yönü çok sayıda veriye gereksinim duyulması

¹⁰ Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Yöntemi

nedeni ile uygulanmasının güç ve maliyetinin yüksek olmasıdır. Dolayısı ile bu yöntem genellikle büyük ve karmaşık projelerde daha fazla tercih edilmektedir (Uysal, 2013: 133).

2.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme, hedeflere ulaşmak için her ölçekteki faaliyetlerin tanımlanması ve gruplanması, bireylerin bir arada en etkin biçimde çalışmalarını sağlamak için yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve devredilmesi sürecidir (Özalp, 2001: 239-241). Örgütlenme insanların kendi çabaları ile gerçekleştiremeyeceği hedefleri, diğer kişiler ile grup oluşturarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve uyumlaştırma sürecidir (Koçel, 2003: 100). Planlama aşamasının, etkinliğin başarısı için temel etken olması, planı etkinlik başarısı için tek başına yeterli kılmaz. Planların başarısı uygulanmasına; uygulanması ise bir sistemin kurulmasına bağlıdır. Uluslararası boyutta gerçekleştirilen etkinliklerin sayısı ve önemi gün geçtikçe artarken, etkinliklerin örgütlenme modelleri başarılarını doğrudan etkilemektedir. Kabul edilmelidir ki, her proje için geçerli ve uygulanması mümkün olan standart bir örgüt modeli yoktur, çünkü her projenin kapsam ve özellikleri birbirinden farklıdır.

Etkinlik örgütlenmesinin iç ve dış çevreden gelebilecek uyarılara yanıt verebilecek ve uyum sağlayabilecek şekilde esnek bir yapıya sahip olması çok önemlidir. Bu durum etkinlik yöneticilerinin planlanmış konulara yönelik stratejik kararlar almalarını daha da kolaylaştırır. Projelerde her görevin uzmanlık gerektirmesi ile birlikte, tasarım, fizibilite etüdü, ürün ve kalite geliştirilmesi gibi uzmanlık isteyen konularda danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılabilir ve sorunlar daha kolay çözülebilir.

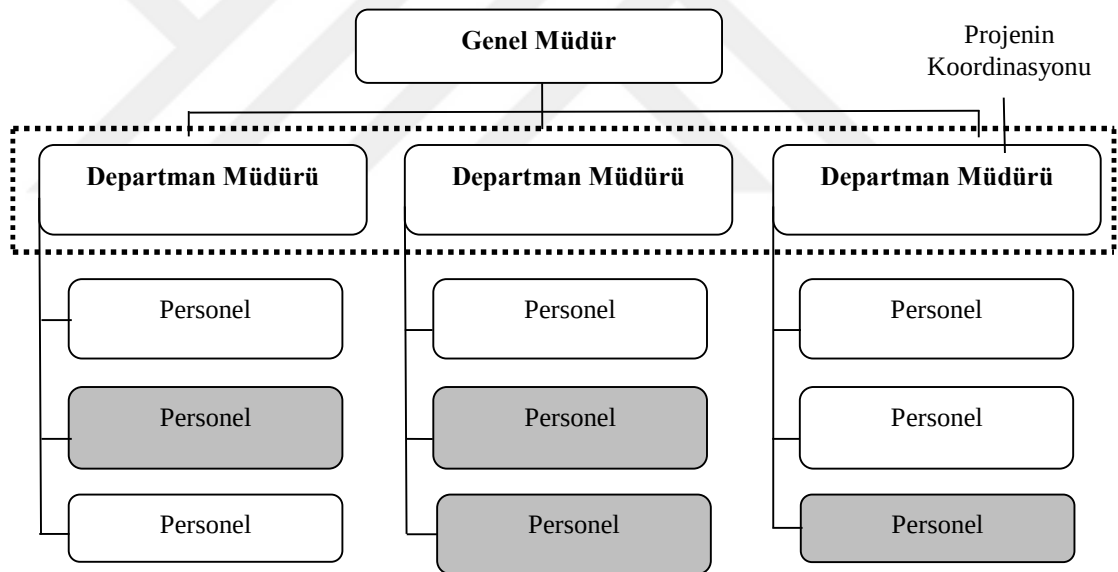
2.2.2.1. Etkinliklerde Örgütsel Yapılar

Mega etkinliklerin proje esaslı süreçleri, kendine özgü özellikleri olan bir örgütlenme yapısına gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Böyle bir durum, proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için farklı kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda gereksinim duyulmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Proje örgütlenmesi farklı disiplinlere ait kişileri aynı çatı altında toplayan bir yapıdır (Koçel, 2003: 319-320). Bu bölümde farklı tür ve boyutlardaki etkinliklerin yönetiminde kullanılabilecek örgütsel yapı modelleri incelenmiştir.

a) İşlevsel (Dikey) Örgütlenme

İşlevsel (dikey) örgütlenme projeye yönelik önceden tanımlanmış raporlama ilişkileri, işlevsel bölüm ve sistemlerden oluşur. Çoğunlukla geçici bir yapıya sahip olan bu örgütlenme, proje türüne göre farklılık gösterebilir. Bu örgütlerde Şekil 2.10' da gösterildiği gibi benzer görevlere sahip kişiler bölümlerde bir arada bulunmaktadır (Bladen vd., 2012: 29). Dikey örgütlenme, hiyerarşik örgütlenme ya da hat tipi örgütlenme olarak da isimlendirilir. Fazla çalışanın olduğu işletmelerde, çalışanların işlerini gruplandırmak, belli bir disiplin içerisinde hedefe yönelik yönetmek için ve otoritenin tek bir kişide ya da belli kimselerde olması zorunlu olduğu hallerde, dikey örgütlenme doğru bir seçimdir (Tortop, 1983:71).

Şekil 2.10: İşlevsel Örgüt Şeması



*Gri kutular projeye katkıda bulunan personeli göstermektedir.

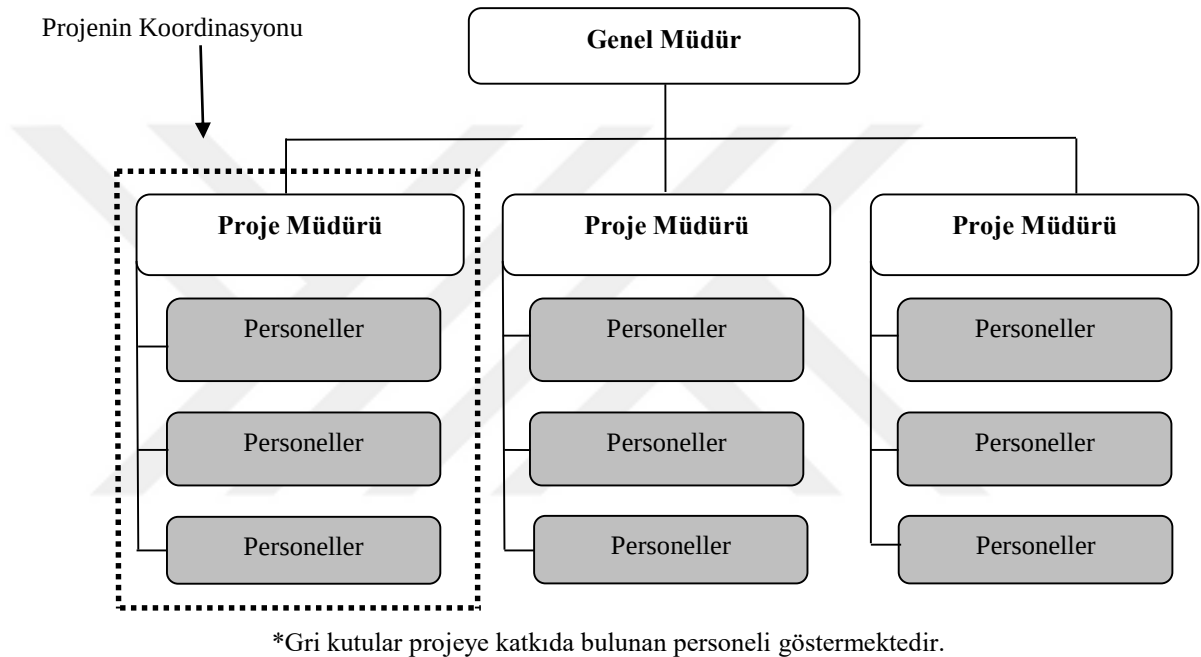
Kaynak: İSO-KATEK, 2007: 14.

b) Proje Tabanlı Örgütlenme

Proje tabanlı örgütlenme, proje süresi boyunca insanların geçici olarak bir araya gelerek, gruplar halinde çalışmasıdır. Projeler sona erdiğinde kurulmuş olan örgütlenme sona erer. İşletme bazında bakıldığında, işlevsel kısımların farklı projeler veya bölgeler

gibi esaslar göz önüne alınarak gruplandırıldığı görülür (Mirze, 2010: 136). Şekil 2.11’ de görüldüğü gibi her bir projenin gerçekleşmesinden bir proje müdürü sorumludur ve koyu renkle ifade edilen kişiler görev aldığı projede söz sahibidir (İSO-KATEK, 2007: 15).

Şekil 2.11: Proje Tabanlı Örgüt Şeması



Kaynak: İSO-KATEK, 2007: 15.

c) Matris Örgütlenme

Matris örgütlenmeler çok boyutlu örgütlenmenin özel bir türüdür. Bu örgütlenmede dikey hiyerarşi basamaklarında işlev esasına, yatay basamaklarda da proje esasına göre bir bölümlendirme vardır. Matris örgütlenmeyi diğer örgütsel yapılardan ayıran en temel özellik, dikey ve yatay ilişkiler üzerine kurulmuş olmasıdır. Diğer örgüt yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esas iken, yatay ilişkiler devreye girmez. Buna karşın matris yapılarda, dikey ve yatay ilişkiler aynı derece öneme sahiptir (Koçel, 2003:323; Eren, 2003: 285).

Matris örgütlerde her bir faaliyet proje olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte proje örgütleri ile matris örgütler arasında temel farklılık, matris örgüt yapısı ve ilişkilerinin kalıcı, proje örgütündeki yapı ve ilişkileri ise geçicidir ve proje tamamlandığında tüm proje çalışanları kendi işlevsel bölümlerine dönerler (Mucuk, 2001: 172-173). Matris plan özel projeleri ele almak için geçici bir yapısal örgütlenme türü olabileceği gibi, devam eden faaliyetlerin ele alındığı sürekli özelliğe de sahip olabilir (Ertürk, 2009: 103).

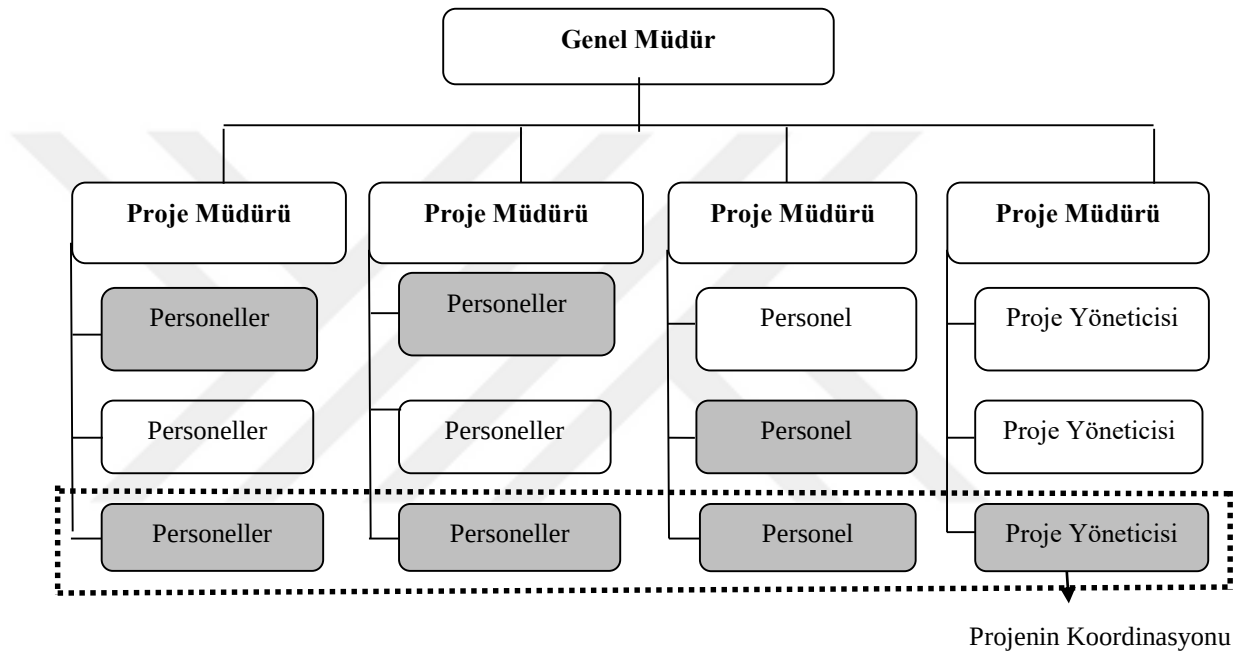
Matris yapıların projeler için uygun olmasının en önemli nedeni, projede farklı disiplinlere ait kişilerin bilgilerine ve çalışmalarına gereksinim duyulmasıdır. Ancak, bu birlikte çalışma bir düzen içinde olup, geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması, hem de bu uygulamanın belirli bir uyumlaştırma ve zamanlama içinde gerçekleşmesi gereklidir. Bu bağlamda mega etkinliklerde matris yapının kullanılmasının nedenlerinden biri, bu tür projelerin farklı alanlarda (pazarlama, insan kaynakları, finans) uzmanlığa sahip kişilerin birlikte çalışmalarının gerekliliğidir (Koçel, 2003: 323).

Matris örgütler işlevsel yöneticiler ve proje yöneticileri arasındaki göreceli güç ve etki düzeyine göre zayıf, dengeli ve güçlü matris örgütler olarak sınıflanmaktadır. Zayıf matris örgütler işlevsel bir örgütün çoğu özelliğine sahiptir ve proje yöneticisi pozisyonu daha çok bir koordinatörlük ya da hızlandırıcılık rolüne sahiptir. Proje koordinatörleri belirli düzeylerde karar alma yetkisine sahiptir ve aldıkları kararları daha üst düzey yöneticilere rapor ederler. Dengeli matris örgütünde de proje yöneticisine duyulan gereksinim kabul edilmekle birlikte, bu proje yöneticisine proje ve projenin finansmanı konusunda tam yetki verilmez. Güçlü matris örgütler (bkz. Şekil 2.12) proje tabanlı bir örgütün çoğu özelliğine sahiptir ve bu yapılarda önemli yetkilerle donatılmış tam zamanlı proje yöneticileri ve tam zamanlı proje idari personeli bulunmaktadır (PMBOK, 2013: 23-24).

Sonuç olarak matris örgütlenme yapısı hem süreçlerin yönetimi, hem geleneksel yönetimin sürdürülebilirliği, hem yatay (süreç bazlı) ve dikey (işlevsel) örgütlenme avantajlarını bütünleştirmesi açısından önemli bir örgüt modelidir (Aras, 2005: 13). Bu örgütlenme yapısı diğer örgüt yapılarından tamamen farklı olsa da, durumsallık yaklaşımı açısından incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Özellikle matris yapının klasik ve neo-

klasik yaklaşımların öne sürdüğü bazı ilkeleri ihlal etmesi, bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırır (Koçel, 2003: 318). Kısaca işlevsel yapının sağladığı uzmanlık anlayışı ve yatay yapılanmanın sağladığı bütünsellik yaklaşımının sentezi sonucu ortaya çıkan matris örgütlenme, mega etkinlik projelerinin örgütlenmelerinde kullanılabilecek bir örgütsel yapı olarak karşımıza çıkar.

Şekil 2.12: Güçlü Matris Örgüt Şeması



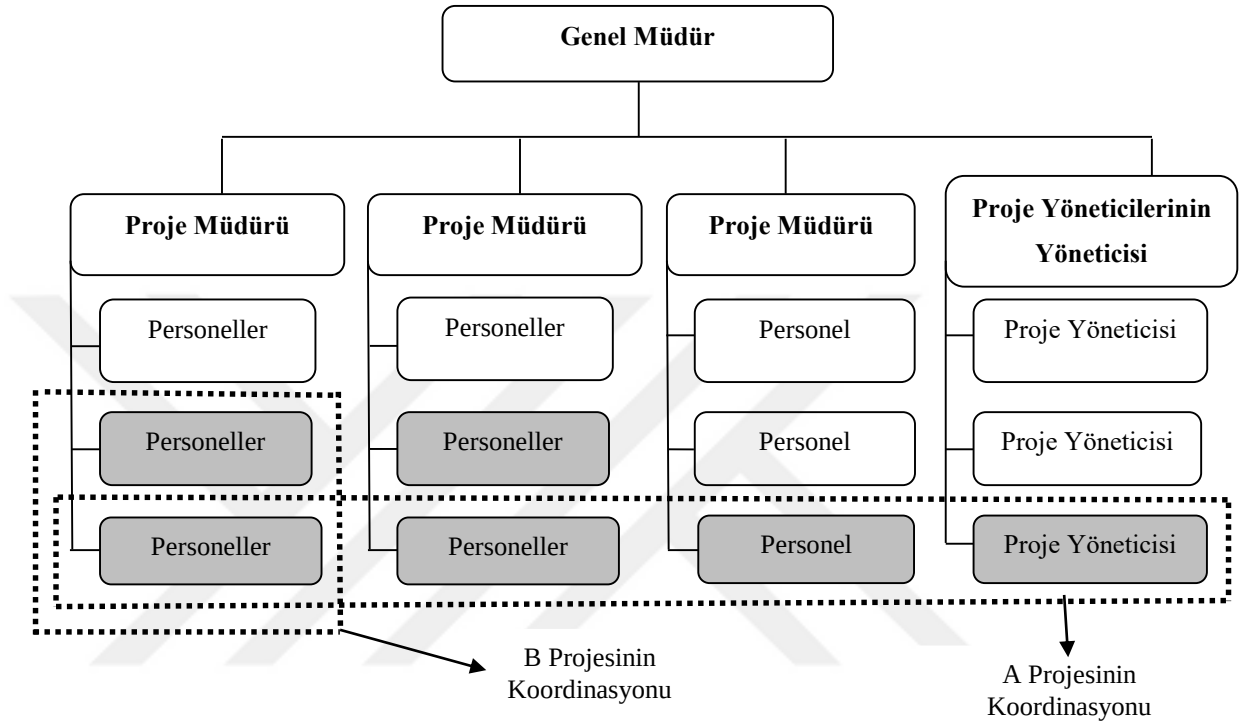
Kaynak: PMBOK, 2013: 24.

- Karma Örgütlenme

Karma örgütlenme, karma bir düzenin bulunduğu ve iki ya da daha fazla örgütsel yapının birlikte kullanıldığı örgütlenmedir (bkz. Şekil 2.13) (Paşaoğlu, 2013: 60). Son yıllarda, karma örgüt yapıları çok kullanılır olmuştur, çünkü bu örgüt yapısının birçok yararı vardır. Örneğin, bu örgütlenmeler örgütün gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacak özel tasarım türünü yaratmasına müsaade eder. Diğer taraftan bazı

sakıncaları da bulunmaktadır, örneğin bu örgütlenmede personeli koordine etmek ve herkesi aynı amaç altında çalışmaya yönlendirmek zor ve süreç karışıktır¹¹.

Şekil 2.13: Karma Örgüt Şeması



Kaynak: PMBOK, 2013: 26.

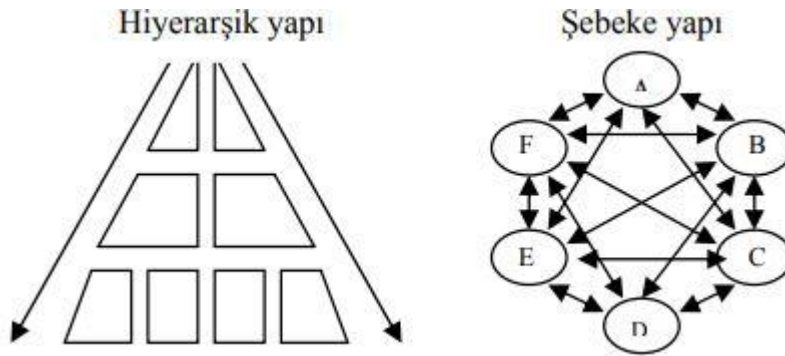
- Şebeke Örgütlenme

Şebeke örgüt modeli bir ürün veya hizmet üretmek için, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlüğün olmayan örgütlerin, belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giderek, işbirliğine yönelmeleri ile ortaya çıkmıştır (Eren, 2003: 297). Şebeke örgüt yapısının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve gerekli kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, birbirinden farklı işletmelere bölünmüş olmasıdır. Şebeke örgüt yapısının diğer önemli bir özelliği, daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı

¹¹http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/78321/43429/08_-_uluslararası_isletmelerde_orgut_yapilari.pdf

yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Bu bağlamda şebeke örgüt yapısı, dikey ayrışımın sonucu, ortak girişimin bir şekli ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucudur. Şebeke örgüt yapısında temel faaliyetlerin her biri, ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir örgütün görevidir. Örneğin, satın alma işlevi, bu konuda uzmanlaşmış bir işletme; üretim, pazarlama ve araştırma faaliyetleri ise farklı işletmeler tarafından gerçekleştirilir (Koçel, 2011: 389). Şebeke örgütteki işbirliği tamamen yerli firmaların arasında kurulabileceği gibi, yerli ve yabancı firmaların arasında kurulabilir. Şebeke örgüt modeli, küreselleşmenin etkisi ile geçerliliğini yitiren geleneksel örgüt anlayışının yerini almış ve küreselleşmenin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Şekil 2.14' te geleneksel yapı ile şebeke yapı arasındaki yapı farklılığı gösterilmiştir. Şekilden görüldüğü gibi, geleneksel yapıda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü emir-komuta zinciri mevcut iken, şebeke yapıda, karşılıklı ilişki ve işbirliğinin bulunduğu, sınırların tam olarak çizilemediği dinamik bir oluşum mevcuttur. Geleneksel örgütlerin ve şebeke örgütlerdeki örgüt içi ilişkileri arasındaki farklar aşağıda sıralanmıştır (Özdemir, 2010: 260-271):

Şekil 2.14: Geleneksel Yapıdan Şebeke Yapıya Geçiş



Kaynak: Özdemir, 2010: 266.

Geleneksel ve şebeke örgütlenmeler arasındaki ilişkiler arasındaki farklar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Geleneksel ilişki kısa dönemli ve yenilenebilir iken, şebeke ilişkisi uzun dönemli ve güçlendirilebilirdir.

2. Geleneksel ilişkide stratejik yönelim taşeron sözleşmesi ile sağlanırken, şebeke örgütte ilişki stratejik DKK ile sağlanır.
3. Geleneksel ilişkide firmalar arası ilişki üst-asta dayanırken, şebeke örgütlenmede işilkiler lider-takım üyesi çerçevesinde kurulur.
4. Geleneksel örgüt ilişkilerinde bilgi akışı tek yönlü iken, şebeke örgütlerde çift yönlüdür.
5. Geleneksel örgütlerde tek taraflı karar verme süreci mevcut iken, şebeke örgütlerde sorunun ana noktaları, iş birimleri arasında, anlaşmaya yönelik görüşülerek karar verilir.
6. Geleneksel örgütlerde planlama birkaç yönetici ve uzman tarafından yapılırken, şebeke örgütlerde pek çok yönetici ve personel tarafından yapılır.
7. Geleneksel örgütlerde denetim geleneksel hiyerarşi içinde sağlanırken, şebeke örgütlerde çok disiplinli takım çalışması tarafından sağlanır.
8. Geleneksel örgütlerde temel amaç fiyat iken, şebeke örgütlerde kalite, fiyat ve zamanlamadır.

Şebeke örgütler yapılarına göre, dahili, dengeli ve dinamik şebeke örgütler olarak üçe ayrılmaktadır. Dahili şebeke örgütler, kaynakların ana işletme bünyesinde bulunduğu ancak, işlevlerin birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip işletmeler tarafından yürütüldüğü örgütlerdir ve bu işletmeler ana işletme tarafından uyumlaştırılmaktadır. Bu şekildeki bir yapılanmaya örnek olarak holdingler verilebilir. Dengeli (şahit) şebeke örgütler, dış kaynak kullanımının bir şeklidir. İşletmeler esnekleşmek ve kaynak kullanım etkinliğini sağlamak amacı ile kendi çalışmalarına odaklanarak, diğer işlevleri dış tedarik yöntemi ile karşılamaya çalışırlar. Bu yöntem ile oluşan tedarik zinciri, dengeli şebeke örgütlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Sayli vd, 2006: 33). Dengeli şebekenin dahili yapıdan farkı, ürün veya hizmet üretmek için gerekli kaynakların birbirinden tamamen bağımsız işletmelerin bünyesinde bulunmasıdır. Dengeli şebeke yapılarında kullanılan araçlar, şebekede yer alan tüm işletmelerin hizmetine açıktır, ancak bunlar sadece projede belirlenen faaliyetler için kullanılabilir (Kanbur, 2008:392).

Dinamik şebeke örgütlerde işletmeler geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Dolayısı ile diğer şebeke yapılarına göre dinamik

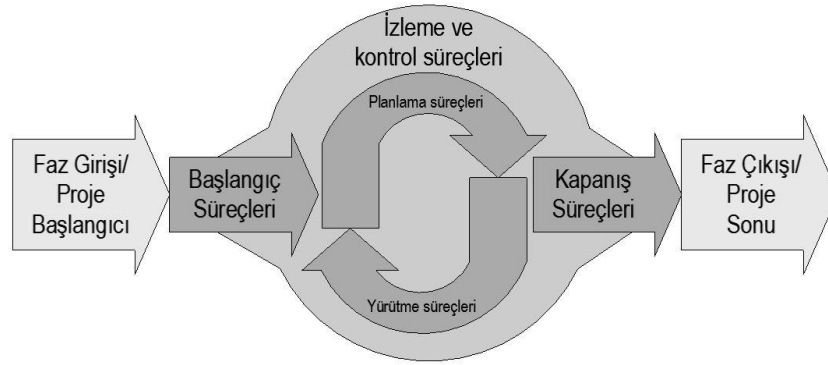
şebeke örgütlerde daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olur. Dâhili ve dengeli şebeke örgütlerden farklı olarak, dinamik şebeke yapısında çok daha yaygın bir dış kaynak kullanımı mevcuttur. Dinamik şebeke örgüt modeli için en iyi örnekler ortak girişimler olup, bunlar daha çok proje tipi işlerde görülür. Değişik yönleri olan bu büyük projeler bu konularda öz yeteneğe sahip işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları ortak girişimler yoluyla gerçekleştirilir ve proje amaçları gerçekleştirildikten sonra ortak girişim dağılır. Bu nedenle bu ortak girişimin yaşam süresi, proje süresi ile sınırlıdır (Koçel, 2003: 420; Snow vd, 1992: 11-14; Sayli vd, 2006: 33).

Şebeke örgütlenme ve diğer örgütlenmeler ile ilgili açıklamalar incelendiğinde, mega etkinlikler için en uygun örgütsel yapıların, dengeli ve dinamik şebeke yapılar olduğu görülmüştür.

2.2.2.2. Etkinlik Örgütlenmelerinde Proje Yönetimi Süreç Grupları

Her projenin yönetim sürecinde beş süreç grubu yer almaktadır. Birbirine bağlı olan bu süreç grupları, projenin ilerlemesine bağlı olarak birbirleri ile etkileşim içerisinde. Süreç grupları ve paydaşlar arasındaki temel süreç akış şeması ve etkileşimi Şekil 2.15' te gösterilmiştir. Proje yönetim süreçleri belirli girdi ve çıktılar ile birbirlerine bağlıdır ve bir sürecin çıktısı, sonrasındaki sürecin girdisi durumundadır. Projeler tema geliştirme, fizibilite çalışması, tasarım, model, yapı veya test gibi alt başlıklara ayrıldığından, tüm süreç grupları her alt proje için genellikle tekrarlanmaktadır. Şekil 2.15' te gösterildiği gibi, projelerin başlangıcı ve sonu arasında; başlangıç, planlama, yürütme, izleme, değerlendirme ve kapanış süreçleri yer almaktadır. Planlama ve yürütme süreçleri birbirini takip ederler ve her zaman dinamiklerdir. İzleme ve denetim süreçleri ise projenin başından sonuna kadar sürecin her aşamasını izlemektedir (PMBOK, 2013: 50).

Şekil 2.15: Proje Yönetim Süreç Grupları Arasındaki Akış Şeması



Kaynak: PMBOK, 2013: 50.

a) Başlangıç Süreçleri Grubu

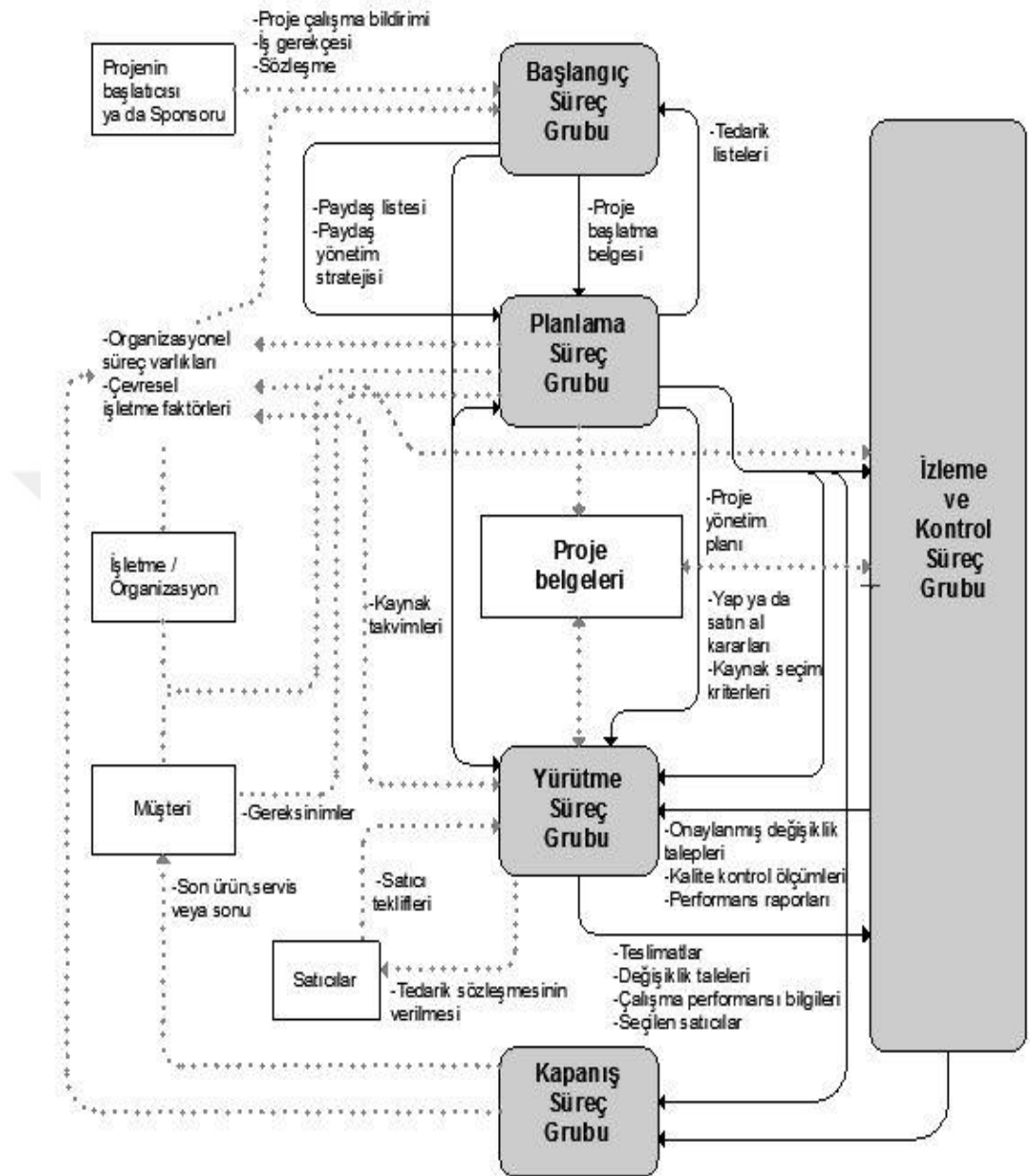
Başlangıç süreçleri grubu yeni bir projeye ya da mevcut bir projenin yeni bir aşaması ile birlikte projenin tanımlanması için yürütülen süreçlerdir (bkz. Şekil 2.16). Bu süreçte projenin kapsamı tanımlanır ve mali kaynaklar tahsis edilir. Daha önceden atanmadıysa, etkinliğin proje yöneticisi atanır, yurt içindeki veya yurt dışındaki paydaşlar belirlenir. Bu bilgiler proje başlatma belgesine ve paydaş listelerine işlenir. Proje başlatma belgesi onaylanınca, proje için resmi onay alınmış olur. Başlangıç süreç grubunun temel amacı paydaşların beklentilerini düzenlemek, kapsam ve hedeflerle ilgili çalışmalar yapmaktır.

Büyük ve karmaşık projeler küçük projelere bölünerek, başlangıç süreçleri grubunun oluşturulması, orijinal proje başlatma belgesinin geliştirilmesi ve paydaşların belirlenmesi süreçleri sırasında verilen kararları geçerli kılmak için izleyen aşamalar sırasında gerçekleştirilir. Her aşamanın başındaki başlangıç süreçlerinin gerçekleştirilmesi, projeyi hedeflenen iş gereksinimine odaklı tutmaya yardımcı olur. Başarı ölçütleri teyit edilir ve proje paydaşlarının etkisi, etmenleri ve hedefleri gözden geçirilir. Bundan sonra projenin devam etmesi, ertelenmesi ya da sona erdirilmesine karar verilir. Başlangıç aşamasında bu grup, sponsorların, müşterilerin ve diğer paydaşların işin içine dâhil edildiği ortak bir başarı ölçütü anlayışı geliştirir, katılım yükünü düşürür ve çoğu zaman müşteri memnuniyetini ve diğer paydaşların memnuniyetini arttırmayı hedef alır (PMBOK, 2013: 54).

b) Planlama Süreçleri Grubu

Planlama süreçleri grubu, toplam kaynak kapsamını belirlemek, hedefleri netleştirmek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem dizisini geliştirmek için yürütülen süreçlerden oluşur (bkz. Şekil 2.16). Planlama sürecinde proje yönetimi planı ve projeyi yerine getirmek için kullanılacak süreç prosedürleri geliştirilir. Proje yönetiminin karmaşık yapısı, ek analiz için tekrarlanan geribildirim döngülerinin kullanılmasını gerektirebilir. Projeye ilişkin daha fazla bilgi veya özellik toplandıkça ve anlaşıldıkça ek planlama gerekebilir. Proje yaşam döngüsü boyunca gerçekleşen önemli değişiklikler, yeniden planlama süreçlerinden birine ya da birkaçına, hatta belki başlangıç süreçlerinin bazılarına dönülmesi gereksinimini doğurabilir. Planlama süreç grubunun temel yararı, projeyi başarılı bir şekilde tamamlamak için yol veya eylem dizisinin yanı sıra strateji ve taktiklerin de betimlenmesidir. Planlama süreci grubu, iyi yönetildiğinde paydaş katılımını sağlanması çok daha kolay hale gelecektir. Bu süreçler istenen hedeflere giden rotayı belirleyerek, faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlar (PMBOK, 2013: 53).

Şekil 2.16: Proje Yönetim Süreçlerinin Etkileşimleri



Kaynak: PMBOK, 2013: 53.

Planlama süreçleri grubunun çıktısı olan proje yönetim planı ve proje belgelerinde kapsam, süre, maliyet, kalite, iletişim, insan kaynakları, risk, tedarik ve paydaş katılımı tüm yönleri ile incelenir. Proje boyunca onaylanan değişikliklerden kaynaklanan güncellemeler (genellikle izleme ve kontrol süreçleri ve özellikle proje çalışmalarını yönlendirme ve yönetme süreci sırasında) proje yönetim planının bölümlerini ve proje belgelerini önemli ölçüde etkiler. Bu dokümanlardaki güncellemeler

tanımlanan proje kapsamını karşılamak için program, maliyetler ve kaynak gerekliliklerine göre daha fazla doğruluk sağlar (PMBOK, 2013: 53).

c) Yürütme Süreçleri Grubu

Yürütme süreçleri grubu proje şartnamelerine bağlı olarak, proje yönetimi planında tanımlanan faaliyetleri tamamlamak için yürütülen süreçlerdir (bkz. Şekil 2.16). Bu süreç grubu kişiler ve kaynaklar arasında uyumlaştırma sağlamayı, paydaşların beklentilerini yönetmeyi ve proje faaliyetlerini proje yönetim planına uygun olarak yürütmeyi kapsar. Proje bütçesinin büyük bir bölümü, yönetim süreçleri grubu süreçlerinde harcanır. Projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan bazı durumlar, örneğin etkinlik süresindeki değişiklikler, her türlü kaynak potansiyeli ve sayısında meydana gelen değişiklikler ya da beklenmeyen riskler, planlamanın güncellenmesini ve bununla ilgili ayrıntılı bir analiz yapılmasını gerektirebilir ve sonuçta yeni temel çizgilerin oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkabilir (PMBOK, 2013: 57).

d) İzleme ve Denetim Süreçleri Grubu

İzleme ve denetim süreçleri grubu, projenin ilerlemesi ve performansını izlemek, gözden geçirmek ve düzenlemek; planda değişiklik yapılması gereken alanları belirlemek ve ilgili değişiklikleri başlatmak için gerekli olan süreçlerdir (bkz. Şekil 2.16). Bu süreç grubunun temel yararı, proje yönetim planında meydana gelen sapmaları belirlemek için proje performansının belirli aralıklarda ölçmesi ve analiz etmesini sağlamasıdır. İzleme ve denetim grubu aşağıdaki konuları içerir:

- Değişikliklerin denetimi ve çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilmesi ile gerekli önleyici veya düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi,
- Sürmekte olan proje aktivitelerinin izlenerek, proje yönetimi planı ve proje performansı temel planı ile karşılaştırılması,
- Entegre değişiklik denetimini engelleyen faktörler üzerinde etkiye bulunarak, sadece onaylanan değişikliklerin uygulanmasının sağlanması.

İzleme ve denetim süreçleri grubu, sadece bir çalışma grubundaki değil, bütün proje gruplarının çalışmalarının izlenmesini ve denetimini sağlar. Mega projelerde izleme ve denetim süreçleri grubu projeyi proje yönetimi planıyla uyumlu hale getirmeye yönelik

düzeltilici ya da önleyici faaliyetleri yerine getirmek üzere proje aşamalarını denetlemektedir (PMBOK, 2013: 57).

e) Kapanış Süreçleri Grubu

Kapanış süreçleri grubu, proje resmi olarak sona ermekte iken, proje yönetimi süreç gruplarındaki tüm faaliyetleri sonuçlandırmak için yürütülen süreçlerden oluşur (bkz. Şekil 2.16). Bu süreç grubu tamamlandığında, tüm süreç gruplarında yürütülen süreçlerin tamamlandığı doğrulanır ve projenin sona erdiği resmi olarak duyurulur. Projenin kapanışında yürütülen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

- Projeyi resmi olarak sonlandırmak için müşteriden ya da sponsordan onay alınır,
- Proje sonrası gözden geçirme faaliyeti yapılır,
- Süreçlerde yapılan uyarlamaların etkileri ortaya konulur,
- Uygun güncellemeler örgütsel süreç varlıklarına uygulanır,
- Tüm ilgili proje belgeleri tarihsel veri olarak kullanılmak üzere Proje Yönetimi Bilgi Sistemi'ne (PYBS) arşivlenir,
- İlgili tüm sözleşmelerin sonlandırılmasını sağlayan tüm tedarik faaliyetleri sonlandırılır,
- Ekip üyeleri değerlendirilir ve proje kaynakları serbest bırakılır (PMBOK, 2013: 57).

2.2.2.3. Etkinlik Örgütlenmesinde Yönetim Ekibinin Yapısı

Etkinlik ekibi, etkinlik yönetimi kapsamında aktif olarak rol alan, ekip çalışmasına yatkın, olayları içeriden ve dışarıdan gözlemleyebilen, iyi analiz yetisine sahip, planlama, karar alma gibi yönetsel becerilere ve etkinlik yönetim hedeflerine ulaşabilmek için gerekli özelliklere sahip bireylerdir. Bu bağlamda oluşturulacak etkinlik yönetim ekibi genellikle aşağıdaki kişilerden oluşur ve bu kişilerin görevleri aşağıda açıklanmaktadır.

a) Etkinlik Yöneticisi

Etkinlik yöneticisi, projenin başlangıcından sonuna kadar, bütün aşamaların takibinden ve liderliğini üstlendiği ekip ve projenin başarılı olmasından birinci derecede sorumlu olan kişidir. Yönetici, projenin bütün aşamalarında proje ekibi içinde ve

paydaşlar arasında sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması için çalışır. Proje yöneticisi aynı zamanda ekip üyelerinin çalışmalarını uyumlaştırmak ve projenin belirlenen amaçları doğrultusunda, öngörülen kaynaklarla, belirlenen zamanda tamamlanmasından sorumludur. Etkinlik yöneticisi projede hem yöneticilik, hem de uzmanlık alanı ile ilgili görevleri yerine getirir. Projenin planlama aşamasında hedeflerin belirlenmesinde, ekibin oluşturulmasında ve görev dağılımında etkin rol oynar. Bu bağlamda, etkinlik projelerinde lider olan yöneticinin temel görevi, etkinlik projelerine ilişkin belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda etkinlik yönetimi süresince projeye ilişkin tüm yönetsel uygulamaların etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır (PMBOK, 2013: 31-32). Etkinliklerin başarısını sağlamak amacı ile etkinlik yöneticisinin sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır.¹²

- Çalışma disiplinine sahip olmak: Organize olmak, öncelikleri doğru analiz etmek, denetlemek, delege etmek, hedef ve stratejileri korumak.
- Zamanı yönetebilmek: Zamanı etkin kullanabilmek, bireysel ve profesyonel zamanı birbirinden ayırt edebilmek, dengeleri koruyabilmek.
- Finansal yönetime hakim olmak: Etkinlik yönetimi kariyerinin en temel başlığı, finansal yönetimdir. Denetim, analiz, hesaplama, karşılaştırma finans yönetiminde bilinmesi gereken başlıklardır.
- Teknolojiyi yönetebilmek: Teknolojik gelişmelerin takipçisi, uygulayıcısı olmak.
- İnsan kaynaklarını yönetebilmek: Doğru işe doğru insan yaklaşımı, insan kaynağını yönetmede önemli bir karardır. İnsan kaynağının eğitimi ve iş bölümünün sağlıklı bir biçimde yapılması gerekir. Takım çalışması için koçluk yapılması bu aşamada çok önemlidir.

b) Etkinlik Yönetim Ekibi

Örgütlenmelerde farklı isimler altında, örneğin proje grubu, yürütme komitesi, yürütme kurulu, idare komitesi, proje koordinasyon komitesi gibi oluşturulan yönetim ekiplerinin, yüklendikleri görev ve sorumlulukların nitelikleri ve görevde kalma süreleri

¹² Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar, ISBN: 975-492-511-9 I e-Kitap , <http://www.notoku.com/halkla-iliskilerde-etkinlik-planlamasi/#ixzz22UEptJUQ> (i1), (03.08.2012)-Künye: 2097

birbirinden farklı olabilir (Seymen, 2000: 107). Etkinlik yöneticisinin başkanlığında oluşturulan bu ekip, genellikle örgütün farklı bölümlerinden gelen üst düzey yöneticilerinden ve danışmanlardan oluşur. Etkinlik yönetimi sürecini doğrudan ya da dolaylı yönden etkileyen muhasebe, finansman, pazarlama, personel gibi bölümlerin yöneticileri ile sendika temsilcileri de yönetim ekibinin çalışmalarında yer alabilir. Etkinlik projelerinde proje yönetim ekibinin sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Seymen, 2000: 107-108):

- Etkinlik yönetim sürecinin başlamasına kılavuzluk etmek ve süreç boyunca yönlendirici rol oynamak,
- Etkinlik projesine yönelik vizyon, değişim stratejileri ve hedefleri belirlemek ve yaymak,
- Etkinlik projesine ait çıktıların, proje paydaşları ve hedef kitlenin tatminini sağlamak,
- Etkinlik projesi için gerekli kaynak desteğini sağlamak,
- Etkinlik projesine ilişkin sosyal ve teknik konuları uyumlaştırmak,
- Etkinlik öncesinde mevcut örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olmak,
- Etkinlik projesinin, sadece kâğıt üzerinde olan bir çalışma haline gelmeyeceğini garanti etmek,
- İletişim, güdüleme ve ödül sistemlerinin oluşturulmasını veya iyileştirilmesini sağlamak,
- Etkinlik projesi kapsamına alınacak süreçlerin belirlenmesinde, öncelik sırasına konulmasında ve süreçler arası uyumlaştırmının sağlanmasında rol oynamak,
- Etkinlik projesine ilişkin sonuçları toplayarak analiz etmek, değerlendirmek ve sunmak.

Yukarıda yer alan ifadelerden, etkinlik proje yönetim ekibinin görev ve sorumluluklarının oldukça kapsamlı olduğu açıkça görülmektedir.

c) Etkinlik Proje Koordinatörü

Etkinlik proje yönetiminde yer alan üst düzey bir yöneticinin üstlendiği bu görev, etkinlik projesine ilişkin teknik ve araçların geliştirilmesi ile etkinlik projesi kapsamında gerçekleştirilen alt etkinliklerin izlenmesini gerektirir. Dolayısıyla proje koordinatörü gerçekleştirilen projelerin her aşamasının uyumlaştırılmasında aktif rol alır.

Proje koordinatörü, projenin teknik sorumluluğunu üstlenecek, başarıya ulaşması için gerekli uyumlaştırmayı sağlayacak ve zamanının tümünü projeye ayıran kişidir (Seymen, 2000: 111).

Etkinlik projelerinde görev alacak proje koordinatörünü, etkinlik projeleri bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin koordinasyonunu ve görev alacak kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan, etkinlik yöneticisine karşı doğrudan sorumlu ve bu sorumluluk çerçevesinde süreç sahiplerine etkin bir çalışma ortamı yaratan kişidir. Proje Koordinatörünün temel görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Seymen, 2000: 111):

- Her süreç sahibi ve ekibini destekleyip rahat çalışabilmesini sağlamak,
- Sürdürülen çalışmaların her aşamasını uyumlaştırmak,
- Süreç ekiplerini oluşturmada süreç sahiplerine yardımcı olmak,
- Bir etkinlik çalışmasına geçilmeden önce gerekli altyapıyı oluşturan bilgi teknolojisi, uygun elemanlar ve yönetim sistemine ilişkin gereksinimleri önceden tahmin ederek sağlamaya çalışmaktır.

Etkinlik yöneticisinin ve proje koordinatörünün görev ve sorumluluklarının benzer olduğu düşünülebilir, ancak, iki görev arasında temel farklılıklar vardır. Etkinlik yöneticisi özellikle planlama aşamasında, ekip çalışmalarını düzenleyip, uyumlaştırmak, proje koordinatörü daha çok tasarım ve uygulama aşamalarında aktif rol alır. Proje koordinatörü etkinlik yöneticisi tarafından oluşturulan süreçte, projeye ilişkin yönetsel süreçlerin adım adım yürütülmesinden sorumludur. Her etkinlikte proje koordinatörünün bulunma zorunluluğu yoktur, ancak büyük boyutlu etkinliklerin karmaşık yapısı göz önünde alındığında, bu tür projelerin sürekli takip edilmesini, alt projelerin ana proje ile bütünleştirilmesini, projelerin uyumlaştırılmasını ve başarısını sağlayacak bir koordinatöre gereksinimi olduğu görülür.

d) Proje Paydaşları

Paydaş kavramı, proje ekibinin tüm üyelerinin yanı sıra, örgüt içinden veya dışından, proje ile ilgilenen tüm kişi ve kurumları kapsar. Etkinlik ekibi projenin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak üzere, paydaşların belirlenmesinde rol alır. Paydaşlar projeye dâhil olduklarında farklı ölçeklerde sorumluluk ve görevler üstlenirler ve bu sorumluluklar projenin yaşam döngüsü boyunca değişebilir. Paydaşların

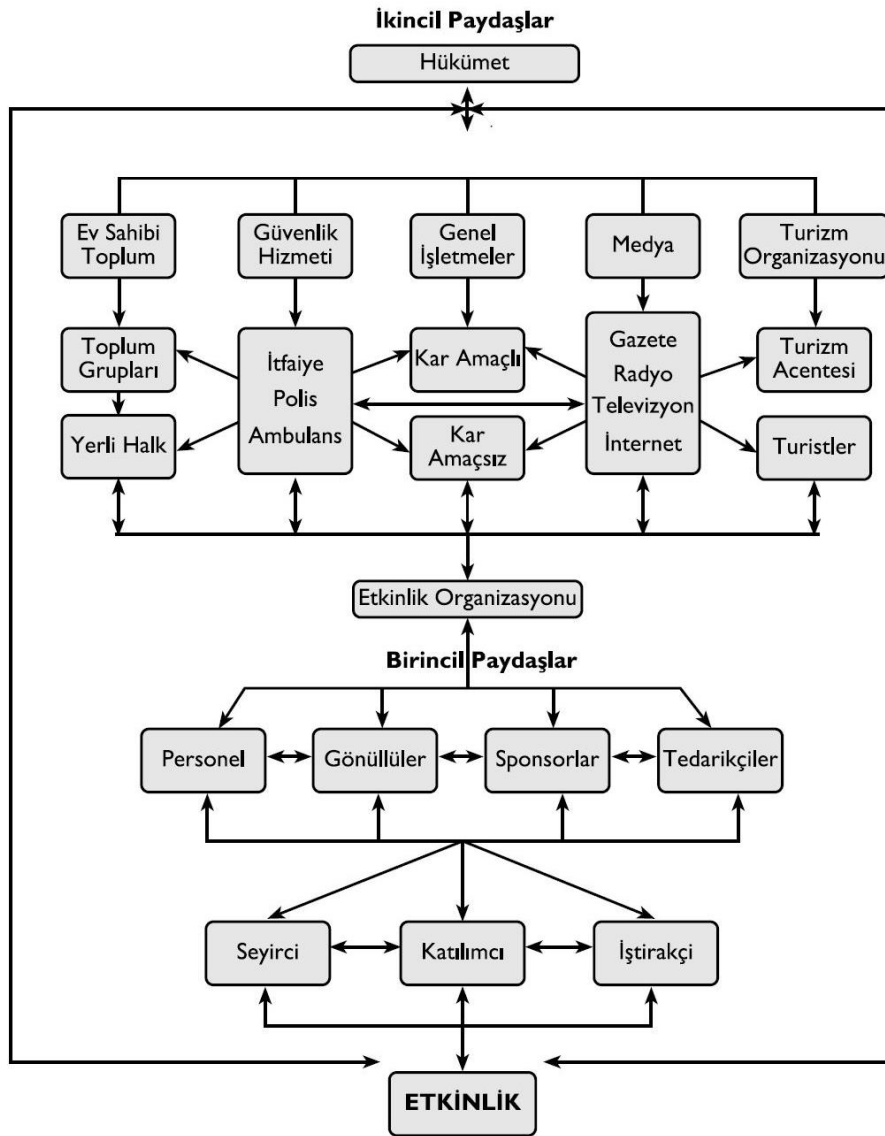
sorumlulukları belirli süreçlere bulunmak ve projenin tüm sponsorluğunu karşılamak arasında değişen düzeylerde olabilir. Sponsorluk finansal, siyasi ya da farklı destekleri içerebilir. Bazı paydaşların aktif veya pasif olarak etkinliğin başarısına gölge düşürebileceği göz önüne alındığında, proje yöneticisinin, etkinlik boyunca paydaşlarla ilgilenmesi ve bunun sonucunda doğabilecek her türlü sorunun önüne geçebilmesi önemlidir (PMBOK, 2013: 30; Argan Tokay, 2013: 33-36). Paydaşların belirlenmesi için sorulması gereken soru, “Etkinliğe kim veya kimler katkıda bulunacak?” sorusudur. Etkinliğin temel paydaşları aşağıda sıralanmıştır (Tosun, 2010):

- Projenin yöneticisi,
- Projenin sponsoru,
- Projenin yönetim ekibi,
- Diğer ekip üyeleri,
- Operasyon yönetimi,
- İşlevsel yöneticiler,
- Satıcılar/ iş ortakları,
- Ziyaretçiler/ gönüllüler,
- Proje yönetim ofisi,
- Program yöneticisi,
- Portföy yöneticisidir.

Etkinlik paydaşları birincil ve ikincil paydaşlar olarak ikiye ayrılır. Birincil paydaşlar, yönetimle yakın ilişkisi olan ve etkinliğin gerçekleştirilmesinde doğrudan faaliyette bulunan kişi veya kurumlardır. Birincil paydaşlar etkinlik organizasyonu çalışanları, çalışanlar, gönüllüler, sponsorlar, tedarikçiler, seyirciler ve katılımcılardır. İkincil paydaşlar ise etkinliğin gerçekleştirilmesinde ve ancak etkinlik yönetimiyle yakın ilişkisi olmayan, etkinlik faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen paydaşlardır. Bunlar; hükümet, yerel yönetimler, medya, güvenlik ve turizm şirketleri, kısaca bütün toplum olabilir. Şekil 2.17’ de etkinliklerin gerçekleşmesinde payı olan birincil ve ikincil paydaşlar gruplanarak verilmiştir. Birincil paydaşların arasında personel, gönüllüler, sponsorlar, tedarikçiler, seyirciler, katılımcılar ve iştirakçiler yer alır. İkincil paydaşlar ise başta hükümet olmak üzere, ev sahibi toplum ve bu toplumun içinde bulunan diğer toplum gruplarıdır. Diğer ikincil paydaşlar güvenlik hizmetleri,

genel işletmeler, medya kuruluşları ve turizm organizasyonları, itfaiye, polis ve ambulans hizmetleridir. İkincil paydaşlardan biri olan genel işletmeler kâr amaçlı ve kâr amaçsız olarak ikiye ayrılır. Medya grubunda ise gazete, radyo, televizyon ve internet yer almaktadır (Argan Tokay, 2013: 40-41; Timur vd., 2014: 62).

Şekil 2.17: Etkinlik Paydaş Modeli



Kaynak: Argan Tokay, 2013:40.

Bir mega etkinliğin başarılı olabilmesi için tüm paydaşların sürece dahil edilmeleri, özellikle de yerel halkın desteğinin sağlanması oldukça önemlidir (Timur vd,

2014:62). Etkinlikler için tahmin edilen yararların, maliyetlerden daha yüksek olması durumunda, halkın etkinlikleri destekleme olasılığı artmaktadır. Araştırmalar, yerel halk için etkinliklerin sağladığı gurur ve uluslararası tanınma gibi sosyal yararların, ekonomik yararlardan daha değerli olduğunu göstermiştir (Gürsoy ve Kendall, 2006: 603-623).

Örgütlemenin başarılı bir işlerlik kazanması için aşağıda yer alan ilkelere göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir (Ertürk, 2009: 116):

- **Amaç birliği ilkesi:** Organizasyonun tüm bölümlerinin esas hedeflerini gerçekleştirecek biçimde organize olmasıdır. Tüm bölümlerin söz konusu hedefler doğrultusunda denetlenmesi önemlidir.
- **Kumanda birliği ilkesi:** Her insan yalnızca tek üstten emir alıp aynı kişiye karşı sorumlu olmasıdır. Birden çok üstten emir alındığı zamanlarda kişilerin, hangi yöneticinin emrini uygulayacağı konusunda karmaşa yaşanabilir.
- **Yeterlilik ilkesi:** Organizasyonlar, hedeflerini minimum maliyet ile yerine getirmelidir. Fakat organizasyonun bölümleri maliyet azaltma amacıyla işlev yetersizliği sağlayacak duruma gelmemelidir. Yani maliyet azalırken birimler yetersizleştirilmemelidir.
- **İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi:** İş bölümü, mevcut işlerin paylaşarak her bireye daha dar kapsamlı işler verilmesi ve o bireylerin o alanda uzmanlaşmasının sağlanmasıdır. Bu durumda, uzmanlaşan kimselerin verimi yükselir ve uzmanlaşmış olunan alanda çok daha fazla iş üretilir.
- **Görevlerin tanıtımı ilkesi:** Bir organizasyonda görevli olacak kimselerin görevi açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu durumda karışıklıkların önüne geçilir ve herkesin yapacağı görev açık bir şekilde belli olur.
- **Basamaklar sırası ilkesi:** Bir organizasyonda işlerin gerçekleştirilmesi, birbiriyle ilgili görevlerin belli bir sıralama ile yapılmasına basamaklar sırası ilkesi adı verilir. Bu sıralar nedeni ile görevli kişiler kendi aralarında ast-üst ilişkisine girmektedir. Böylece görev ve sorumluluk paylaşımı gerçekleşebilmektedir.
- **Yetki ve sorumluluk denkliliği ilkesi:** Bir organizasyonda görev alan kimselere göreviyle ilgili yetkiler verilmelidir. Bir üste bir görev ile ilgili sorumluluk

verildiyse, aynı oranda yetkinin de sağlanması önemlidir. Yetki düzeyi, sorumluluğun altında kalacak ya da sorumluluğu aşacak düzeyde olmamalıdır.

- **İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi:** Bir organizasyonda görevli olacak yöneticinin yapacağı işler ve bu işlerle ilgili hangi yetkilerin ve sorumlulukların olacağı ve yine bu sorumlulukların gerçekleştirilmesi halinde kendine verilecek maddi ya da manevi ödüller açık olarak belirtilmelidir.
- **Ayrıklık ilkesi:** Bir organizasyonda iş bölümü yapılması ile görevleri belirlenen kimselerin bu görevleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkisinin sağlanması önemlidir.
- **Yöneltme birliği ilkesi:** Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilecek pek çok yol vardır. Bu yöntemlerden amaca en uygun bulunan tercih edilerek bununla ilgili geleceğe yönelik planlama gerçekleştirilir. Söz konusu plan yaşama geçirilirken meydana gelebilecek sorunlarla nasıl baş edileceği ve nasıl çözüm üretileceği ile ilgili önceden bir takım kararlar alınır. Söz konusu kararlara ise işletme politikası adı verilir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yöneltmektir.
- **Değişebilirlik ilkesi:** Sosyal, teknolojik, biyolojik koşullarda meydana gelen değişimler karşısında organizasyonun da değişebilirliği kabul edilmedir.
- **Süreklilik ilkesi:** Bir organizasyonun basamaklarında bulunan yönetici adayı kimselerin yetişmesini gerçekleştirecek önlemleri alarak, çevresel değişimleri yakın takip ederek, hedeflerinde de buna paralel biçimde değişiklikler yaparak, organizasyonun sürekliliğinin sağlanması yönünde gerekli önlemler alınmalıdır.
- **Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi:** Organizasyonun yapısı ve yetki devri, idarecinin başarılı olması için gereken çerçeveyi ortaya çıkarır ve liderlik yeteneğini artırır. İdarecilik önemli ölçüde idare vazifesinde bulunan kimselerin liderlik yeteneği ile ilgilidir. Bu sebeple organizasyonun yapısı bu hususu temin edebilecek koşulları oluşturmalıdır ve idarecinin yeteneğini sergilemesine imkan vermelidir.

- **İşlevsel benzerlik ilkesi:** Görevlerin gruplanması, işlevsel benzerliklerin göz önüne alınmasıdır. Belli işlemlerin birlikte olması ve bu işlerde uzman kimselerin aynı bölümde örgütlenmesi ile organizasyona sağlanan katkı daha fazla olur.
- **Yönetim alanı ilkesi:** Yöneticilere rahat denetlenebileceği sayıda ast bağlı bulunmalıdır. Yöneticiye yönetebileceğinden fazla personelin sorumluluğu yüklenirse, başarı beklenmesi hayal olur.
- **Sorumluluk ilkesi:** İşlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi tamamen yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici yetkilerini astına devretmiş olsa da işin gerçekleşmemesi halinde yönetici kendi üstüne karşı her zaman sorumludur.
- **Çapraz ilişkiler ilkesi:** Organizasyonlarda yönetim kademesinde olan kimselerin birbiri ile konunun detaylarına inerek konuşmalarına müsaade etmelidir. Yöneticiler kendi yetkileri dahilinde, bir konuda diğer yöneticilerden bilgi ve yardım alabilir.

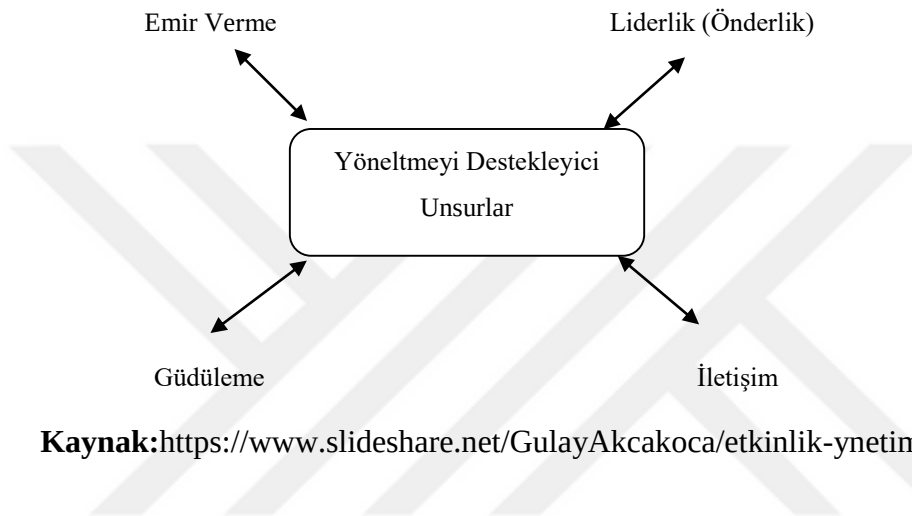
2.2.3. Yürütme (Yöneltme, Emir-kumanda)

Etkinliklerde yürütme, etkinlik sürecinde görevli kişilerin, verilen işleri doğru, etkin, etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesidir. Bu bağlamda yürütme, etkin bir emir- kumanda zincirinin kurulması ve bu sistem dâhilinde verilen buyruk (emir) ve yönergelerin (talimatların) yerine getirilmesidir. Bunun için ise etkinlik yöneticilerinin önderliğinde görev alan kişilerin motive edilmeleri ve kişiler arasında sağlıklı bir iletişimin sağlanması önem kazanır. Çünkü etkinliklerde görev alan kişiler, etkinlik süresince geçici olarak bir araya gelmiş olup, her birinin değer yargıları, tutumları, psikolojik ve sosyo-kültürel özellikleri birbirinden farklıdır. Bu kişileri aynı amaç doğrultusunda harekete geçirmek kolay olmayacağından dolayı, bu durumda, etkinlik yöneticisinin görevi, çalışanları belirlenmiş görevler doğrultusunda yönlendirmek olacaktır.

Planlanan faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için örgütün tüm unsurlarının harekete geçirilmesi gerekir ki bu durum ancak yürütme işlevi ile mümkün olur. Yürütme işlevinin temel konusu insandır ve bu durum etkinlik yönetimi açısından ele alındığında farklı boyut ve türde gerçekleşen etkinlik projelerinin insan unsuru olmadan başarılı olamayacağını gösterir (Tutar, 2006: 131). Yazında yürütme işlevi kapsamında emir verme, güdüleme, liderlik, iletişim, güç, disiplin, işbirliği gibi başlıklar

yer alır. Etkinlik yönetimi kapsamında bu başlıklar, etkinlik yönetimi sürecinde başarılı bir yürütme işlevinin gerçekleştirilmesinde rol oynayan ve bu doğrultuda etkinlik çalışanlarının görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan temel bileşenler olarak karşımıza çıkar. Etkinliklerin yürütülmesinde önem teşkil eden bu bileşenler Şekil 2.18’ de gösterilmiştir.

Şekil 2.18: Etkinliklerin Yöneltilmesinde Temel Bileşenler



Kaynak:<https://www.slideshare.net/GulayAkcaKoca/etkinlik-yonetimi>’nden derlenmiştir.

Etkinlik kapsamındaki faaliyetlere öncelikle etkinlik yöneticileri tarafından çalışanlara belirli buyruk (emir) ve yönergelerin (talimatların) verilmesiyle başlanır; buna emir-kumanda sistemi adı verilir. Ancak çağdaş işletmecilik anlayışında yöneticiler tarafından çalışanlara sadece buyruklar (emirler) verilerek iş yaptırılması, işin verimliliği ve kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu noktada özellikle etkinlik projelerine ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkinlik yöneticileri, emir verme yerine sahip oldukları karar verme haklarını etkinlik çalışanlarına devretme ve belirli uzmanlık gerektiren faaliyetlerde bu kişileri yetkilendirme yoluna gidebilirler. Böylece yetki devri ve yetkilendirme ile etkinlik çalışanları kendilerine verilen görevleri gönüllü ve istekli olarak yaparlar. Aynı zamanda başarılı bir etkinlik yönetim sürecinin sağlanmasında etkinlik çalışanlarına sadece yetki devretmek ve bu kişileri yetkilendirmek yeterli olmamakla birlikte etkinlik süresince bu kişilere sağlıklı bir şekilde önderlik edilmesi, motive edilmesi ve tüm bileşenlerin etkin bir iletişim süreci ile desteklenmesi önemlidir. Etkinliklerin yönetilmesinde rol alan bileşenler aşağıda açıklanmıştır:

2.2.3.1. Emir Verme

Bir faaliyet süreci, bu faaliyetleri gerçekleştirecek kişilere öncelikle buyruk (emir) ve yönerge (talimat) verilmesi ile başlar. Ancak günümüz modern işletmecilik anlayışında çalışanlara emir ve talimatlar vererek, etkin ve verimli bir iş yaptırmak neredeyse olanaksızdır. Başarılı olunduğu durumlarda bile çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Aşkun ve Tokat, 2010: 36). Etkinlik yönetiminde bu süreç etkinlik yöneticisi tarafından, doğrudan emir vermek yerine, yetkilendirme veya yetki devri ile gerçekleşir. Yetki devri yürütme işlevinin verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür (Ünder, 2006: 40). İyi yönetim, çalışanlara görevler verilmesi değil, varılmak istenen hedeflerin doğru tarif edilmesidir. Yönetici, çalışanlarına ulaşmak istenen hedefi gösterir; fakat bu hedefe giden yol seçimini çalışanların iradelerine bırakır. Böylece yetki devri, çalışan personelin yeni deneyimler edinmesini ve yeteneklerini yaptıkları işe kolayca yansıtabilmelerine olanak sağlar.

2.2.3.2. Liderlik (Önderlik)

Liderlik, bir kimsenin yol göstericiliği ve yönetimi konularında diğer kişilerden önde olunması ve yapılması gerektiğine inanılan bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi veya sanatıdır. Liderlik, liderin yaptığı işleri kapsayan bir süreçtir. Lider, başka kişileri yönetme yeteneğinde olan kimse, bir grubu yöneten kişidir. Sözcük anlamı ile lider, yol gösterici, aydınlatıcı, ileri görüşlü, çalıştığı kişilerin isteklerini doğru analiz eden kimsedir (Bakan, 2009:140). Liderlik ve yöneticilik aynı şey değildir. Yönetici ve lider birbirleri için alternatif değil, tamamlayıcıdır. Yöneticilik esas olarak gelişimi göz önüne alır, gelişim daha önce belirlenmiş ve alışılmış sınırlar içerisinde olabilecek en iyiyi ve en kusursuzu yakalama çabasıdır. Liderliğin hedefi geçmiş- şimdi- gelecek süreci olup, devinim halindedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Yöneticilik bir meslek uygulaması, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme yeteneğidir. Yöneticilik resmî bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için resmî bir yapı şart değildir. Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir. Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin ve verimli şekilde yapılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Koçel, 2010: 574).

2.2.3.3. Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı Şekilde harekete geçirmek için yapılan çabadır (Eren, 2003: 554). Güdüleme açısından önemli olan konulardan biri kiŕilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli iŕleri yapmalarıdır. Kiŕiler görev aldıkları sorumlulukları iselleŕtirmedięi sürece gdlemeleri daima eksik olacaktır. Bu konuda Őu rnek verilebilir: “Astronotları nasıl gdlyorsunuz?” sorusuna NASA yetkilisinin “Biz gdlemiyoruz; fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz” Őeklindeki yanıtı, her faaliyet için gdlenmiŕ kiŕilerin tercih edilmesinin önemini gstermiŕtir (Koçel, 2011: 449).

2.2.3.4. İletiŕim

Baŕarılı bir etkinlik projesinin gerekleŕmesinde önemli bileŕenlerden bir diğeri iletiŕimdir. Etkin bir yönetim ve örgütsel faaliyetin temelinin, sağlıklı bir iletiŕim sürecine dayandiğını ne süren bir grŕe göre, bireylerarası iletiŕim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi sürecidir, ancak bu sürecin oluŕabilmesi için bireyler arasđ ikili iliŕkilerin kurulmasına gereksinim vardır. İletiŕim, insanları birbirine bağlayan, insanların sosyal bir grup halinde ve uyum içinde alıŕmalarını sağlayan etmendir (Eren, 2003: 449). Yönetimin amacı insanları harekete geçirmektir, bu durum ise ancak iletiŕim ile mümkün olur. Çünkü yönetim süreci içindeki tüm faaliyetlerin en önemlisi iletiŕimdir (Koçel, 2011: 530).

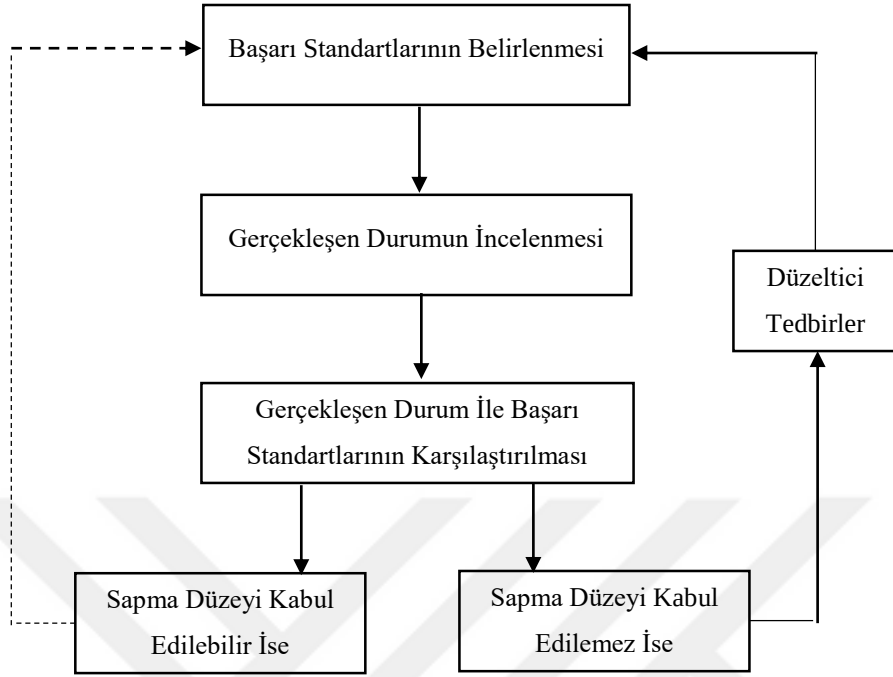
2.2.4. Uyumlaŕtırma

Etkinliklerde uyumlaŕtırma belirli bir zaman diliminde etkinlik amaçları doğrultusunda etkinlik projelerine iliŕkin faaliyetleri gerekleŕtirmek üzere çabalarını birleŕtiren insanların uyum içerisinde alıŕmaları ve birbirlerine karŕı uyumlu bir davranıŕ sergilemeleridir. Etkin bir Şekilde uyumlaŕtırılmıŕ bir kurumda her bölüm veya kısım, birbirinin ne yaptiğı veya yapacağından haberdardır ve birlikte uyumlu bir alıŕma tutumu içerisindedir. Böyle bir uyumun olmadiğı örgütlerde, bölümler birbirlerini dikkate almadan ve özellikle bireysel çıkarlara göre alıŕırlar (Aŕkun ve Tokat, 2010: 47). Bu durum etkinliklere iliŕkin oluŕturulan örgütsel yapılar için de geçerlidir. Örneğin, etkinliklere iliŕkin oluŕturulan örgütsel yapılarda bölümler arasında etkin bir iletiŕim oluŕturulmadięında bir uyumluluktan söz edilemez ve birimler arasında etkinlik sürecini

olumsuz etkileyecek bir rekabet ortamı ortaya çıkar. Bölümler arasında bütünsellik sağlandığında ise tüm bu olumsuzluklar ortadan kalkacak ve uyumlaştırılmış bir etkinlik ortamı sağlanmış olacaktır.

2.2.5. Denetim

Temel yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim işlevi, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını belirleme faaliyetidir. Planlama, örgütleme, yöneltme ve uyumlaştırma işlevlerinin sonucunu görmek, ancak etkili bir denetim sistemi ile mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 400; Aşkun ve Tokat, 2010: 57-58). Ancak, denetim işlevi yerine getirilirken süreci olumsuz etkileyebilecek unsurları ortadan kaldıracak tedbirlerin alınması oldukça önemlidir (Tokat, 2012: 147). Etkinlik denetim sürecinin aşamaları Şekil 2.19’ da gösterilmiştir. Denetim işlevinin ilk aşaması, hedef ve standartların belirlenmesidir. İkinci aşama etkinliğe ilişkin faaliyetlerin belirlenmiş standartlara göre gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesidir. En mükemmel durum her faaliyetin ölçülebilmesidir, ancak her bir etkinlik proje olarak düşünüldüğünde, bu işlemin uzun zaman alacağı açıktır. Bunun yerine etkinlik projelerinin başarısını proje bitiminde önemli derecede etkileyebilecek kritik faaliyetlerin belirlenmesi ve denetim mekanizmasını sadece bu faaliyetler göz önüne alınarak gerçekleştirilmesi en uygun yaklaşım olacaktır. Üçüncü aşama ölçülen faaliyetlerin standartlarla karşılaştırılmasıdır. Ancak etkinlik projelerinin hizmet tabanlı faaliyetler olmaları nedeniyle, tahmin edilemeyen gelişmeler olabilir ve standartlardan çeşitli sapmalar görülebilir. Bu durumda etkinlik projesine ilişkin tüm sapmaların üzerinde durmak yerine, sadece kritik faaliyetlerin üzerinde durmakta yarar vardır. Dördüncü aşama düzeltici önleyici faaliyetlerin uygulanmasıdır. Kritik faaliyetlerde sapmalar tespit edildiyse, bunların nedenleri belirlenmeli ve en kısa zamanda düzeltici önlemler alınmalıdır (Ünder, 2006: 43; Ağlargoç, 2014: 152).

Şekil 2.19: Denetim Süreci

Kaynak: Daft, 2008: 458.

Denetim faaliyetleri, örgütlerde hizmet üretim sürecinin belirlenen standartlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlamak için, süreç öncesi, süreç esnasında ve sürecin sonunda yürütülür (Eren, 2003: 334). Benzer biçimde etkinliklerde de denetim faaliyetleri ileriye yönelik, eş zamanlı ve geriye dönük denetim olarak üç şekilde gerçekleşir. Aşağıda bu denetim biçimleri açıklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 400; Tokgöz, 2013: 43).

2.2.5.1. İleriye Yönelik Denetim

Etkinlik öncesi denetim sürecinde, iş ve faaliyetler gerçekleşmeden önce, kullanılacak girdiler denetim altına alınarak, etkinlik sırasında oluşabilecek hata ve yanlış uygulamaların en aza indirgenmesi amaçlanır. Bu denetim tekniği ile faaliyetleri oluşturan girdiler, daha faaliyetler başlamadan önce çok sıkı bir biçimde denetlenerek, etkinliklerde önleyici bir denetim mekanizması oluşturulur (Ülgen ve Mirze, 2004: 400). Bu duruma örnek olarak; işe almadan önce adaylara zararlı alışkanlık testlerinin yapılması, satın alımlarda hammadde uygunluğunun denetlenmesi, etkinlik hizmetleri için doğru kişilerin seçilebilmesi için kişilerin eğitim durumlarına dikkat edilmesi gösterilebilir (Daft, 2008: 455).

2.2.5.2. Eş Zamanlı Denetim

Etkinlik projelerindeki faaliyetler arasındaki ilişkiler ardışık, paralel veya eş bitişli olabilir (ISO-KATEK, 2007: 14). Bu durum bir faaliyetin, kendinden sonraki ve eş-zamanlı gerçekleştiği diğer faaliyetleri doğrudan etkilediği anlamına gelir. Dolayısı ile etkinlik projesini olumsuz etkileyebilecek sorunların zamanında fark edilmesi ve sonraki faaliyetlere de bu sorunların yansıtılmaması için anında çözüm üretilmesini sağlayan eş-zamanlı denetim uygulaması önem kazanır. Bu süreç boyunca çalışanlar izlenmekte, toplam kalite yönetimi uygulamaları yürütülmekte, etkinliğin başarısı ile ilgili öz denetim faaliyetleri yapılmaktadır (Daft, 2008: 455).

2.2.5.3. Geriye Dönük Denetim

Etkinlik sonrası denetim, etkinliğin sonuçlarına odaklanan ve ortaya çıkmış sorunları çözmeye kullanılan en yaygın denetim türüdür. Bu denetimde etkinliğin sonuçları ve verilen hizmetlerin kalitesi değerlendirilir (Tokgöz, 2013: 43). Genellikle işlerin veya faaliyetlerin en son evresinde yer alan denetim mekanizması ile elde edilen ürün veya hizmetle ilgili son denetim ve gerektiğinde düzeltmeler yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004: 400). Bu denetim süreci etkinlik faaliyetleri gerçekleştikten, yani proje sonlandıktan sonra uygulanan bir denetim süreci olup, etkinlik projesinin çıktılarının belirlenen standartlara göre gerçekleşip gerçekleşmediği ortaya konulur. Örneğin, hedeflenen etkinlik sayısının gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için son kalite kontrol yapılmakta ve müşteri memnuniyet anketleri düzenlenmektedir (Daft, 2008: 455). Etkinlik sonrası yapılan denetimde elde edilen bulgular, gelecekte gerçekleşecek etkinlikler için “yön verici” özelliğe sahip oldukları için önemlidir. Örneğin, mega etkinliklere ev sahipliği yapacak her ülke, önceki etkinlikler için hazırlanan geriye dönük denetim raporlarından yararlanarak, kendi eksikliklerini belirleyebilecek, bunların ortaya çıkış nedenlerini göz önünde bulunduracak ve kendi etkinlik sürecini daha sağlıklı bir şekilde yürütebilecektir.

2.3. ETKİNLİKLERDEKİ İŞLETME İŞLEVLERİ

Bu bölümde işletme işlevleri kapsamında etkinliklerin üretimi, pazarlanması, etkinliklerde görev alacak insan kaynaklarının yönetilmesi, etkinliklere ilişkin finansal kaynak ve bütçelerin oluşturulması, etkinliklerin tanıtılması ve konumlandırılmasında halkla ilişkiler gibi işlevsel faaliyetler ele alınmıştır.

İşletme işlevleri, üretim yönetimi ve pazarlama yönetimi olarak iki başlığa ayrılır. Destekleyici işlevler ise; insan kaynakları, muhasebe ve finansman, araştırma-geliştirme ile halkla ilişkiler yönetimi ile işletme faaliyetlerinin gerektirdiği diğer bölümlerden oluşur. Ancak, işletme işlevleri sadece ifade edilen işlevler ile sınırlı olmamakla birlikte, örgütlerin faaliyetlerine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, yiyecek-içecek birimi bir örgütte önemli bir yer tutuyorsa, yiyecek-içecek yönetimi de örgüt için işletme işlevlerinden biri olarak kabul edilebilir.

Etkinlik yönetiminin işletme işlevleri açısından ele alınmasının nedenlerinden biri, her bir işlevin etkinlik süresince uygulanması zorunluluğudur. Bilindiği gibi işletme işlevleri yönetim, üretim, finansman, pazarlama, insan kaynakları, ar-ge, muhasebe ve halkla ilişkiler işlevlerinden oluşmakta olup, bu işlevler birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Örneğin, her bir etkinlikte bir hizmet üretimi olur ve bu üretimin belirli bir bütçe dâhilinde gerçekleşmesi ve kayıt altına alınması gerekir. Aynı zamanda etkinlik projeleri, belirli hedef kitlelere hitap etmedikçe ve bu kitlelere ulaştırılmadıkça, bu projelerin bir anlam ifade etmeyeceği açıktır. Bu noktada etkinlik pazarlaması devreye girer. Sürecin önemli bölümlerinden bir diğeri ise, etkinlik projesinde görev alacak insan kaynaklarının belirlenmesidir.

2.3.1. Hizmetlerin Üretimi

İnsanoğlunun maddi ve manevi gereksinimlerini karşılamak üzere çok sayıda hizmet üretilmektedir, bu nedenle hizmet türlerini kapsayacak bir tanım yapmak oldukça zordur. Bu bağlamda, etkinlik hizmetlerinin her tür hizmeti kapsayıcı nitelikte olduğu göz önüne alındığında, hizmet kavramı bir grubun diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin sahip olunmasını gerektirmeyen bir çaba ya da yarar olarak tanımlanabilir (Tokat, 2012: 6-7). Müşteri açısından hizmet kavramı, hizmetin sunulduğu mekânda meydana gelen deneyimdir, bu nedenle genellikle hizmet ve mekân birbirini

tamamlayan unsurlar olur ve bu durum müşteriye etkiler (Oral ve Yüksel, 2006: 13). Etkinlik açısından hizmet kavramı, etkinliğin gerçekleştirildiği ortamda katılımcıların beklentilerinin yüksek bir hizmet kalitesi ile sağlandığı ve bunun sonucunda en yüksek düzeyde doyumun elde edildiği, gereksinim giderici bir faaliyettir.

Üretim sözcüğü fabrikalar, makineler, montaj hatları gibi üretim yapılan ortamları çağırır. Yakın zamana kadar üretim yönetimi kavramının yalnızca üretim yapan örgütlere ait olduğu düşünülmüştür. Oysa günümüzde üretim yönetimi kavram ve teknikleri üretim dışında, hizmet ya da servis olarak adlandırılan uygulamalar için de kullanılmaktadır. Banka, hastane, otel gibi servis işletmeleri de üretim yönetimi kavram ve tekniklerinin uygulandığı üretim sistemleridir. Üretim sistemlerinde otomobil, televizyon, kalem gibi fiziksel ürünler ortaya çıkarken, hizmet üretim sistemlerinde verilen hizmet ile bireylerin bir gereksinimi karşılanır (Tokat, 2012: 7). Bu doğrultuda mega etkinliklerin hizmet üretim sistemi içerisinde değerlendirilmeleri mümkündür. Hizmet ve ürün arasındaki diğer farklar soyutluluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlıktır (Oral ve Yüksel, 2006: 7). Etkinlik hizmetleri açısından hizmet ve ürün arasındaki farklar Tablo 2.2’ de verilmiştir (Tokat ve Kara, 2013: 9). Burada hizmet ve ürün arasındaki farklar işlemler, çıktılar ve çalışanlar açısından ele alınmıştır.

Tablo 2.2: Hizmet ve Ürün Arasındaki Farklar

Değerlendirme Ölçütü	Hizmet	Ürün
İşlemler	İnsan Odaklı Belirsiz, Kararlı Emek Yoğun Merkezkaç Müşteri sürecin bir parçasıdır Sistem müşteri ile doğrudan ilişkili Yaratma süreci uzun	Teknik Kararlı Sermaye yoğun Merkezi Müşteri süreçten ayrı Sistem müşteri ile dolaylı ilişkili Yaratma süresi uzun
Çıktılar	Üretim ve tüketim eş zamanlı Stoklanamaz Taşınamaz Toptan üretilemez Fabrikasyon olanaksız Genellikle patentle korunamaz Soyut, dayanıksız, Daha az standart Değişken, belirsiz verimlilik Değişken, belirsiz kapasite Ölçümü zor, öznel kalite	Önce üretilir, sonra tüketilir Stoklanabilir Taşınabilir Toptan üretilabilir Fabrikasyon olanaklı Patentle korunur Fiziksel, dayanıklı Standarttır Kararlı verimlilik Belirlenebilir kapasite Ölçümü kolay, nitel kalite
Çalışanlar	Kolay denetlenemez İnsanları etkileyebilmek gerekir. Büyük ölçüde kişisel kararlar Müşteri ile çok yoğun ilişki	Kolay denetlenebilir Sadece teknik üstelik Kişisel kararlar daha sonra Müşteri ile ilişki az veya hiç yoktur

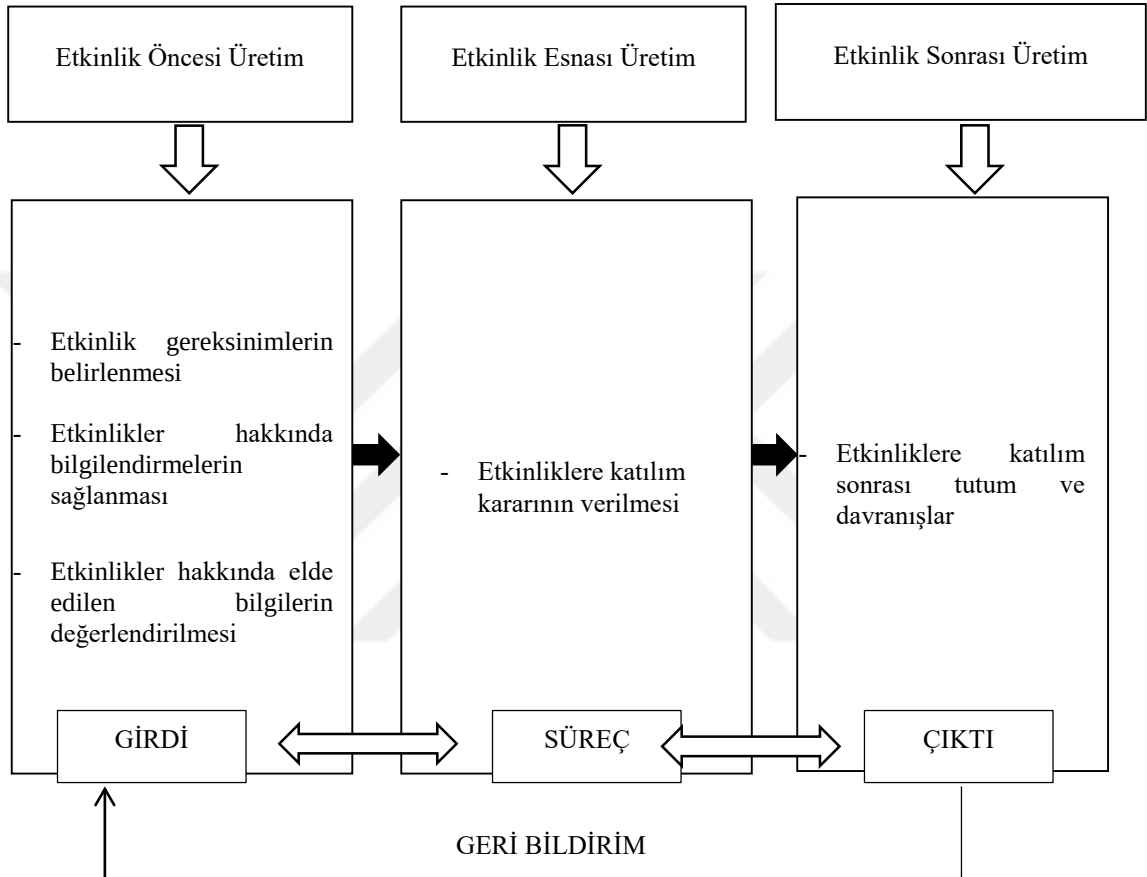
Kaynak: Tokat ve Kara, 2013: 9.

İşlemler açısından ele alındığında, etkinlik hizmetleri insan odaklı, emek yoğun faaliyetler olup, müşteri veya katılımcı olarak paydaşlar sürecin bir parçasıdır. Ürün ise tam tersine, teknik, kararlı, sermaye yoğun ve merkezi iken, müşteriler sürece dahil değildir. Çıktılar açısından, etkinlik hizmetleri üretildiği anda tüketilen, stoklanamayan, toptan üretilemeyen, soyut ve değişken gibi özelliklere sahiptir. Ürün ise önce üretilen, sonra tüketilen, stoklanabilir, taşınabilir, toptan üretilir, fabrikasyon olanaklı, patentle korunabilen, fiziksel, dayanıklı, standart olmak gibi özelliklere sahiptir. Çalışanlar ölçütüne göre ise, etkinlik hizmetleri etkinlik süresince katılımcıları etkileyebilmeyi ve bunun için katılımcılar ile çok yoğun ilişki içinde olmayı gerektirir. Oysa, ürün üretiminde müşteri ile ilişki çok az veya hiç yoktur. Sonuç olarak, hizmet ile ürün arasındaki farklılıklar etkinlik hizmetleri için de geçerlidir.

Etkinlik hizmetleri planlaması; etkinlik öncesi, esnası ve sonrası süreçlerinden oluşur. Bu süreçlerde ilk adım, etkinliğin önemli paydaşlarından olan katılımcıların etkinliklere katılım süreçlerinin incelenmesidir. Bunun nedeni, etkinlik üretim sürecinin

en önemli girdisinin insan unsuru olmasıdır. Şekil 2.20’ de etkinliklerde üretim süreçleri katılımcıların davranışları ile ilişkilendirilerek aşamalar halinde verilmiş ve açıklanmıştır.

Şekil 2.20: Etkinliklerde Üretim Süreci



- **Etkinlik öncesi üretim:** Bir kentin mega bir etkinliğe ev sahipliği yapacağı kesinleşmesinin ardından etkinlik yönetiminden sorumlu merkezi ve yerel yönetim temsilcilerinin, etkinliğe ilişkin yaptıkları tüm çalışmalar etkinlik öncesi üretimin içeriğini oluşturur. Örnek olarak araştırma faaliyetlerinin yapılması, katılımcılara yönelik kültürel program ve temanın belirlenmesi, altyapı çalışmalarının tamamlanması gösterilebilir.
- **Etkinlik esnası üretim:** Mega etkinlik esnasında katılımcılara çeşitli avantajların sunulması faaliyetleri, etkinlik esnasındaki üretimin içeriğini oluşturur. Örneğin, etkinlikler boyutu, türü ve nitelikleri göz önüne alınarak ücretsiz planlanabilir

veya ücretli planlanmış olsa da, geniş katılımın sağlanması için katılımcılara ücretsiz ulaşım olanakları sunulabilir. Benzer şekilde yurtdışından gelen yabancı ziyaretçilerin konaklama, yiyecek ve içecek gibi gereksinimlerinin karşılanması için her türlü tanıtım rehber ve broşür basılması ve yeterli sayıda konaklama hizmetinin sağlanması, etkinlik esnası üretim sürecine örnek verilebilir.

- **Etkinlik sonrası üretim:** Etkinlik sonrası üretim süreci, katılımcıların etkinlik sonrasında gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmamasının sonucunda, memnun olup olmadıkları ile ilgili olup, etkinliği tamamlayan bir süreçtir. Örneğin, etkinlik esnasında katılımcıların etkinliğin gerçekleştirildiği mekâna ulaşımının sağlanmasında kolaylık sağlanırken, aynı hizmetin etkinlik sonrasında sağlanmaması, katılımcıların memnuniyet düzeylerinin düşmesine neden olabilir. Benzer şekilde başarılı bir etkinliğin ardından katılımcılara etkinliği hatırlatacak malzemelerin, örneğin anahtarlık, kitap, süs eşyası vb. verilmesi, etkinlik sonrası hizmetlerin kapsamında değerlendirilebilir.

Sonuç olarak mega etkinliklerin başarısı, etkinliğe ev sahipliği yapan kent veya ülke yönetimlerinin gerçekleştirdiği hizmetlerin başarısı ile orantılıdır. Bu başarı katılımcıların kültürel program kapsamındaki etkinliklerden haberdar edilmelerine ve etkinlik üretim sürecine dahil edilmelerine bağlıdır. Çünkü bu durum katılımcıların etkinliklere katılım konusundaki kararlarını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece, etkinliklere olan katılımın teşvik edildiği ve katılım gösterilen etkinliklerden dolayı tatmin düzeyi yüksek olan bir katılımcı kitlesinin kazanılması etkinliğin başarı oranını arttıracaktır.

2.3.2. Pazarlama

Etkinlik pazarlaması, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için pazarlama karmalarının uygulanması sürecidir ve etkinlik yönetim sürecinde önemli rol oynayan bileşenlerden biridir (Getz, 1997: 250). Etkinlik pazarlaması, etkinlik katılımcıları ile sürekli iletişim halinde olan, katılımcıların gereksinimlerini anlayan ve bunlara yönelik ürünler geliştiren, etkinliğin amaç ve hedeflerini içeren bir iletişim programıdır (Bowdin vd, 2001: 114). Pazarlanmayan bir etkinliğin başarılı olmasını beklemek doğru olmaz (Babacan ve Göztaş, 2011: 29). Pazarlama faaliyetlerinin başarısı için etkinliklerin

doğasından kaynaklı farklılıkları fırsatlara dönüştürecek stratejilerin geliştirilmesi önemlidir.

Etkinlik pazarlamasının temel amacı, etkinliğin başlangıcından sonuna kadar olan süreçte, etkinlik öncesi, esnası ve sonrasında, belirlenmiş hedef grupların bir araya gelmesini sağlamak, etkinlik için yapılan planlamalara ilişkin mesajları hedef kitlelere iletme, yaşatılan deneyimler ile etkinliğin katılımcıların zihinlerinde kalıcı olmasını sağlamak ve etkinliğin gerçekleştiği ülke veya kentin marka farkındalığını yaratmaktır (Ak, 2006: 17; Arğan, 2002: 465; Arğan, 2007: 467). Deneyimler genellikle işlevsel değerlerin yerini alan duyuşsal, duygusal, bilişsel, davranışsal ve ilişkişel değeri içerir. Etkinlik pazarlaması tüketici ile etkinliğin güçlü bir şekilde bağlanmasını sağlar (Vel ve Sharma, 2010: 471; Arğan Tokay, 2013: 131-132).

Etkinlik pazarlamasının özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Arğan Tokay, 2013: 133, 145):

- Etkinliğe ilişkin mal ve hizmetleri kapsar.
- Etkinlik ile doğrudan ilgili olmayan mal ve hizmetleri de kapsar.
- İşletme ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine olanak sağlar.
- Tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin tatmin edilmesi ile ilgilidir.
- Pazarlama karma elemanları ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmayı kapsar.

Etkinlik öncesi, esnası ve sonrası süreçlerinin her birinin pazarlama faaliyetlerini gerektirmesi, etkinlik pazarlamasını geleneksel pazarlamadan ayırmaktadır. Geleneksel pazarlamanın genel kabul görmüş temel ilkelerinin, etkinlik pazarlamasına uyarlanması yeterli değildir. Etkinlik faaliyetlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için pazarlama ve yönetim konularının birlikte ele alınması gerekir (Aksöz, 2013: 113). Bu durumda, etkinlik pazarlamasında kullanılan stratejilere mega pazarlama stratejileri adı verilir. Mega pazarlama, işbirliğini sağlamak amacı ile taraflar arasında ekonomik, psikolojik, siyasi ve halkla ilişkiler becerilerinin stratejik uyumlaştırmasıdır (Vel ve Sharma, 2010: 371). Etkinliklerin başarısını etkileyen ve göz önüne alınması gereken pazarlama faaliyetleri sıra ile (Bowdin vd., 2001: 114):

- Uygun etkinlik bileşen veya ürünlerinin ortaya konulabilmesi için hedef pazarın gereksinimlerinin doğru analiz edilmesi,
- Etkinlik katılımcı sayısının doğru tahmin edilmesi,

- Kişilerin hangi zaman aralıklarında etkinliğe katılabileceklerinin doğru belirlenmesi,
- Kişilerin etkinliğe katılım bedeli olarak ne kadar ücret ödemeye hazır olduklarının tahmin edilmesi,
- Etkinliğin hedef pazarı için tanıtım faaliyetlerinin tür ve sayısına karar verilmesi,
- Hedef pazara etkinlik biletlerinin nasıl ulaştırılacağına karar verilmesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin başarı derecelerinin ortaya konulmasıdır.

2.3.3. Finansal Yönetim (Bütçeleme)

Finansal yönetim etkinlikler için oldukça önemli bir süreçtir (Richards ve Palmer, 2010: 203). Finansal yönetimin işlevi, etkinliğe ilişkin oluşturulacak bütçelerin proje süresince etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar. Etkinlik yönetimi açısından finansal yönetim, her bir alt etkinlik için bütçe oluşturma ve bütçeyi etkin bir şekilde yönetme süreci olarak tanımlanır. Etkinliğin maliyetini, gelir ve giderlerinin belirlenmesini ve bunun sonucunda bütçenin hesaplanmasını ve netleştirilmesini sağlamak amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranır (Wagen ve Carlos, 2005: 122):

- Etkinliğin amacı kâr elde etmek midir?
- Etkinliğin maliyeti ne kadar olacaktır?
- Etkinliğin gelir kaynakları nelerdir?
- Başabaş noktası için kaç adet bilet satılmalıdır?
- Etkinliğin gelir kaynaklarının durumu nedir?
- Yolsuzluğu engellemek için hangi denetim yöntemleri kullanılabilir?
- Mevcut yasal yükümlülükler ve vergilendirme zorunlulukları nelerdir ve bunlar nasıl yerine getirilecektir?

Mega etkinliklerin gerçekleşmesi için yüksek bir bütçeye gereksinim duyulur. Proje bütçesinin oluşturulması için gerekli olan fonlar genel olarak ilgili ülke hükümetinin desteğiyle, öncelikle projeye ev sahipliği yapacak kentlerde bulunan farklı kamu kurum ve kuruluşlarından sağlanan ödenekler yardımı ile oluşturulmaya çalışılır. Bu fonların nasıl, ne şekilde, kimler tarafından kullanılacağı, ilgili projenin gerçekleştirilmesine ilişkin çıkarılacak kanunla belirlenir. Mega etkinliklere ilişkin bütçe oluşturulmadan önce projenin kapsamı, boyutu, türü, niteliği kapsamında kaç adet

etkinlik gerçekleştirileceği gibi konular dikkate alınır ve bütçenin belirlenmesi yoluna gidilir. Etkinlik projesi için bütçelemenin yararları aşağıda verilmiştir (Bakır, 2008: 98):

- Tutarlı düşünmeyi, planlamayı, önemli kararlar vermeden önce ilgili tüm faktörlerin dikkate alınmasını ve geleceği tahmin etme yetisi kazandırır.
- Etkinlik süresince izlenecek politikaların belirlenmesini sağlar.
- Etkinliklere ilişkin faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kullanılacak standartların geliştirilmesini ve ortaya konulmasını mümkün kılar.
- Etkinlik faaliyetlerinin etkin denetimini sağlar.
- Etkinlik denetim giderlerinde önemli tasarruflar sağlar.
- Etkinliğin yürütülmesinden sorumlu kişilerin, günlük olağan işlerden uzaklaşarak planlamaya daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlar.
- Etkinlik yöneticilerinin, olası gelişmelerin etkinlik faaliyetleri üzerindeki olası etkilerini önceden görerek tedbir almalarını sağlar.
- Etkinlik hizmetlerine ilişkin üretim faktörlerinin etkinlik yöneticileri tarafından en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.
- Etkinlikte yer alan farklı bölümler arasındaki uyumlaştırmaya katkı sağlar.
- Etkinlik faaliyetlerine ilişkin iş programlarının hazırlanmasını ve finansal kurumlardan kredi alınmasını kolaylaştırır.

Bütçeleme, etkinlik projelerine sağladığı yararların yanı sıra, projenin başarısını etkileyen bazı riskler de içermektedir. Bu riskler aşağıda sıralanmıştır (Bakır, 2008: 98):

- Bütçenin gereken özen gösterilmeden, bir formalitenin yerine getirilmesi anlayışı içinde düzenlenmesi,
- Bazı hayallerin bütçe olarak ifade edilmesi,
- Bütçelerin, bilimsel olmayan yöntemler kullanılarak ve sağlıklı verilere dayandırılmadan hazırlanması,
- Bütçelerde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine aşırı önem verilerek, temel amaçların ikinci plana atılması,
- Bütçelerin, verimsiz harcamaları gizleyici bir araç olarak kullanmak amacıyla hazırlanması,
- Yöneticilerin bütçelemenin kendilerini başarıya ulaştıracak bir araç olduğunu gözden kaçırarak, bütçelerin her derde deva olduğuna inanması,

- Bütçelerle ulaşılması olanaksız hedefler çizilmesi veya hedeflerin saptanmasında çok gevşek davranılması,
- Bütçeler hazırlanırken aşırı derecede ayrıntıya girilerek asıl amacın gözden kaçırılması,
- Bütçelerin üst yönetim tarafından alt kademe yöneticilerinin üstünde bir baskı aracı olarak kullanılmasıdır.

Mega etkinliklerin giderleri sabit ve değişken olmak üzere ikiye ayrılır. Sabit harcamalar katılımcı sayısından bağımsızdır; örneğin, reklam ve tutundurma ücretleri, donanım kiralama ve etkinlikte görev alacak kişilere ödenecek ücretler gibi. Değişken harcamalar ise, katılımcı sayısına bağlı olup, değişkenlik gösteren ve etkinlik harcamalarının büyük bölümünü oluşturan harcamalardır. Mega etkinlikler için gelir ve gider kalemleri aşağıda verilmiştir (Bowdin vd, 2001: 177-185; Getz, 1997: 205; Aydın, 2013:110):

Gelir Kaynakları:

- Etkinliği finanse edecek yurtiçi ve yurt dışından kamu kurum ve kuruluşlarından aktarılabacak hibe, bağış, ödenek vs,
- Ücretli etkinliklerden sağlanan bilet satışı gelirleri,
- Sponsor olarak destek veren yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlardan sağlanan gelirler,
- Lisanslı ürün satışından sağlanan gelirler,
- Reklam ve logo kullanım hakkı gelirleri,
- Yayın haklarının satışından sağlanan gelirler,
- Maliye Bakanlığınca tahsis edilecek ödenek,
- Etkinlik komisyonu proje tahsis gelirleri,
- Bağış toplama amaçlı düzenlenen organizasyonlardan elde edilen gelirler.

Giderler:

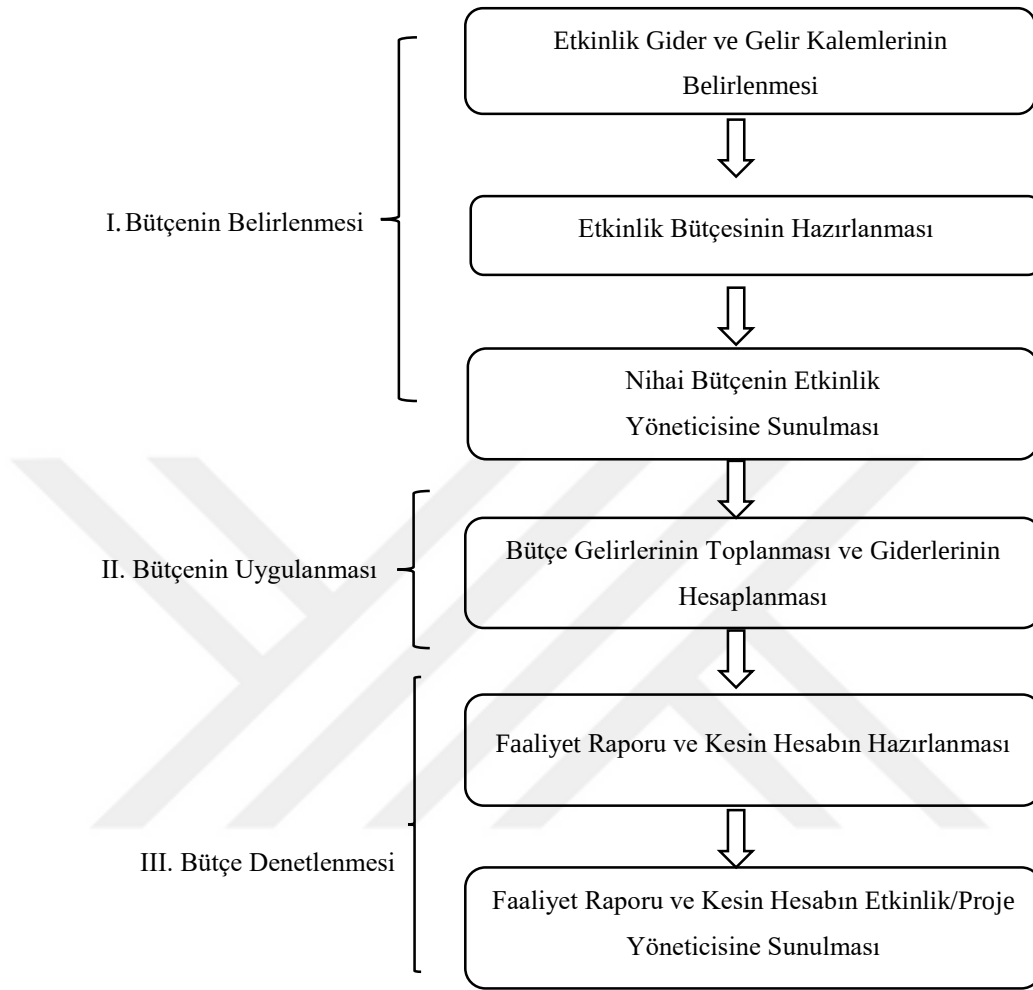
- Operasyonel maliyetler: Projede görev alacak işgücü, sigorta ve yönetim giderleri;
- Mekân kiralama maliyeti: Etkinliklerin düzenleneceği mekânlara ödenecek kira giderleri,
- Tutundurma maliyetleri: El ilanı, reklam ve halkla ilişkiler için yapılan harcamalar,

- Eğlence maliyetleri: Etkinlik kapsamında yer alan faaliyetler için yapılan giderler; etkinliğe katılacak sanatçılara ödenen ücret vb,
- Güvenlik maliyetleri: Etkinliklerin gerçekleştiği mekânların güvenliğini sağlamaya yönelik giderler,
- Yatırım maliyetleri: Kültürel altyapının iyileştirilmesi ve canlılığın sağlanması için harcanan giderlerdir.

Üç aşamadan oluşan bütçeleme sürecinin aşamaları Şekil 2.21’ de gösterilmiştir. Sürecin ilk aşaması bütçenin hazırlaması olup, bu aşamada öncelikle proje bütçesi oluşturularak, etkinliğin gider ve gelir kalemleri belirlenir ve bütçenin son hali etkinlik yöneticisine sunulur. İkinci aşama uygulama aşamasıdır ve bu aşama gelirlerin kullanımı ile ilgilidir. Bu aşamada etkinlik projesi için oluşturulan gelirlerin nerelerde kullanılacağına ilişkin harcama programları sorumlu kişiler tarafından hazırlanır ve etkinlik yöneticisine sunulur ve ödeneklerin kullanılması yoluna gidilir. Üçüncü aşama, etkinlik bütçesinin denetlendiği aşamadır. Bu aşamada etkinlik süresince gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bütçe faaliyet raporu ve kesin hesap¹³ hazırlanır ve etkinlik yöneticisine sunulur.

¹⁰ Kesin hesap, Maliye Bakanlığı tarafından merkezi yönetim bütçe kanununa uygun olarak hazırlanan ve bir yıllık gelir ve giderleri uygulama sonuçlarını gerekçeleriyle birlikte ortaya koyan ve denetime olanak veren bir uygulamadır. Kaynak: <http://www.malisozluk.com/?s=Kesin+hesap>

Şekil 2.21: Etkinliklerde Bütçeleme Süreci



Kaynak: Argan Tokay, 2013:110’ dan uyarlanmıştır.

2.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Etkinlik süresince başarının önemli anahtarlarından biri doğru insan kaynağının belirlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir. İnsan kaynaklarının yönetim anlayışı, genel düzeyde bir prensipler bütünü olarak algılansa da, farklı kültür ortamlarında kurulup gelişmiş olan işletmelere ve etkinliklere uygulanması benzerdir. Çünkü mega etkinliklerin kapsamında düzenlenen uluslararası, ulusal veya bölgesel etkinliklerin süresi, kullanım alanları ve örgüt yapısı, hatta kullanılan insan nitelikleri bile farklılık gösterebilir. Bu nedenle etkinlikler hangi boyutta olursa olsun, planlanması, düzenlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde insan faktörü her zaman var

olmuş ve var olacaktır. Organizasyon için gerekli insanların işe alınması, iş analizlerinin yapılarak görevlerinin belirlenmesi, performanslarının ölçülmesi, bu performanslara ve yasal düzenlemelere göre ücretlerinin belirlenmesi gibi konular insan kaynakları biriminin görevidir (Terekli, 2013: 87). Etkinliklerde görev alacak insan kaynaklarının belirlenmesinde etkinliği bir proje olarak bütünüyle algılayabilecek ve bu amaçlar doğrultusunda hareket edebilecek kişilerin seçimi çok önemlidir. Etkinlik yönetim sürecinde çalışan insan kaynakları aşağıdaki gruplardan oluşur (Wagen ve Carlos, 2005: 12):

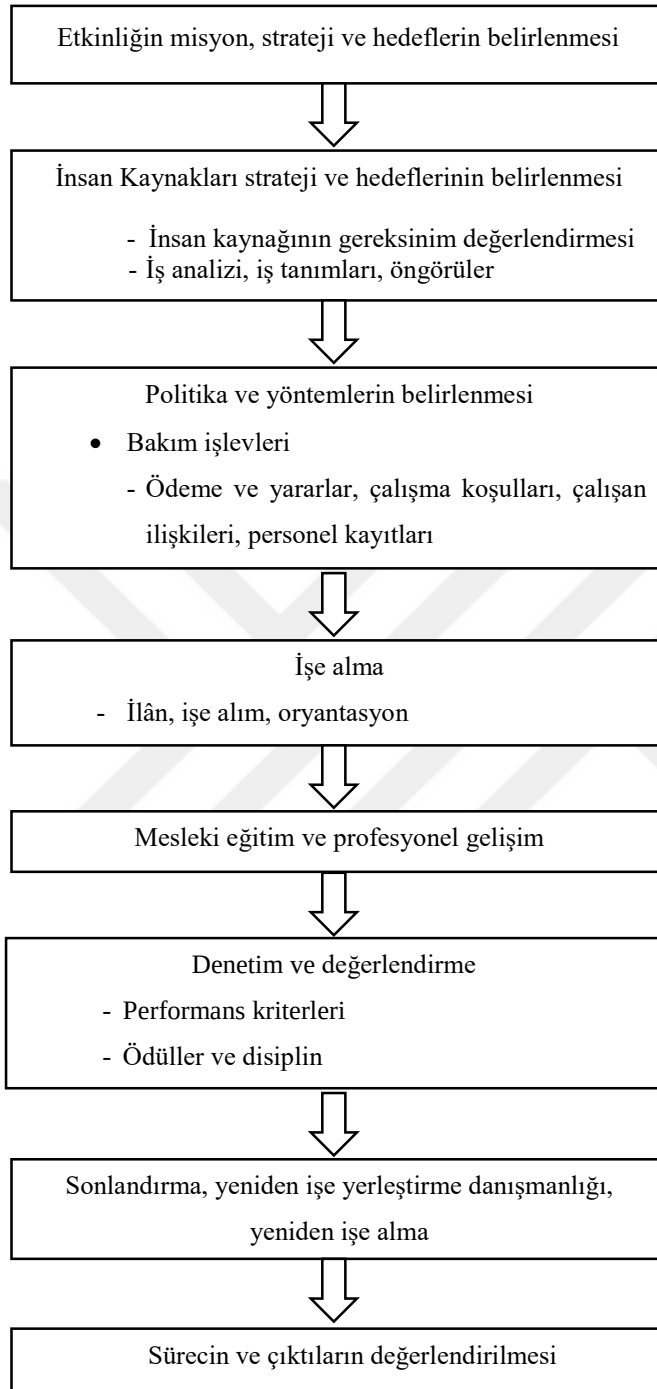
- **Etkinlik komitesi:** Komitenin rolü etkinliğin öncelikli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve takip edilmesidir. Komite üyeleri genellikle üretim, pazarlama, insan kaynakları, operasyon ve finans konularında sorumluluk taşır.
- **Etkinlik personeli:** Ücretli personeller etkinlik tasarımında ve gerçekleşmesinde rol alarak, etkinlik endüstrisinde deneyimli olmasalar bile, zamanla birlikte o alanda deneyim sahibi olabilirler. Bazı durumlarda devlet kurumlarından geçici görevlendirilme ile gelen personeller etkinlik ekibine dâhil olabilirler.
- **Paydaşlar:** Farklı disiplinlerden bir araya gelen paydaşların etkinliğin başarısı üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Mega etkinlikler için en temel paydaşlar genellikle etkinliklerin gerçekleşeceği ülkenin hükümeti, kentin merkezi ve yerel yönetimleri, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile yerel halktır. Paydaşlar ayrıca acil servis hizmetlerini, çevre koruma yetkililerini, güvenlik birimlerini, sponsorları, ürün ve hizmet tedarikçilerini ve gönüllüleri içerir.
- **Tedarikçiler/ yükleniciler:** Çoğu etkinlik mal ve hizmet sağlayan tedarikçi kuruluşların yaygın katılımı ile yürütülür. Tedarik edilen mal ve hizmetler ışıklandırma, ses ve sahne yönetimini, eğlence, yiyecek-içecek ve atık yönetimini içerir.
- **Gönüllüler:** Gönüllüler etkinlikler için önemli bir insan kaynağını oluşturur ve hem uygulama, hem de yönetim ve organizasyon boyutunda etkinliklere önemli katkıları olur (Chelladurai, 2006: 132). Gönüllülerin sayısı etkinlik boyut ve türüne göre değişir, örneğin spor etkinliklerinde çok sayıda gönüllü yer alırken, sergi gibi tanıtım etkinliklerinde daha az sayıda gönüllü katkı sağlamaktadır.

Mega etkinliklerde yararlanılan insan kaynakları planlama modeli Şekil 2.22' de verilmiştir (Babacan ve Göztaş, 2011: 93). Bu modele göre, bu süreç etkinliğin misyon,

strateji ve hedeflerinin belirlenmesi ile başlar. Ardından insan kaynaklarının strateji ve hedefleri belirlenir. Bu aşamada iş analizi, iş tanımları ve tahminleme yöntemlerine yer verilerek, gereksinim duyulan insan kaynağı miktarı değerlendirilir. Politika ve yöntemlerin belirlenmesi aşamasında, etkinlik çalışanları için ücretlendirme politikaları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler düzenlenir.



Şekil 2.22: Etkinliklerde İnsan Kaynakları Planlama Süreci



Kaynak: Babacan, 2011: 93.

Dördüncü aşama işe alma yöntemlerinin belirlendiği aşamadır. Bu süreç yüz yüze olabileceği gibi, internet üzerinden de sağlanabilir. Beşinci aşama çalışanların eğitimi ve profesyonel gelişimlerinin sağlanmasıdır ve bu doğrultuda etkinlik

personelinin, etkinliğin amaçları, etkinliğin kapsamı ve yerine getirilecek görevler konusunda eğitim alması sağlanır (Wagen ve Carlos, 2005: 229). Altıncı aşamada insan kaynakları ile ilgili denetim ve değerlendirme yapılır. Çoğu zaman etkin olmamasına rağmen, en sık tercih edilen değerlendirme yöntemi yöneticilerin gerçekleştirdiği resmi olmayan gözlemlerdir. Yedinci aşama ise işe alınan kişilerin görevlerinin sonlandırılmasıdır. Bu aşamada aynı zamanda sonraki etkinlik veya çalışmalar için yeniden işe alım yapılabilir. Son aşamada ise yürütülen insan kaynakları sürecinin çıktıları değerlendirilir ve insan kaynakları ile ilgili kapanış raporları hazırlanır (Timur, 2014: 73).

2.3.5. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler faaliyeti mega etkinlikler için önemli bir faaliyet olup, hedef kitlesi örgüt içi ve dışında yer alan kişilerdir. Çalışma prensibi olarak halkla ilişkiler, çift yönlü iletişime, karşılıklı yarar ve anlayışa, iyi niyete, sosyal sorumluluğa ve stratejik iletişime odaklanır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde araştırma, planlama ve iletişim tekniklerinden yararlanılmaktadır. Etkinlik yöneticilerinin hedef kitlelerini çok iyi belirleyip tanımlaması, hedef kitleye ulaşmak için kullanılacak iletişim araç ve ortamlarını, zaman ve bütçe olanaklarını belirlemesi halkla ilişkilerde tanıma olarak adlandırılırken, etkinlik örgütünün kendisi ile ilgili vermek istediği bilgiyi hedef kitleye çeşitli görsel ve işitsel medya araçları ile aktarmasına tanıtma adı verilir (Terekli, 2013: 6).

Etkinliklerde kullanılan halkla iletişim araçları örgüt içi ve dışı olarak sınıflandırılır. Örgüt içi araçlar internet iletişimi, intranet, basılı yayınlar, haber bülteni, yıllık çalışma raporları, duyuru panoları, istek-şikâyet kutuları, örgüt içi video yayınları, yüz yüze veya telefonla iletişimdir. Örgüt dışı araçlar basılı araçlar-gazeteler, dergiler, kitaplar, broşürler, haber bültenleri, yıllıklar, raporlar, mektuplar, afişler, rozetler, pullar ve damgalardır. Görsel ve işitsel araçlar ise radyo, televizyon, sinema, internet ve tanıtıcı videolardır. Uzaktan erişim araçlarına örnek olarak web sayfası, intranet ve ekstranet ortamları, cd ve dvd kaynakları, elektronik postalar ve internet üzerinden bağlantılar verilebilir. Mesajın içeriğini oluşturan fikir, hedef kitle tarafından anlaşılabilir ve etkileyici olmalıdır (Terekli, 2013: 73). Sonuçta halkla ilişkiler konusu, her ne kadar yazında pazarlama işlevinin tutundurma karması elemanlarından biri olarak yer alsada,

etkinlikler üzerinde doğrudan etkilere sahiptir ve kâr amacı gütmeyen ve topluma yönelik projelerin yönetiminde bağımsız bir işlev olarak ele alınmasında yarar vardır.

Görüldüğü gibi ilgili kuramlarda yer alan yönetim ve işletme işlevlerinin tamamı çeşitli etkinlikleri yönetmek için de kullanılabilir. Etkinler aynı zamanda, bir hizmet alanı olduğu için buradaki yönetim ve örgütlenme sürecinin hizmet bağlamında ele alınması gerekmektedir. Bu konudaki kimi farklılıklar bu bölümde örneklerle açıklanmış ve bu işlevler üzerinden Eskişehir 2013 TDKB etkinliği değerlendirmeye alınmıştır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ ETKİNLİĞİ
İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ**

Araştırmanın bu bölümde, Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin tarihçesi, amacı, kapsamı, önemi, etkinliğin yönetiminden sorumlu TDKB ajansının bünyesinde oluşturulan örgütsel yapılar, kültürel program kapsamında gerçekleşen etkinlik tür ve sayıları ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Ardından Eskişehir 2013 TDKB etkinliği ile ilgili yerel halkın ilgili görüşlerini tespit etmek amacı ile anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen veriler SPSS Statistics for Windows 20.0 yazılımında analiz edilerek, değerlendirilmiştir. Çalışmada görüşme tekniği kullanılması da düşünülmüştür, ancak Eskişehir Valiliği' nin ve buna bağlı olan TDKB Ajans yöneticilerinin görüşme isteğini olumsuz yanıtlamaları nedeni ile görüşme az sayıda kişi ile sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın kısıtı Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin yönetiminde ve örgütlenmesinde rol alan kişilerin etkinlik konusunda resmi bilgi ve belgeleri kamuoyu ve araştırmacılar ile paylaşmamaları olmuştur. Araştırmanın işleyişi ile ilgili detaylı bilgilere ilerleyen alt başlıklar halinde yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN GEREKÇESİ

2013 yılında Eskişehir' de gerçekleşen Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği etkinliği, yakın tarihte Türkiye'nin ev sahibi olduğu bir mega etkinliktir. Türk Dünyası Kültür Başkentliği fikrinin doğuşu, etkinliğin yönetim modeli ve örgütlenme şekli, yerel halkın bu etkinliğe karşı olan tutumu, bu etkinlikle ilgili görülen eksiklikler vb., mega etkinlikler için önerilecek yönetim ve örgüt modeli için önemli ve yol gösterici bilgiler sağlayacağı düşüncesi ile Eskişehir 2013 TDKB etkinliği alan araştırma konusu olarak seçilmiş ve incelenmiştir.

Coğrafi koşullar nedeniyle uzak kalan akraba topluluklar ortaya çıkan yeni siyasal ve ekonomik ortamda tekrar bir araya gelerek aralarındaki toplumsal, kültürel ve ekonomik bağları güçlendirme arayışı içine girmiştir. 1992 yılında İstanbul ve Bakü' de bir araya gelen Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan ve Türkiye Kültür Bakanları, devletleri arasında kültürel işbirliği yapma kararı almıştır. 12 Temmuz 1993 tarihinde Almatı' da yapılan toplantıda Türk Kültür ve Sanatları Ortak Yönetimi (TÜRKSOY)'nin kuruluşu ve Faaliyet İlkeleri Hakkında Anlaşma imzalanmış ve ortak bir yönetim kurulmuştur (Aslaner, Sarı ve Yolal, 2012: 273; Timur vd., 2014). Türk Dünyası kültür başkentliği etkinliğin amaçlarına ulaşma durumu aslında bu

çalışmanın da gerekçesini oluşturmaktadır. Bu amaçlara bakıldığında çalışmanın amaçları ile örtüşen bazı boyutlar şunlardır¹⁴:

- Türk dilini konuşan halklar ve ülkeler arasında dostane ilişkiler kurarak, ortak Türk kültürünü, dilini, tarihini, sanatını, gelenek ve göreneklerini araştırarak ortaya çıkarmak,
- Bilimsel, kültürel, sanatsal araştırma ve incelemelere özne (konu) olmak,
- Uluslararası ilişkilerde yeni dengelerin kurulmasını göz önüne alarak, bölge ve dünya çapında yeni kültürel bir yapılaşmayı desteklemektir.

Etkinlikle ilgili bu amaçlar dışında, yürütülen bu araştırma kapsamındaki amaçlar ise şöyle açıklanabilir:

- Eskişehir TDKB etkiliğinin Eskişehir’e olan katkılarını ortaya koymak,
- Eskişehir TDKB etkinliğinin yönetimi ve örgütlemesi ile ilgili sıkıntı ve eksiklikleri belirlemek,
- Eskişehir TDKB ile ilgili bir model geliştirmek ve diğer mega etkinliklerde de kullanımını önermek.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular ve denemesi yapılan model, bundan sonra yapılacak TDKB ile ilgili etkinlikler yanında, diğer mega etkinliklerin yönetilmesi sırasında yaşanacak bazı yönetsel sorunların önlemesi ve sürecin işleyişini kolaylaştırması bakımından önemlidir.

3.2. ALAN ARAŞTIRMASI

Alan araştırmasında farklı teknikler bir arada kullanılmıştır. Bunlar; belge taraması, görüşme ve anket uygulamasıdır. Bu uygulamalarla ilgili bilgilere ve değerlendirmelere aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir.

3.2.1. Belge veya Doküman Taraması

Bu amaçla, etkinlik ajansın alınan örgüt şemaları ve ilgili kataloglar incelenmiştir. Ayrıca bu konuda bilgi veren web sayfasındaki (www.eskisehir2013.org.tr)

¹⁴ <http://www.turksoy.org.tr/news/2017/01/24/2017-turk-dunyasi-kultur-baskenti-turkistan>; Erişim Tarihi: 30.07.2017

vb.) bilgiler de taranmıştır. Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin yasal çerçevesi Mayıs 2012’ de çıkarılan 6303 sayılı kanun (bkz. Ek 1) ile belirlenmiştir. Daha sonra bu kanuna ek olarak, Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Teşkili ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında karar (bkz. Ek 2) çıkarılmıştır. Bu kararın amacı, Eskişehir TDKB Ajansının organlarının oluşumu, görevleri ve çalışma esaslarına ilişkin usul ve esasların belirlenmesidir. Buna göre, Eskişehir TDKB Ajansının bünyesinde Koordinasyon Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterliktik biriminin kurulmuştur (bkz. Şekil 3.1)¹⁵.

Şekil 3.1: Eskişehir 2013 TDKB Ajansının Mevcut Örgüt Şeması



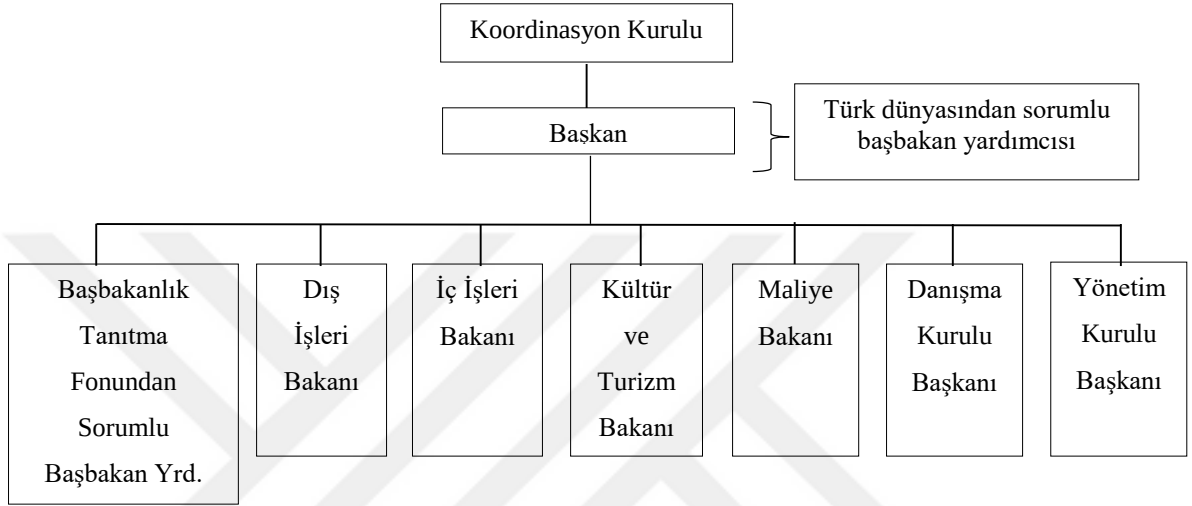
Kaynak: Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Teşkili ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar

Şekil 3.1’ de görüleceği üzere, TDKB sürecinde farklı kurulların senkorize çalışmaları söz konusudur. Yapılan belge taramalarına bağlı olarak, Eskişehir TDKB etkinliğinin mevcut yönetim yapısında yer alan çeşitli kurullara, örgüt şemaları ile birlikte aşağıda yer verilmektedir. Koordinasyon Kurulu 2013 yılında TDKB olarak Eskişehir’ de yapılmış etkinliklerin çerçevesini, mahiyetini ve önceliklerini belirlemekten, hazırlıkları izlemekten, kamu, sivil kurum ve kuruluşların eşgüdüm içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri almaktan sorumludur. Koordinasyon Kurulu, Başbakan tarafından görevlendirilen Türk Dünyasından sorumlu Başbakan Yardımcısının başkanlığında, Başbakanlık Tanıtma Fonundan sorumlu Başbakan Yardımcısı, Dışişleri Bakanı, İçişleri

¹⁵ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120518-2..htm>, Erişim tarihi: 26.04.2013

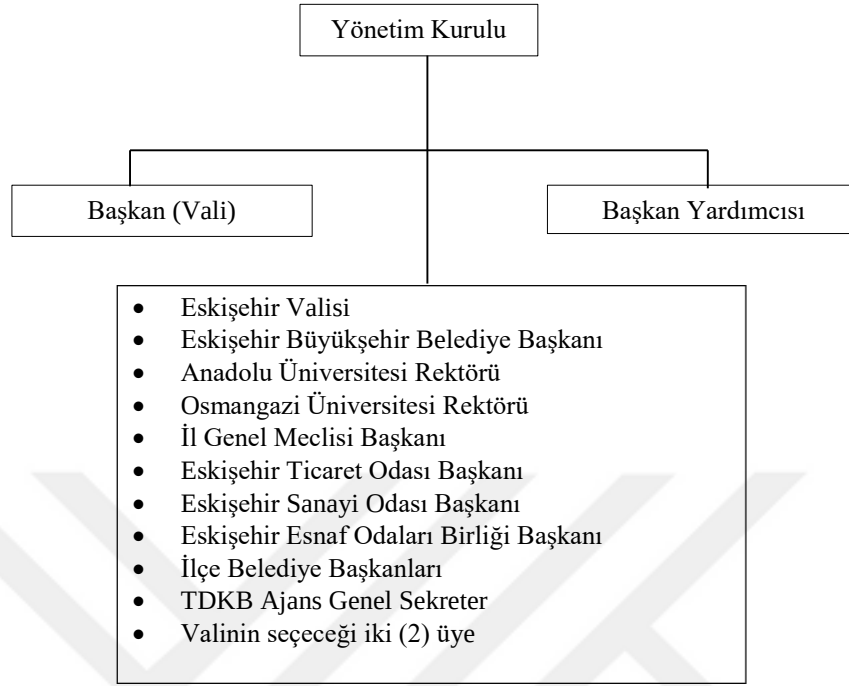
Bakanı, Kültür ve Turizm Bakanı, Maliye Bakanı, Danışma Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanından oluşmuştur. Kurulun yılda en az bir defa toplanması  ng r lm ş olup, örgüt yapısı şekil 3.2’ de verilmiştir.

şekil 3.2: Eskişehir TDKB Ajansı Koordinasyon Kurulunun  rg t Yapısı



Bu kapsamdaki önemli bir diğ r kurul, Yönetim Kuruludur. Bu kurul, etkinliğ n hazırlık çalışmalarından, faaliyetlerin planlanmasından, yürütülmesinden ve faaliyetlerinin denetiminden birinci derecede sorumludur. Yönetim kurulu başkanı dönemin Eskişehir Valisi olmuş ve yönetim kurulu içinden de iki başkan yardımcısı seçilmiştir. Bunlardan biri başkan vekili olarak belirlenmiş ve başkanın hazır bulunmadığı toplantılarda yönetim kuruluna başkanlık etmiştir. Yönetim Kurulu’ nun örgütsel yapısı şekil 3.3’ te verilmiştir.

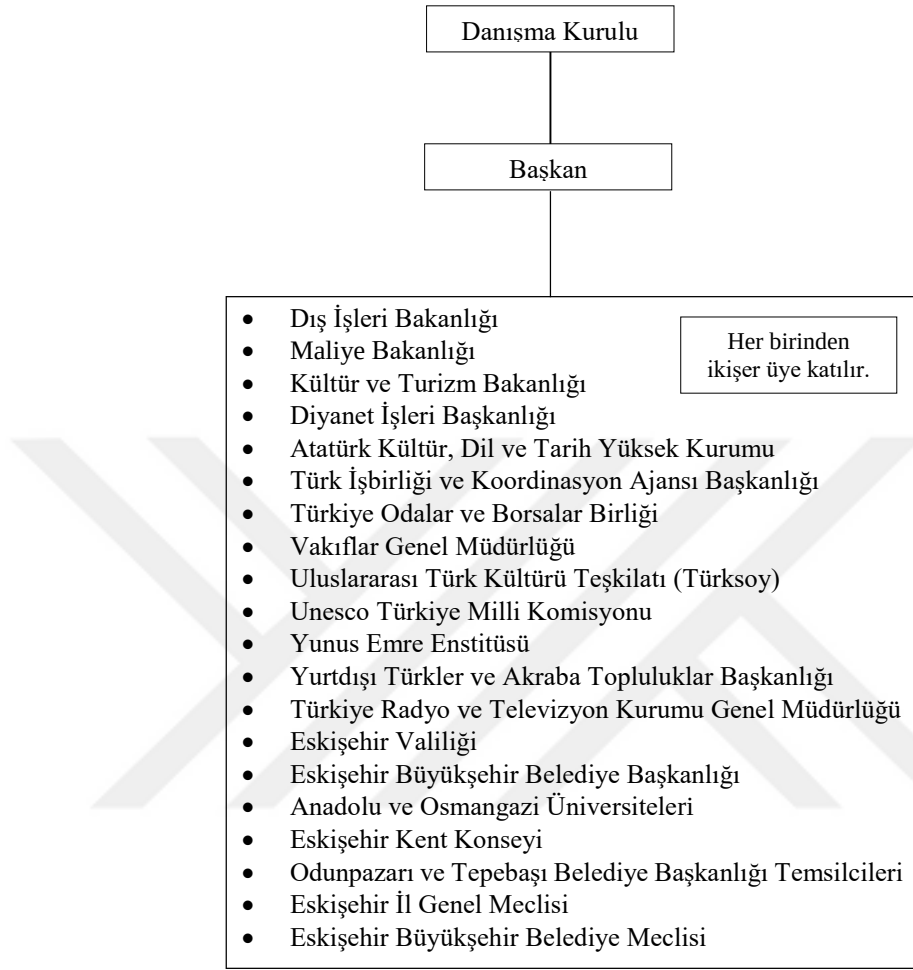
Şekil 3.3: Eskişehir TDKB Ajansı Yönetim Kurulunun Örgüt Yapısı



Kaynak: Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Teşkili ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar

Danışma Kurulu ise TDKB etkinliği ile ilgili çalışmalar yapmak, gerekli gördüğü ilkesel kararları almak, yıllık program ile gerekli görülen konularda görüşler sunmak, Yönetim Kurulunun çalışmalarını izlemek ve tavsiyelerde bulunmak gibi görevleri vardır. Danışma Kurulunun başkanı kurulun üyeleri arasından seçilmiştir. Danışma kurulunun kapsamı oldukça geniş bir yapıya sahip olup, kapsamında Dış İşleri, Maliye, Kültür ve Turizm ve Diyanet İşleri Başkanlıkları, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Uluslararası Türk Kültürü Teşkilatı (TÜRKSOY), Unesco Türkiye Milli Komisyonu, Yunus Emre Enstitüsü, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı, Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu Genel Müdürlüğü, Eskişehir Valiliği, Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Anadolu ve Osmangazi Üniversiteleri, Eskişehir Kent Konseyi, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediye Başkanlığı temsilcileri, Eskişehir İl Genel Meclisi ve Büyükşehir Belediye Meclisi temsilcileri yer almıştır. Danışma Kurulunun örgütsel yapısı Şekil 3.4' te verilmiştir.

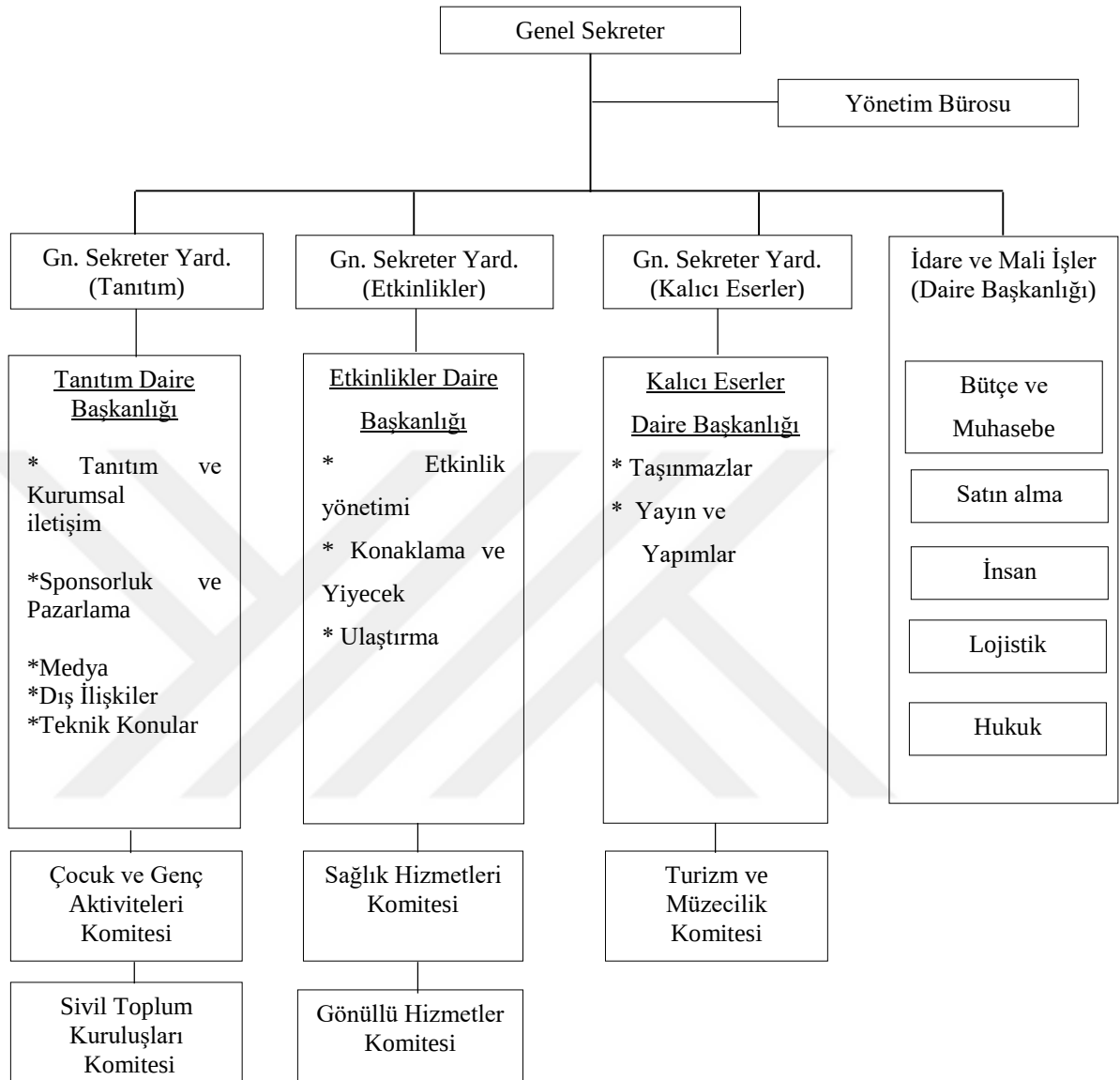
Şekil 3.4: Eskişehir TDKB Ajansı Danışma Kurulunun Örgüt Yapısı



Kaynak: 6303 Sayılı Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Teşkilî ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar.

Bu kurullardan başka, ajansta Genel Sekreterlik birimi de görev yapmaktadır. Bu sekterlik, Eskişehir 2013 TDKB etkinliği ile ilgili bütün faaliyetlerin yönetim kurulu tarafından belirlenecek esaslar çerçevesinde programlanması, yürütülmesi ve uyumlaştırılmasından sorumludur. Genel sekretere yürüteceği faaliyetlerde yardımcı olmak üzere kültür sanat, iletişim, taşınmazlar ve etkinlik mekânlarının idaresi ile idari ve mali işlerden sorumlu yöneticiler tayin edilmiştir. Bu yöneticiler genel sekreterin önerisi üzerine yönetim kurulunca belirlenmiş, genel sekretere bağlı olarak çalışmışlar ve genel sekretere karşı sorumlu olmuşlardır. Genel Sekreterliğin örgütsel yapısı Şekil 3.5’te gösterilmiştir.

Şekil 3.5: Eskişehir TDKB Ajansı Genel Sekreterliğin Örgüt Yapısı



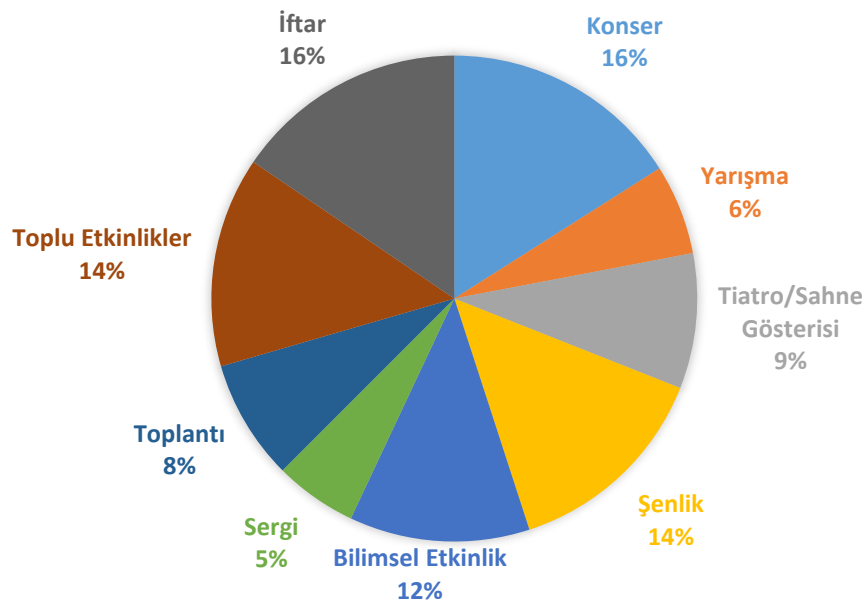
Kaynak: Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Teşkili ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar.

Kültür Başkentliği gibi mega projelerin başarısını belirleyen göstergelerden biri kente şehir dışından veya ülke dışından gelen ziyaretçi sayılarıdır (Timur vd. 2014:75). Bunu belirlemenin yollarından biri ise, etkinliğin gerçekleştiği zaman dilimindeki konaklama tesislerindeki geceleme sayıları ile önceki ve sonraki yılların geceleme sayılarına oranlarının karşılaştırılmasıdır. Kültür başkentliği etkinliğinin başarılı bir şekilde yürütüldüğü kentlerde, etkinliğin gerçekleştiği yılın geceleme sayısında, önceki yıla oranla %50' ye kadar artış yaşandığı kaydedilmiştir (Uca Özer, 2010: 70). Buna göre

Eskişehir’ deki 2012 yılı için ortalama doluluk yüzdesi %38.05 iken, 2013 yılı için ortalama doluluk yüzdesi ise %38.22 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Ek 4). Eskişehir 2013 TDKB etkinliği süresince bir önceki yıla göre kentte bulunan konaklama tesislerinin yıllık doluluk oranında sadece %0.17 artış olduğu, diğer bir ifade ile TDKB etkinliği kentteki konaklama sayılarında ciddi bir artış yaşanmadığı belirlenmiştir.

Belge tarama aşamasında ayrıca, Eskişehir 2013 TDKB etkinliği kapsamında gerçekleştirilen etkinlik türleri ve etkinlik sayıları da incelenmiştir. Buna göre, Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin sona erdiği 30 Haziran 2014 tarihi itibarı ile Eskişehir 2013 TDKB etkinliği resmi internet sayfasından 01.01.2013 ile 30.06.2014 tarihleri arasında gerçekleştirilen etkinlikler taranmış ve TDKB etkinliği kapsamında dokuz farklı türde toplam 200 adet etkinliğin (bkz. Şekil 3.6) gerçekleştiği belirlenmiştir¹⁶. Etkinliklerin %16’ sı konser, %16’ sı iftar, %14’ ü toplu etkinlik, %14’ ü şenlik, %12’ si bilimsel etkinlik, %9’ u sahne gösterileri, %8’ i toplantı, %6’ sı yarışma ve %5’ i sergi etkinlikleri olmuştur. Bu etkinliklerle ilgili ayrıntılı bilgiler Ek 5’ te verilmiştir.

Şekil 3.6: Eskişehir 2013 TDKB Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Etkinlik Türleri



Kaynak: www.eskisehir2013.org.tr’ den derlenmiştir (15.06.2014).

¹⁶ <http://www.eskisehir2013.org.tr> (18.06.2014)

3.2.2. Görüşmeler

Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin mevcut yönetim ve örgütlenme süreci ile bu süreçte yaşanan sorunların belirlenmesi amacıyla etkinlikte görevli yetkililerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda ulaşılan özet bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

- Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin yönetimi ve örgüt şeması geleneksel bakış açısına göre kurgulanmıştır, diğer bir deyiş ile yapı, proje örgüt temelli değildir.
- Etkinlik kapsamında oluşturulan örgütsel yapıların görev tanımlarının açık bir şekilde tanımlanmadığı görülmüştür. Kanunda genel sekreterlik bünyesinde proje gruplarının oluşturulabileceği belirtilmiş olsa da, proje sürecinin nasıl gerçekleştirileceği resmi olarak belirtilmemiştir.
- Etkinlik kapsamında verilen sorumluluklar, kişilerin deneyim ve uzmanlık alanlarından çok, kişilerin kamu kurum ve kuruluşlarındaki statülerine göre belirlenmiştir. Bu nedenle TDKB etkinliği sürecinde bürokrasinin çok fazla ön planda tutulduğu ve etkinlik yönetimine ilişkin alınan kararların tek merkezde toplanmaya çalışıldığı belirlenmiştir.
- Finansman ve bütçeleme ile ilgili konularda sorunlar belirlenmiştir.
- Etkinlik sonrasında etkinlik süreci ile ilgili raporlar (anket sonuçları, sayıştay raporları vb.) kamuoyu ile paylaşılmadığı için, etkinlik ile ilgili bilgiler merak konusu olmuştur.

3.2.3. Anket Çalışması

Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin en önemli paydaşlarından biri de Eskişehir’de yaşayan yerel halktır, çünkü yerel halk kültür başkentliği etkinliklerinin en büyük ziyaretçi grubunu oluşturmaktadır. Birçok kültür başkenti etkinliklerinin raporuna göre yerel halk toplam ziyaretçilerin %30-40, gününbirlik ziyaretçiler %10-20, yerli turistler %20-30 ve yabancı turistler %10-20’ sini oluşturur (Timur vd., 2014: 75). Eskişehir halkının TDKB etkinliği ile ilgili fikir ve düşüncelerinin bu araştırma için önemli veriler sağlayacağı düşünülmüş ve yerel halka yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Anket çalışması “Anketi cevaplayan kimseler anket maddelerini okuyup anlayabilir”, “Anketi cevaplayan kimseler maddeleri dürüstçe yanıtlamaya hazırdır” ve “Cevaplayıcı soruları

cevaplayabilmek için yeterli bilgiye sahiptir” varsayımlarına (Wolf, 1988: 478) dayanarak gerçekleştirilmiştir.

3.2.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir’ in Merkez ilçelerinde (Odunpazarı ve Tepebaşı ilçeleri) ikamet eden yerel halk oluşturmaktadır. 2013 yılı resmi nüfus sayımı sonuçlarına göre bu ilçelerde toplam 685.727 kişi ikamet etmiştir (Odunpazarı ilçesinde 371.128 kişi ve Tepebaşı ilçesinde 314.599 kişi olmak üzere)¹⁷. Araştırmanın örneklemi hesaplayabilmek için ise Denklem (1)’ den yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:48):

$$n = \frac{N t^2 pq}{d^2(N-1)} + t^2 pq \quad (1)$$

Burada n, örnekleme girecek birey sayısı; N, hedef kitledeki birey sayısı, p, incelen olayın gerçekleşme olasılığı; q, incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı; t, belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer; d, olayın oluş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır.

Bu araştırmanın verileri:

$$N= 685.727$$

$$p= 0,50 \text{ (en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için 0,50 seçilmiştir)}$$

$$q= 0,50 \text{ (1-p denklemi ile hesaplanmıştır)}$$

$$t= 1,96 \text{ (t tablosundan seçilmiştir)}$$

$$d= 0,05 \text{ (%5 olarak alınmıştır)}$$

$$n = [685727. (1,96)^2. 0,50. 0,50 / (0,05)^2. (685727-1)] + (1,96)^2. 0,50. 0,50$$

Hesap sonucunda örneklem büyüklüğü n= 385 kişi olarak belirlenmiştir.

Anket çalışmasında örnekleme tekniklerinden olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kota örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniği tabakalı örnekleme yönteminin tesadüfi olmayan biçimi olup, genelde mülakatlar

¹⁷ <http://www.nufusu.com/il/2013/eskisehir-nufusu> (14.02.2014)

için kullanılmaktadır (Coşkun, 2015: 143). Bu çalışmada cinsiyet ve yaş değişkenleri için söz konusu değişkenlerin toplumdaki oranlarına göre kota belirlenmiş ve çalışma bu kotalara göre yürütülmüştür.

3.2.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

Anket sorularının hazırlanması sürecinde Eskişehir TDKB Ajansının Eskişehir halkına 2013 yılında uyguladığı Eskişehir 2013 TDKB Etki Analizi Anketinden yararlanılmıştır. Ankette yer alacak sorularla ilgili önce bu konuda uzman akademisyenlere danışılmış, ardından bu sorular hedef kitleye benzer özellikler taşıyan 20 kişilik bir pilot gruba uygulanmıştır. Anket soruları asıl anket çalışmasına benzer şekilde hane, işyeri ve sokakta yüzyüze tekniği ile sorulmuştur. Ankette cevaplan(a)mayan soruların olup olmadığı, soruların anlaşılabilirliği ve soruların kişilerin görüşlerini etkilemeye çalışıp çalışmadığı hususlarında ankete katılan kişilerden geri dönüt istenmiştir. Ayrıca anket uygulanan kişilerden ankete başlama ve bitiş saatlerini de yazmaları talep edilmiştir, böylece anketin cevaplanma süresinin uzunluğu konusuna dikkat edilmiştir. Bu dönütler doğrultusunda anlaşılmayan sorular ve ifadeler düzeltilmiş veya değiştirilmiştir. Örneğin 2. Soru olarak yöneltilen “Türk Dünyası Kültür Başkenti kapsamında gerçekleştirilen etkinliklere katıldınız mı? sorusunda yer alan (Cevabınız evet ise 3. Sorudan devam ediniz, değil ise 6. Soruya geçiniz) ifadesinin gereksiz olduğuna karar verilmiş ve kaldırılmıştır. 4. Soruda Eskişehir 2013 TDKB etkinliği ile ilgili verilen 16 ifadeye dair 3’ lü Likert ölçek, 5’ li Likert olarak değiştirilmiştir. Anketin 3. ve 4. sorularının yerleri değiştirilmiştir. 3. soruda hangi etkinliğe kaç kez gidildiğinde dair soru daha sonraya bırakılmıştır. Bu soru için hazırlanan tabloda “Etkinliğe Katılım sayısı” sütunu, “Evet” ve “Hayır” sütunlarının arasına alınmıştır. 5. Soruda “Yapılan etkinliklerden nasıl haberdar oldunuz?” sorusu, “Yapılan etkinliklerden haberdar oldunuz mu? Olduysanız nasıl haberdar olduğunuzu işaretleyiniz” olarak değiştirilmiştir. 8. Soruda yöneltilen “Aylık Hane Geliriniz :” sorusu, hane geliri değerleri çoktan seçmeli olarak değiştirilmiştir. Yapılan değişikliklerin ardından, anket çalışması yeniden 20 kişilik bir pilot gruba uygulanmıştır. Bu pilot çalışmanın sonunda anketle ilgili veriler SPSS 20.0 yazılımı ile güvenilirlik analizi uygulanmış ve anketin güvenilirliği $\alpha=0.82$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer anketin güvenilir olduğunu ve uygulanabileceğini göstermiştir.

Anket formu dört bölüm olarak düzenlenmiştir (bkz. Ek 6). Birinci bölümde araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu toplam on soru yer almıştır. Sosyo-demografik sorular ile katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, yaşadıkları mahalle, eğitim durumu, mesleği ve hane geliri bilgilerinin yanı sıra Eskişehir'in 2013 yılında TDKB olduğunu bilip bilmedikleri ve Eskişehir' den önceki ve sonraki hangi ülke ve/veya kentlerin TDKB olduğuna dair bilgilerine ulaşmaya yönelik sorular yöneltmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde yerel halkın TDKB etkinliği süresince gerçekleşen faaliyetlere ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik geliştirilen, 5' li Likert ve sıralayıcı (ordinal) ölçek türlerine göre hazırlanan toplam on altı ifadeden oluşan bölüm yer almıştır. Oluşturulan ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik yanıtlar, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum ve 0= Fikrim Yok şeklinde ölçeklendirilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların Eskişehir TDKB etkinliği kapsamında yapılan etkinliklerden haberdar olup olmadıkları, oldular ise nasıl haberdar oldukları sorulmuştur. Anket formunun dördüncü bölümünde ise, katılımcıların Eskişehir 2013 TDKB kapsamında gerçekleştirilen yirmi bir etkinlik türünden hangisi veya hangilerine katılım sağladıkları ve katılım sayıları hakkında bilgi toplanmıştır.

3.2.3.3. Güvenirlik Analizi ve Toplanan Verilerin Analizi

Yerel halk anketinden elde edilen bilgiler SPSS¹⁸ Statistics for Windows 20.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar frekans ve yüzdelere şeklinde gösterilmiştir. Ancak verilerin analizine geçmeden önce anketin güvenirlik analizi yapılmıştır. Bunun için Cronbach's Alpha iç güvenirlik katsayısı hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen α katsayısı değeri, anketin toplam güvenilirliliğini göstermekte ve 0,70' in üzerinde olması beklenir (Coşkun vd., 2015: 126). Bu değerin altındaki α değerleri anket güvenilirliliğinin zayıf, 0,80'den büyük olması ise anket güvenilirliliğinin yüksek olduğunu ifade eder¹⁹. Eskişehir 2013 TDKB etkinliği için yapılan anketin

¹⁸ Çalışmada kullanılan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) yazılımı Anadolu Üniversitesi' ne ait lisanslı yazılımlar web sayfasından yüklenmiştir.

¹⁹ <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis>

Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 bulunmuş olup, bu değer de anket sonuçlarının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir.

3.2.3.4. Anket Bulguları ve Yorumları

Anket soruları 385 kişiye yöneltilmiş, ancak 6 adet formda çelişkili cevaplar olması nedeni ile bu formlar değerlendirme dışı bırakılmış ve geriye kalan 379 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, meslek ve aylık gelir bölümlerine ilişkin bulgular Tablo 3.1' de verilmiştir. Buna göre değerlendirmeye alınan 379 kişinin %49,9'ü kadın, %50,1'si erkektir. Katılımcıların medeni durumlarına göre %53,2'ü evli, %46,8'si bekârdır. Ankete katılan kişilerin %19,3'i ilkokul, %15,0' i ortaokul, %31,1'si lise, %5,8'si ön lisans, %26,4'si lisans ve %2,4'ü lisans üzeri eğitim almıştır. Ankete katılan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında çoğunluğu %31,9 ile 50 yaş ve üzerindedir. Meslek durumuna göre ise %16,9'u esnaf ve zanaatkar, %18,1'i işçi, %18,5'i ev hanımı, %16,4'ü emekli, %11,4'ü kamu personeli; %10,6'sı öğrenci; %4,2'si bir işte çalışmayan, %4,0'u da profesyonel (mühendis, mimar, avukat) mesleğe sahiptir. Hane gelirleri dağılımına bakıldığında, katılımcıların %52,5'i 2000 TL' nin altında, %34,3'ü 2001-4000 TL arasında, %12,1'i 4001 TL üstü aylık hane halkı gelirine sahiptir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

CİNSİYET	Frekans	Yüzde
Kadın	189	49,9
Erkek	190	50,1
MEDENİ DURUM		
Evli	202	53,2
Bekâr	177	46,8
EĞİTİM DURUMU		
İlkokul	73	19,3
Ortaokul	57	15,0
Lise	118	31,1
Önlisans	22	5,8
Lisans	100	26,4
Yüksek Lisans	6	1,6
Doktora	3	0,8
YAŞ DURUMU		
<20 yaş	40	10,6
20-29 yaş	66	17,4
30-39 yaş	82	21,6
40-49 yaş	70	18,5
>50 yaş	121	31,9
MESLEK DURUMU		
Bir İşte Çalışmıyor	16	4,2
Ev Hanımı	70	18,5
Profesyonel (Müh., Mimar, Avukat vb.)	15	4,0
Kamu Personeli	44	11,6
Emekli	62	16,4
Esnaf ve Zanaatkâr	64	16,9
İşçi	68	18,1
Öğrenci	40	10,6
AYLIK HANE GELİRİ		
<2000 TL	199	52,5
2001-4000 TL	130	34,3
>4001 TL	46	12,1
Yanıt Yok	4	1,1

“Eskişehir’in 2013 yılında TDKB olduğunu biliyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzde değerler Tablo 3.2’ de verilmiştir. Buna göre hem kadın, hem de erkek katılımcıların oldukça büyük bir bölümünün Eskişehir’ in 2013 yılı Türk dünyası kültür başkenti olduğunu bildiği görülmüştür.

Tablo 3.2: Eskişehir'in 2013 yılında TDKB olduğunu biliyor musunuz?

Cevap	Kadın	Erkek	Frekans	Yüzde
Evet	187	188	375	98,9
Hayır	2	2	4	1,1

Anketin devamında, katılımcılardan TDKB etkinliği ile ilgili verilen on altı ifade ile ilgili görüşlerini Likert ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadelere verilen yanıtların ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 3.3' te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: TDKB Etkinliği ile İlgili İfadeler İçin Alınan Yanıtların Likert Ölçeğinde Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfade No	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılmıyorum, ne katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Fikrim yok		Ortalama	Sd
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	6	1,5	57	14,8	56	14,5	180	46,8	70	18,1	16	4,2	3,52	±0,71
2	6	1,5	65	16,9	69	17,8	194	50,5	23	6,0	28	7,3	3,20	±0,75
3	7	1,8	54	13,9	70	18,1	167	43,5	15	4,0	37	9,7	3,22	±0,65
4	3	0,9	41	10,6	70	18,1	191	49,5	34	8,8	47	12,1	3,18	±0,74
5	7	1,8	37	9,7	109	28,4	158	41,1	35	9,1	39	10,0	3,15	±0,63
6	8	2,1	40	10,3	81	21,1	170	44,1	28	7,3	58	15,1	2,98	±0,66
7	8	2,1	14	3,6	34	8,8	196	50,8	130	33,8	3	0,9	4,08	±0,93
8	6	1,5	16	4,2	51	13,3	204	52,9	102	26,6	6	1,5	3,94	±0,87
9	8	2,1	12	3,0	43	11,2	166	43,2	86	22,4	70	18,1	3,26	±0,72
10	7	1,8	5	1,2	13	3,3	147	38,1	212	55,0	2	0,6	4,41	±1,15
11	5	1,2	5	1,2	21	5,4	172	44,7	109	28,4	73	19,0	3,40	±0,81
12	5	1,2	20	5,1	34	8,8	218	56,5	99	25,7	10	2,7	3,92	±0,92
13	6	1,5	6	1,5	36	9,4	239	62,2	86	22,4	12	3,0	3,93	±0,99
14	5	1,2	16	4,2	67	17,5	189	49,2	78	20,2	29	7,6	3,60	±0,78
15	6	1,5	5	1,2	28	7,3	177	45,9	157	40,8	13	3,3	4,13	±0,97
16	6	1,5	27	6,9	80	20,8	208	54,1	47	12,1	17	4,5	3,54	±0,82

Likert ölçekli sorulara verilen yanıtlar Tablo 3.4' te verilen sınır değerler göz önüne alınarak Tablo 3.4' te yorumlanmıştır.

Tablo 3.4: Likert Ölçeğinin Değerlendirme Kriterleri

Puan	Alt-Üst Sınır	Puana Karşılık Gelen Yorum
1	1.00- 1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
2	1.81- 2.60	Katılmıyorum
3	2.61- 3.40	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
4	3.41- 4.20	Katılıyorum
5	4.21- 5.00	Kesinlikle Katılıyorum
0	0-0.99	Fikrim Yok

Kaynak: Orhun, 2005: 3.

Buna göre Tablo 3.4’ te görüldüğü gibi katılımcılar kültür başkentliği yapmış olan bir kentte yaşadığı için kesinlikle gurur duymaktadır. Eskişehir’ in son yıllardaki imajının kültür başkenti seçilmesinde etkili olduğunu, bu etkinlik sayesinde Eskişehir’ in turistik açıdan tanıtımının sağlandığını, gelenek ve göreneklerin hatırlanmasının sağlandığını, Eskişehir kenti ve diğer Türk devletler arasındaki ilişkilerin güçlendirildiğini, Eskişehir’ in başarılı bir şekilde bu unvana sahip çıktığını, etkinliğin başarılı bir şekilde yürütüldüğünü ve bu etkinlik kapsamında düzenlenen etkinliklerin yeterince duyurulduğunu düşünmektedir. Diğer taraftan etkinliklere katılım, etkinliklerin gelecekte farklı çalışmalara yön verebileceği hususunda, stantlarda dağıtılan materyallerin etkililiği, etkinliklere olan katılım düzeyi, etkinlik alanına ulaşım-erişim ve etkinlik mekânlarının yeterliliği konusunda kararsız yanıtlar alınmıştır.

Tablo 3.5: TDKB Etkinliği ile İlgili İfadelerin Ortalama Değerlendirine Göre Sıralaması

İfade No	İfade	Ortalama Değer	Standart Sapma	Değerlendirme
10	Kültür başkentliği yapmış bir şehirde yaşadığım için gurur duyuyorum.	4,41	$\pm 1,15$	Kesinlikle Katılıyorum
15	Eskişehir'in kültür başkenti seçilmesinde, şehrin son yıllardaki olumlu imajı etkili olmuştur.	4,13	$\pm 0,97$	Katılıyorum
7	Eskişehir'in turizm açısından tanıtımını sağlamıştır.	4,08	$\pm 0,93$	Katılıyorum
8	Proje süresince gerçekleştirilen etkinliklerle gelenek ve göreneklerin hatırlanmasını sağlamıştır.	3,94	$\pm 0,87$	Katılıyorum
13	Eskişehir sosyal ve kültürel özellikleri bakımından Türk Dünyası Kültür Başkenti kimliğine sahip çıkmayı başarmıştır.	3,93	$\pm 0,99$	Katılıyorum
12	2013 yılında Türk Dünyası Kültür Başkenti' nin Eskişehir olduğu başarılı bir şekilde duyurulmuştur.	3,92	$\pm 0,92$	Katılıyorum
14	Eskişehir ve Türk Dünyası ülkeleri arasındaki ilişki güçlendirmiştir.	3,60	$\pm 0,78$	Katılıyorum
16	Eskişehir'in resmi ve sivil kurumları, Türk Dünyası Kültür Başkenti etkinliğini başarılı bir şekilde yönetmişlerdir.	3,54	$\pm 0,82$	Katılıyorum
1	Etkinliklerin duyurulması için yapılan tanıtımlar yeterli olmuştur.	3,52	$\pm 0,71$	Katılıyorum
11	Kültür başkenti etkinliklerine katıldığım için memnunum.	3,40	$\pm 0,81$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
9	Gerçekleştirilen etkinlikler farklı araştırmalara yön verecektir.	3,26	$\pm 0,72$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
3	Kurulan stantlarda dağıtılan materyaller (kitap, broşür, CD, vb.) Eskişehir' in kültürel tanıtımı için etkili olmuştur.	3,22	$\pm 0,65$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
2	Kurulan stantlar Türk Dünyasını Kültür Başkenti etkinliğini tanıtmak için yeterli olmuştur	3,20	$\pm 0,75$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
4	Gerçekleştirilen etkinliklere katılım düzeyi yüksek olmuştur.	3,18	$\pm 0,74$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
5	Etkinlik alanına ulaşım/ erişilebilirlik kolay olmuştur.	3,15	$\pm 0,63$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
6	Etkinliklerde kullanılan alanlar/ mekânlar fiziki açıdan yeterli olmuştur.	2,98	$\pm 0,66$	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi katılımcılara “Yapılan Etkinliklerden Haberdar Oldunuz mu?” sorusu sorulmuş ve etkinliklerden haberdar olanların oranı %93,5, haberdar olmadığını ifade edenlerin oranı ise %6,5 olduğu belirlenmiştir. Burada aynı zamanda, kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre yapılan etkinliklerden haberdar olma oranlarının daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.6: Yapılan etkinliklerden haberdar oldunuz mu?

	Kadın		Erkek		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	174	91,5	186	95,3	360	93,5
Hayır	16	8,5	9	4,7	25	6,5

“Yapılan Etkinliklerden Haberdar Oldunuz mu?” sorusuna “Evet” yanıtını veren kişilere etkinliklerden “Nasıl Haberdar Oldunuz?” şeklinde birden fazla yanıt verebilecekleri bir soru yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar Tablo 3.6’ da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla bilgileneceği afiş ve reklam panolarından, sonrasında ise yazılı ve görsel medyadan edindiği görülmüştür.

Tablo 3.7: Yapılan etkinliklerden nasıl haberdar oldunuz?

İletişim biçimi	Frekans	Yüzde
Afiş ve reklam panolarından	247	64,1
İnternet, Sosyal Medyadan	132	34,2
Yazılı basın, TV veya Radyo yayınlarından	204	52,9
Arkadaş veya yakın çevremden	129	33,5
Etkinlikle ilgili gönderilen SMS ile	20	5,2
Diğer	7	1,8

Tablo 3.7’de TDKB kapsamında gerçekleşen etkinliklere katılım durumları incelendiğinde, katılımcıların %47,8’si konser, %41’ ü iftar ve %30,3’ ü tiyatro etkinliklerine katıldığını belirlenmiştir. Bu durumda en fazla katılımın sırasıyla konser, iftar, tiyatro ve şenlik etkinlikleri, en düşük katılımın ise çalıştay, kurultay, panel, açılış ve zirve gibi etkinliklere olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.7’de etkinliklere 1 kez, 2 ve 3 kez katılan, 4 ve 5 kez katılan, 6 ve üstü kez katılanların yüzdeleri de gösterilmiştir. Konser etkinliğine katılan kişilerin %29’u sadece bir kez, %15,1’ i iki ve üç kez, %2,1’ i dört ve

beş kez, %0,9'u altı ve üstü kez konser etkinliklerine katılmıştır. İftar etkinliğine katılanların ise %14,2' si 1 kez, %20,0' si 2-3 kez ve %6,3' ü 4-5 kez katılmıştır.

Tablo 3.8: Etkinliklere Katılım Durumu

Etkinlik türü	Evet		Hayır		Katılım Gösterilen Etkinlik Sayısı			
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	1 kez katılan	2 ve 3 kez katılan	4 ve 5 kez katılan	6 ve üstü katılan
Konser	181	47,8	198	52,8	29,0	15,1	2,1	0,9
İftar	157	41,4	222	58,6	14,2	20,0	6,3	0,3
Tiyatro	115	30,3	264	69,7	12,1	12,7	3,9	1,9
Şenlik	62	16,3	317	83,6	13,6	2,4	--	--
Konferans	43	11,3	336	88,7	8,8	2,4	--	--
Toplu Etkinlik	40	10,5	359	89,5	8,5	2,1	0,3	--
Sahne Gösterisi	37	9,8	342	90,2	7,6	1,8	0,3	--
Resim Sergisi	36	9,5	343	90,5	8,5	0,9	--	--
Fuar	29	7,7	350	92,3	6,3	1,2	--	--
Açılış	28	7,4	351	92,6	6,6	0,3	0,3	--
Lansman (Tanıtım)	20	5,8	359	94,2	3,9	0,9	0,3	--
Toplantı	17	4,5	362	95,5	2,7	1,5	0,3	--
Yarışma	17	4,5	362	95,5	4,2	0,3	--	--
Basın Toplantısı	14	3,7	365	96,3	3,3	0,3	--	--
Sempozyum	14	3,7	365	96,3	3,0	0,6	--	--
Panel	12	3,2	367	96,9	2,7	0,3	--	--
Kongre	8	2,1	371	97,9	1,5	0,6	--	--
Zirve	7	1,8	372	98,2	1,2	0,6	--	--
Ağırlama	7	1,8	372	98,2	1,8	--	--	--
Kurultay	3	0,8	376	99,2	0,9	--	--	--
Çalıştay	1	0,3	378	99,7	0,3	--	--	--

“Eskişehir'den önceki TDKB olan kenti ve/veya ülkeyi biliyor musunuz?” sorusuna ankete katılan katılımcıların %22,1'i “Evet” yanıtını vermiş ve %77,9' u bilmediğini ifade etmiştir. “Evet” yanıtı verenlere hangi kent ve/ veya ülke olduğu açık uçlu olarak sorulmuş ve alınan yanıtlar kaydedilmiştir. Eskişehir' den önce TDKB olan yer Kazakistan' ın Astana şehridir. Bu soruya Astana veya Kazakistan olarak verilen

yanıtlar doğru kabul edilmiştir. Buna göre; Eskişehir'den önce TDKB olan kent veya ülkeyi bilen kişilerin oranının %10,2 olduğu belirlenmiştir. “2014 yılının TDKB olan kenti veya ülkeyi biliyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %32' si “Evet” yanıtını ve %68' si “Hayır” yanıtını vermiştir. “Evet” yanıtı verenlere hangi kent ve/ veya ülke olduğu açık uçlu olarak sorulmuş ve alınan yanıtlar kaydedilmiştir. Eskişehir’ den sonraki TDKB olan kent Kazan, ülke ise Tataristan' dır. Bu soruya Kazan veya Tataristan olarak verilen yanıtlar doğru kabul edilmiştir. Buna göre katılımcıların %32’ si evet yanıtı vermiş olsa da toplamın sadece %18,1’ i doğru yanıt vermiştir. Buna göre katılımcıların büyük bir bölümünün Eskişehir’den önceki ve sonraki Türk dünyası kültür başkentleri konusunda bilgi sahibi olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda kültür başkentliği projesine ev sahipliği yapmış ve yapacak olan kent ve ülkelerin tanıtımlarının artırılması yönündeki çalışmaların önemi ortaya çıkmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Değerlendirmesi

Eskişehir 2013 TDKB etkinliği kapsamında gerçekleştirilen alan araştırmasından sağlanan bulgulara yönelik tartışmalara aşağıda kullanılan teknikle itibariyle yer verilmektedir.

Belge Taramaları:

- TDKB markası dünyada ilk kez 2012 yılında Astana (Kazakistan), ikinci olarak 2013 yılında Eskişehir’de düzenlenmiştir. Bu etkinlik Türk kültürlerinin çeşitliliğini, zenginliğini ve ortak özelliklerini ön plana çıkarmayı ve Türkî devletler arasındaki bağları güçlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Bu etkinlik, kentin imajının güçlendirilmesine ve ziyaretçilerin etkinlik deneyimi yaşamalarına yardımcı olurken, kentsel altyapı ve üst yapı olanaklarının iyileştirilmesine ve kalıcı veya geçici eserlerin ortaya konulmasını sağlamıştır. Örneğin, 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı kalıcı eser faaliyetleri, “Her İlçeye Kültür Evi” projesi kapsamında Sarıcakaya, İnönü, Alpu, Mihalıççık, Günyüzü, Çifteler ve Beylikova ilçelerine Kültür Evleri kazandırılmış²⁰ veya bazı tarihi eserler restore edilmiştir.

²⁰ <http://www.eskisehircundem.com/?sec=1&newscatid=9&newsid=110642> (20.01.2017)

- Etkinlik ile ilgili yasal çerçevenin (kanun, karar vb.) etkinlik tarihinden sadece yedi ay öncesinde hazırlandığı ve etkinlik planlama süresinin yeterli olmadığı belirlenmiştir.
- Eskişehir 2013 TDKB'nin bir mega etkinliği temsil etmediği, merkezi idare etrafında kurgulandığı görülmüştür. Bu durum ise koordinasyonda gecikmelere neden olan hiyerarşik sistemin varlığına da işaret eden bilgilere ulaşılmıştır.
- Planlanan etkinlik sayısı fazladır. Bu durum açıkça, sürecin en başında etkinlik sayısı ile ilgili gerçekçi bir planlamanın yapılmadığı göstermiştir.
- Etkinlik kapsamında gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin sayısının, kültürel etkinliklerin sayısından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum etkinlik için yapılan harcamaların büyük oranda eğlence faaliyetlerine aktarıldığını göstermiştir.
- Etkinliğin finansal durumu ve bütçesi konusunda bilgi ve belgelerin kamu oyu ile paylaşılmaması, etkinlikte yapılan harcamalar konusunda belirsizlik ortamı yaratmıştır. Aynı zamanda, etkinliğin parasal olarak bir finansmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu nedenle, resmi kurumlardan yüksek miktarda bütçe talep edildiği tespit edilmiştir.
- Otellerdeki resmi doluluk oranları ile ilgili veriler, Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinin kentte turizm sektörüne yönelik bir talep artışı yaratmadığını göstermektedir.

Görüşmeler:

- Eskişehir TDKB etkinliği 6303 Sayılı kanun Büyükşehir Belediyesi ve diğer ilçe belediyelerinin projede daha aktif rol almaları yer almasına rağmen, bu kurumların sürece yeterince dâhil edilmedikleri görülmüştür.
- Etkinliği yürüten taşeron firmanın konusuyla ilgili yeteri tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmadığı belirlenmiştir.
- Kültür Başkentliği Etkinliği Eskişehir' de 23 Mart 2013 tarihinde başlayıp, 21 Mart 2014 tarihinde törenle Tataristan'ın başkenti Kazan'a devredilmiştir.
- TBMM, Ek 3' te verilen kanun ile etkinliğin kapanış tarihini Haziran 2014' e, bir başka deyişle 6 ay ileri bir tarihe almıştır.
- Finansman ve bütçeleme ile ilgili konularda sorunlar belirlenmiştir.

Anket:

- Katılımcıların resmi ve sivil kurumların TDKB etkinliğini başarılı bir şekilde yönettiğini düşündüğü ve kültür başkentliğine ev sahipliği yapan bir kentte yaşadığı için gurur duydukları görülmüştür. Katılımcılar etkinlik boyunca Eskişehir’ in Kültür Başkenti kimliğine sahip çıktığını ve Eskişehir’ in kültür başkenti olarak seçilmesinde, sahip olduğu olumlu imajın etkisi olduğunu düşünmektedir.
- Katılımcılara göre Eskişehir’ in 2013 yılı Kültür Başkenti olduğu başarılı bir şekilde duyurulmuştur ve yine katılımcıların büyük çoğunluğu Eskişehir 2013 TDKB etkinliği ve kapsamındaki etkinliklerden haberdar olmuştur. Etkinliklerin duyurulması için yapılan tanıtımlar, katılımcılar tarafından yeterli görülmekle birlikte, en fazla bilgilenme afiş ve reklam panolarından, sonra da yazılı ve görsel basından edinmiştir. En az bilgilenme ise cep telefonlarına gelen SMS mesajları ile olmuştur.
- Eskişehir 2013 TDKB etkinliği boyunca yerel halkın en çok katılım gösterdiği etkinlikler konser, iftar ve tiyatro etkinlikleri olmuştur. Bu etkinlikleri şenlik, konferans, toplu etkinlikler, sahne gösterileri, resim sergisi, açılış, yarışma ve toplantı etkinlikleri izlemiştir. Bu sonuç, Eskişehir 2013 TDKB kapsamında gerçekleştirilen etkinlik sayılarının oranları ile de uyum göstermiştir.
- Katılımcılar TDKB etkinliği ile Eskişehir kentinin turizm açısından yeterince tanıtıldığını, geçmiş ile bağlarımızı oluşturan gelenek ve göreneklerin hatırlandığını, Eskişehir ve Türk Dünyası ülkeleri arasındaki ilişkilerin güçlendirildiğini düşünmektedir.

Ancak etkinlikle ilgili bazı olumsuz görüşler de tespit edilmiştir. Bu olumsuzluklar ya da çözüm bekleyen sorunlara aşağıda yer verilmektedir.

- Yerel halk etkinliklerle ilgili olarak, ulaşımı, mekan düzenini, etkinlik temalarını yeterli bulmamıştır.
- Yerel halk, etkinliği tanıtmak için kurulan stantları ve dağıtılan materyalleri (kitap, broşür, CD, vb.) Eskişehir’in kültürel tanıtımı ve TDKB etkinliğinin tanıtımı için yeterli bulmamıştır.

- Yerel halk, etkinlik sürecinin geçmişi ve geleceği konusunda yeterli bilgilendirme yapılmadığını söylemiştir. Ayrıca, düzenlenen etkinliklerin gelecekte farklı çalışmalara yön verebileceği konusunda da olumlu veya olumsuz bir görüşe sahip değildir.
- Etkinliğe yerel halkın katılımı çok sınırlı sayıda olmuştur.

Bu değerlendirmeler sonucunda bir mega etkinlik olan Eskişehir TDKB'nin yönetim, örgütlenme, etkinliklerle ilgili gerçekçi bir planlamanın eksikliği, uzman kişilerin yetkili olmaması, planlanan takvime uyulmaması, finansman ve bütçeleme ile ilgili konularda önemli sorunlar olduğu belirlenmiştir. Bu sorunların, aslında geleneksel ve merkezi yönetim anlayışı ile bir mega etkinliği yönetmekten kaynaklı olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılacak benzeri mega etkinliklerde bu sorunların yaşanmaması için daha esnek ve kurmay bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu gerçeğinden yola çıkılarak çalışmanın ikinci bölümde bahsedilen Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK) modelinin TDKB etkinliği bağlamında uygulanmasına karar verilmiştir. Bu modelde, mega etkinliklerin yönetim sürecinin mutlaka proje yönetim süreçleri doğrultusunda yürütülmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada tasarlanan etkinlik yönetim modeli hem etkinlik, hem de proje yönetimi süreçleri göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

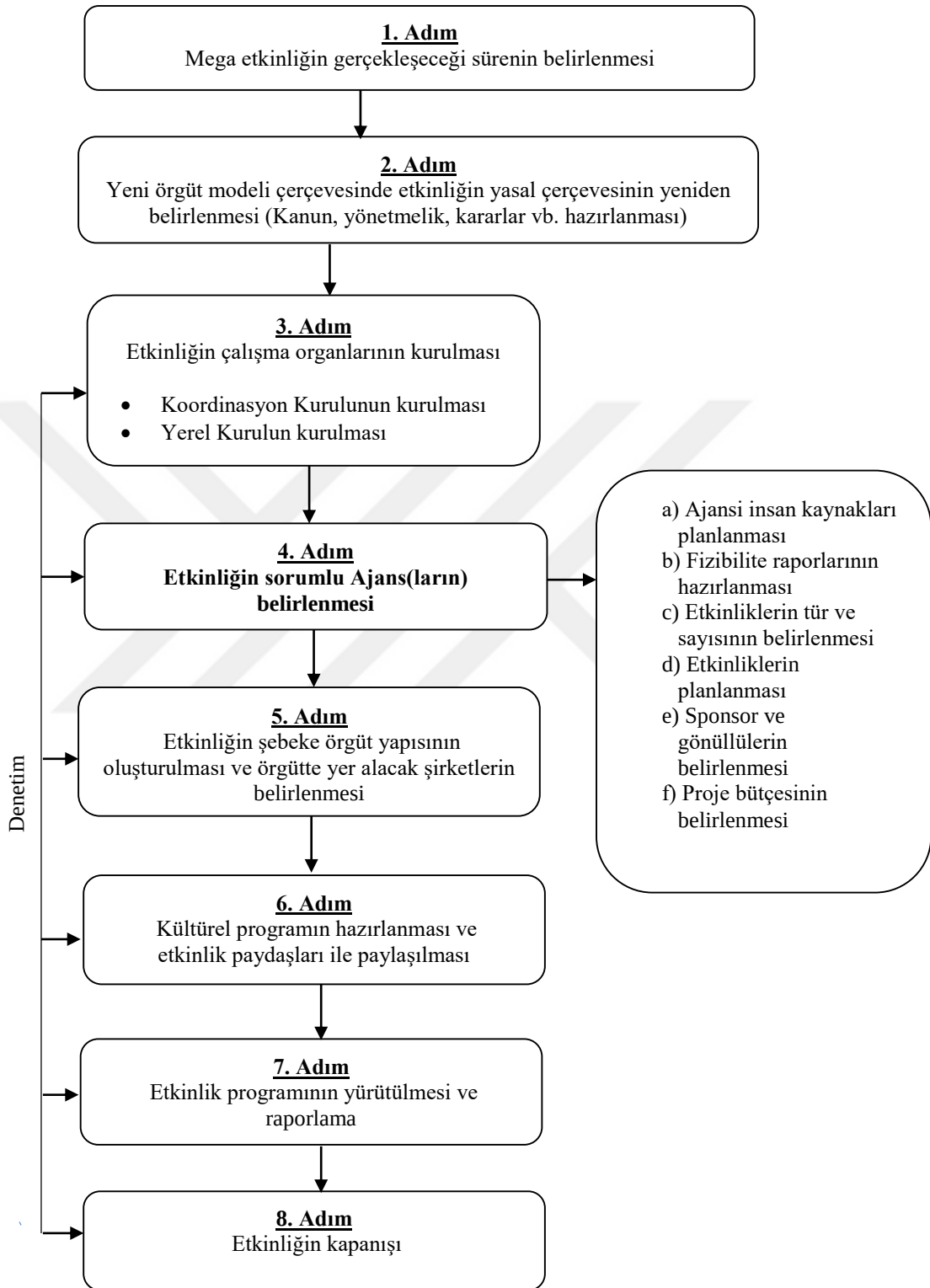
3.3. MEGA ETKİNLİKLER İÇİN ÖNERİLEN MODELİN UYGULAMA AŞAMALARI

Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK) Modeli ilgili detaylı açıklamalar çalışmanın ikinci bölümünde daha önceden anlatıldığında, burada doğrudan uygulama aşamalarına girilmiştir. Mega etkinlikler için önerilen bu model, yönetim sürecinin işleyişi ve sorumlusu bakımından, Eskişehir 2013 TDKB modelinden farklı daha dinamik ve esnek bir yapılanmaya sahiptir. Bu modelde etkinliğin yönetim sürecinin etkinlik yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir veya daha fazla sayıdaki ajans tarafından yürütülmesi, devletin ise Koordinasyon ve Yerel kurullar aracılığı ile etkinlik ajansını denetleme işlevini yerine getirmesi öngörülmüştür. Önerilen yönetim modelinin adımları Şekil 3.7' de gösterilmiş olup, görev alacak kişi, kurum ve kuruluşlar aşağıda sıralanmıştır:

- Ulusal veya uluslararası etkinliği düzenleyen tarafsız komite,
- Etkinliğin gerçekleştiği ülkenin merkezi yönetimi,
- Etkinliğin gerçekleştiği kentin yerel yönetimleri,
- Ulusal veya uluslararası etkinlik yönetim ajansı veya ajansları,
- Yurtdişi ve yurtdişından sponsorlar,
- Etkinlik katılımcıları, gönüllüler,
- işbirliği yapılan ve şebeke örgüte dâhil olan tüm resmi ve özel kurumlardır.



Şekil 3.7: Mega Etkinlikler İçin Önerilen Yönetim Modeli



Şekil 3.7’ de önerilen etkinlik yönetim sürecinin adımları aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

1. Adım: Mega etkinliğin gerçekleşeceği kentin belirleneceği süre

Hazırlanan modele göre mega etkinlik ile ilgili hazırlık sürecinin etkinlik tarihinden en az **üç yıl önce başlaması öngörülmüştür**. Etkinliği düzenleyen uluslararası ve tarafsız etkinlik komitesi, mega etkinliğin yapılacağı tarih aralığını duyurarak, aday olmak isteyen ülkeler için başvuru sürecini başlatır. Mega etkinliklerin adaylık sürecinde ulusal hükümetlere önemli sorumluluklar düşer, bunlardan birincisi mega etkinlik için en uygun kentin seçimidir (Timur vd. 2014: 62). Bunu yaparken etkinliğin öz değerleriyle kentin öz değerlerinin uyum göstermesine, kentin ağırlama ve ulaştırma hizmetleri kapasitesi bakımından yeterli olmasına dikkate almaları önemlidir. Etkinliğin ve kentin stratejik ve kültürel açıdan uyum göstermesi, başarıyı da beraberinde getirecektir (Timur vd., 2016: 1042). Adaylık için tanınan süre sonuna kadar hükümetler etkinlik ile ilgili hazırladıkları fizibilite ve altyapı raporlarını komiteye sunarlar. Fizibilite raporlarının değerlendirilmesinin ardından uygun görülen ülkelerin adaylıkları onaylanır, uygun görülmeyen ülkelerin adaylıkları ise red edilir. Adaylıkları onaylanan ülkelerin etkinlik ile ilgili altyapı eksikliklerini tamamlamaları için 9 ay süre tanınır. Sürenin sonunda ülkeler tamamladıkları eksiklikler ile ilgili komiteye yeni bir rapor sunarlar ve bu raporlar 3 ay içerisinde değerlendirilerek ülkelerin adaylıkları kesinleşir. Etkinlik tarihinden 3 yıl önce etkinliğin organizasyon komitesi adil ve tarafsız bir yöntem kullanarak (örneğin kura yöntemi), mega etkinliğe ev sahipliği yapacak kent veya ülkeyi belirler.

2. Adım: Yasal çerçevesinin yeniden belirlenmesi

Mega etkinliğe ev sahibi olma hakkı kazanan ülkenin hükümeti, etkinliğin yürütülmesine dair genel çerçeveyi, usul ve esasları belirlemek amacı ile çalışmalarını başlatır ve meclis aracılığı ile etkinliğe dair bir kanun yayınlanmasını sağlar. Bu kanun etkinliğin kapsamını, amacını, hedeflerini, başlangıç ve bitiş tarihlerini, bütçesinin nasıl oluşturulacağını ve harcama esaslarını, kurulacak çalışma organları ile etkinlik yönetiminden sorumlu olacak ajansın veya ajansların görev ve yetki tanımlarını, etkinlik öncesi, esnası ve sonrası gerçekleştirilecek faaliyetlere yönelik yönetmelik ve prosedürleri içermektedir.

3. Adım: Çalışma organlarının ve yetkilerinin düzenlenmesi

Bu aşamada 2. adımda etkinlik için çıkarılan kanunda kendilerine görev verilen bakanlık düzeyindeki kişilerin oluşturduğu bir Koordinasyon Kurulu kurulur. Bu Kurul,

mega etkinliği uluslararası çevrelerde temsil etmekle görevlidir, örneğin etkinliğin yurt dışındaki tanıtım faaliyetlerinden Kültür ve Turizm Bakanı, Avrupa Birliği ve Dış İşleri Bakanları; etkinlik bütçesinin oluşturulması, aktarılması ve harcamaların denetlenmesi faaliyetlerinden de Maliye Bakanı sorumludur. Kurulun diğer üyeleri Sağlık Bakanı, Eğitim Bakanı, Çevre ve Şehircilik Bakanı, İmar ve Şehircilik Bakanındır. Koordinasyon Kurulunun görevleri aşağıda verilmiştir:

- Mega etkinliğin misyonu ve vizyonunu belirlemek,
- Etkinliğe ev sahipliği yapacak kentte yerel bir kurul oluşturmak,
- Etkinliği yönetecek ajans veya ajansları belirlemek,
- Etkinliğin genel akış sürecini denetlemek,
- Etkinlik temasını ve kentle ilgili sloganı tasarlamak. Belirlenen tema, etkinliğin misyon ve vizyonu ile uyumlu, kentin kültürel özellikleri veya kentin tarihi veya günümüzdeki değerleri ile ilgili olabilir. Etkinlik teması, tüm etkinliklere yansıtılan ve etkinlik sonlandıktan sonra da zihinlerde yer edinen kavram olacaktır (Timur, 2014: 65).

Koordinasyon Kurulun resmi olarak göreve başlaması ile birlikte, etkinliğin gerçekleşeceği kentin merkezi ve yerel yönetim kurumları ile diğer resmi ve özel kurumlarında çalışan ve etkinliğe katkı sağlayacağı düşünölen kişileri belirlenerek, yerel bir kurul oluşturulur. Bu kurulun bünyesinde vali, belediye başkanları, üniversite rektörleri ile etkinlik yönetimi konusunda uzman akademisyenler yer alır. Yerel kurulun temel görevleri etkinliği yöneten ajansa gerektiğinde destek vermek, kent ölçeğinde yasal çerçeveyi oluşturmak ve Etkinlik Yönetim Ajansı ile Koordinasyon Kurulu arasında köprü olmaktır. Kurulun diğer görevleri ise etkinliği izlemek, değerlendirmek ve denetlemektir. Ayrıca Etkinlik Ajansının talebi doğrultusunda etkinlik öncesinde kent ile ilgili altyapıları gerçekleştirmek ve mevcut kaynaklarını gerektiğinde Ajans veya şebeke örgütteki diğer paydaşlarla paylaşması beklenmektedir.

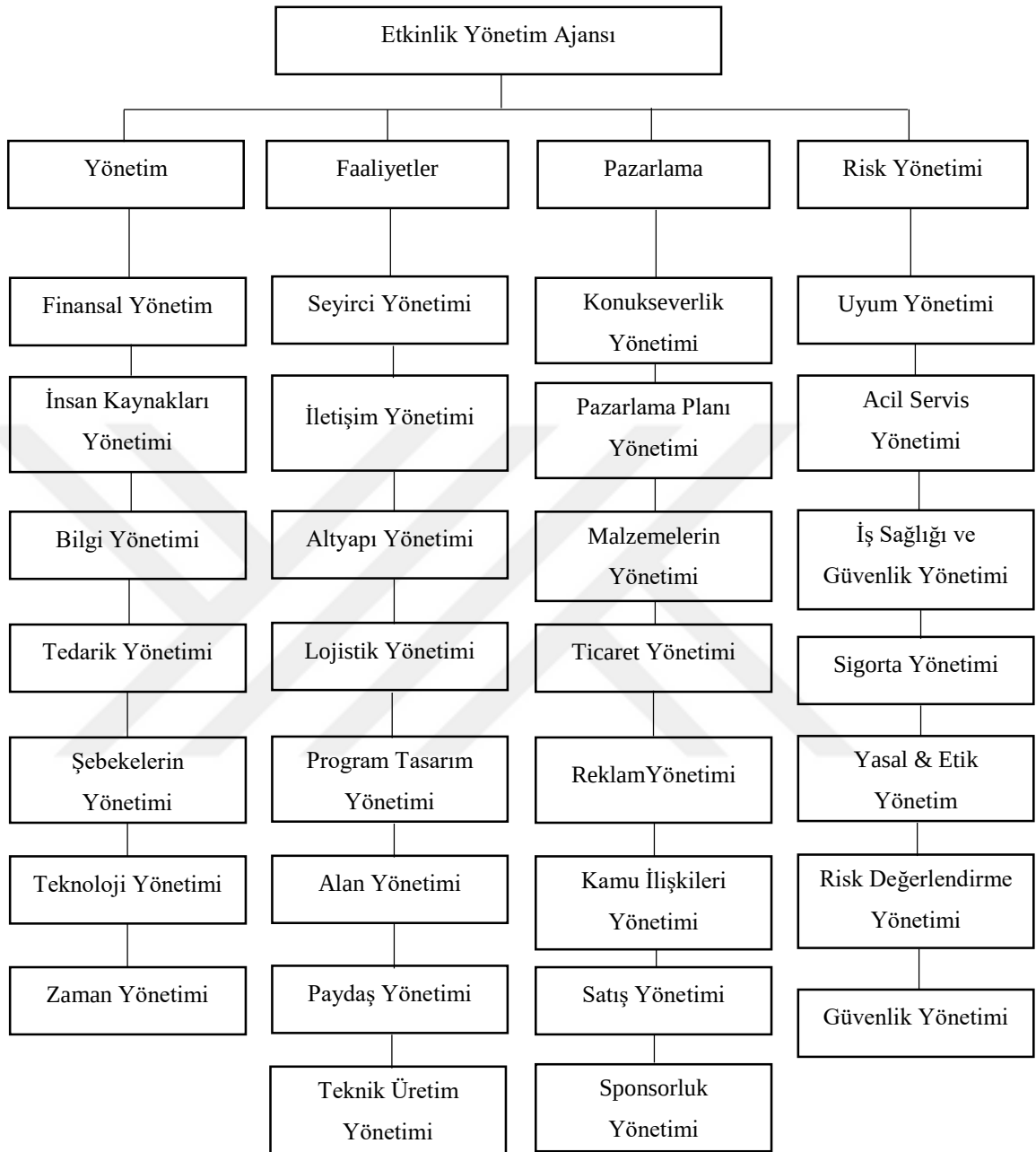
4. Adım: Etkinliğin yönetiminden sorumlu ajansın (ların) belirlenmesi

Önerilen modelde Etkinlik Yönetim Ajansının, Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmesi öngörölmüştür. Koordinasyon Kurulu ajans belirleme sürecinde ajansın sahip olması gereken özelliklerini içeren bir teknik şartname hazırlar ve duyurur. Tanınan süre içerisinde başvurmak isteyen etkinlik ajansları portföylerini Koordinasyon Kuruluna

teslim ederler. Yapılan değerlendirmeler neticesinde teknik şartnamenin tamamına yanıt veren ajans seçilir. Ardından tarafları birbirine bağlayıcı olması açısından resmi sözleşmeler hazırlanarak, imzalanır. Etkinliğin mega boyutlu olması nedeni ile Koordinasyon Kurulu gerekli riskli durumlara karşı daha fazla ajansla anlaşma yolunu da tercih edebilir.

Etkinlik yönetimini üstlenecek etkinlik yönetim ajansı ulusal olabileceği gibi, uluslararası bir ajans da olabilir. Önemli olan, ajansın mega etkinlik yönetimi konusunda en az 10 yıllık deneyiminin bulunması ve bünyesinde etkinlik yönetimi ve tasarımı konusunda uzman kişilerin yer almasıdır. Böyle bir ajansın bünyesinde yer alan birimler Şekil 3.8’ de gösterilmiştir, bunlar etkinlik tasarım birimi, etkinlik üretim birimi, alt etkinlik yöneticileri, üretim koordinatörü, envanter üretim müdürü, finans birimi, yönetim direktörü, muhasebe birimi, risk birimi, güvenlik hizmetleri birimi, bilgi işlem birimi, yaratıcı direktör, yiyecek içecek birimi, eğlence uzmanı, etkinlik uzmanı, teknik işler birimi, konaklama ve ulaşım birimi, pazarlama, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve satın alma birimidir. Bu yapılanma, ajans içinde iş ayrışımının yapıldığı ve örgüt sisteminin sağlam temellere oturduğunu göstermektedir.

Şekil 3.8: Etkinlik Yönetim Ajansının Kuruluş Yapısı



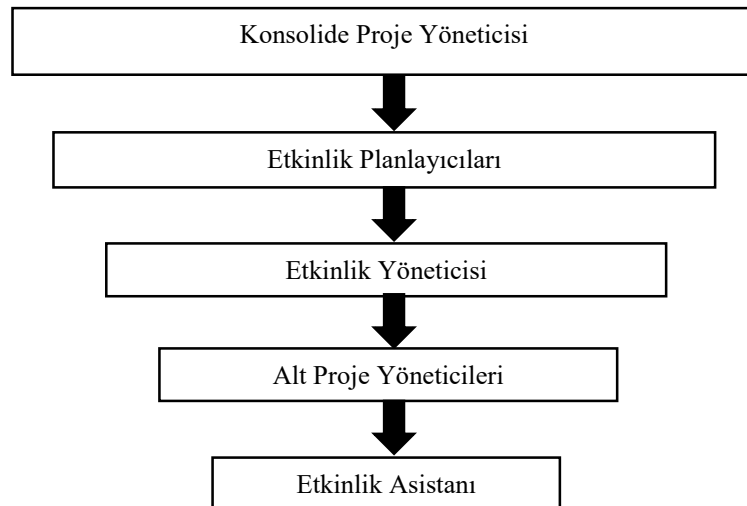
Kaynak: <http://www.juliasilvers.com/embok.htm> (24.03.2015). Sitesinde EMBOK modelinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Etkinlik yönetim ajansının görev süresi boyunca gerçekleştireceği çalışmalar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

a) Ajans insan kaynakları planlanması

Önerilen modelde etkinliğin yürütülmesi etkinlik ajansındaki bir çekirdek kadro tarafından yapılacaktır. Bu kadroda konsolide proje yöneticisi, etkinlik planlayıcıları, etkinlik yöneticileri, alt proje yöneticileri ve etkinlik asistanlarının hiyerarşik sıralaması Şekil 3.9’ da gösterilmiştir. Konsolide proje yöneticisi etkinlik projesini genel hatlarıyla proje yönetim yazılımı üzerinden denetleyen, yöneten ve koordinasyon ile yerel kurula rapor sunan yöneticidir. Bu kişi periyodik olarak yerel kurula etkinlik sürecine ilişkin sunum yaparak bilgi verir ve gerekli durumlarda kaynak ve bütçe talebinde bulunabilir. Etkinlik planlayıcıları gerçekleştirilecek etkinliklerin plan ve programını hazırlayan kişilerdir, etkinlik yöneticileri ise etkinliklerin gerçekleşmesinden sorumlu kimselerdir. Bu kişiler etkinlik kapsamında gerçekleşecek etkinliklere yönelik faaliyetlerde kişileri ekipler halinde görevlendirebilirler. Alt proje yöneticileri alt etkinliklerin (konser, sergi, fuar vb) yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir, bu yöneticiler tek bir etkinliğe (konser) bağlı işlerden sorumlu olabilecekleri gibi, bazı durumlarda çok sayıda etkinlikten de sorumlu olabilirler, örneğin otuz adet konser organizasyonu için bir alt proje yöneticisi sorumlu olabilecek iken; resim, seramik, sergi gibi etkinliklerden bir alt proje yöneticisi sorumlu olabilir. Etkinlik asistanları ise alt proje yöneticilerine destek veren kişilerdir.

Şekil 3.9: Etkinlik Ajansının Çekirdek Yönetim Kadrosunun Hiyerarşisi



Kaynak: <http://www.hierarchystructure.com/event-management-hierarchy/>’den uyarlanmıştır (14.02.2017).

b) Fizibilite Raporu Hazırlanması

Etkinlik yönetim ajansı etkinlik kapsamında düzenlenecek faaliyetlerin tür ve sayılarını planlamadan önce, ajansın bu konu ile ilgili fizibilite raporu hazırlaması gerekir, çünkü hangi tür etkinlikten kaç adet düzenleneceğini belirleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır ve bunların göz önüne alınması önemlidir. Bu şekilde, etkinlik yönetim ajansı iç ve dış faktörleri dikkate alarak, kentin güçlü yönlerini ve fırsatlarını değerlendirerek, tehdit oluşturan unsurların ve projeyi başarısız kılacak zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejileri geliştirebilir. Böylece, etkinlik kapsamında önerilen etkinliklerin sayısı ve niteliği, her bir etkinliğin tahmini bütçesi ve süresi doğru bir şekilde belirlenir. Verilen kararları desteklemek için, ajans etkinliklerle ilgili beklenti ve görüşleri öğrenmek amacı ile yerel halka anket çalışması uygulayabilir. Konsolide proje yöneticisi yapılması öngörülen etkinlik tür ve sayısı konusunda Koordinasyon ve Yerel Kurullara detaylı bir sunum yapar ve etkinliklerle ilgili hazırlanan fizibilite raporlarını sunar.

c) Etkinliklerin tür ve sayısının belirlenmesi

Etkinlik ajansının fizibilite raporlarının sunmasının ardından, Koordinasyon ve Yerel Kurul üyeleri bir araya gelerek önerilen etkinliklerin tür ve sayısını kesinleştirir. Bu aşamada, Koordinasyon ve Yerel Kurulun etkinlik sayısı ve türlerini değiştirme olanakları olduğu için, fikir önerisinde bulunabilirler, örneğin, etkinlik sayısının artması talebinde bulunmaları durumunda, etkinlik ajansından bu etkinliklerle ilgili ek fizibilite raporlarının hazırlanmasını talep edebilirler. Ek fizibilite raporları hazırlanmasının ardından, etkinlik türü ve sayılarını kesinleştirmek üzere Konsolide proje yöneticisi ile birlikte kurul üyeleri yeniden bir araya gelirler ve nihai karar verilir. Bu toplantıda etkinliklerin sayısı ve türleri ile ilgili alınan kararın, çok zorunlu olmadığı sürece değişmesi ihtimali bulunmamaktadır. Bu sürecin ardından etkinliklere yönelik görevlendirme belgelerinin, izin belgelerinin, yurtdışı organizasyonları var ise vize, pasaport gibi belgelerin hazırlanmasının yanı sıra, her bir alt etkinlik için kiralanacak mekân/ yer, malzeme, donanım gibi kaynakların planlanması aşamasına geçilir.

Mega etkinlik kapsamında düzenlenebilecek etkinlikler aşağıda sıralanmıştır:

- Kültür, sanat ve spor faaliyetleri: Konser, şenlik, iftar, sergi, fuarlar, gala, tanıtımlar, yarışmalar, spor turnuvaları, açılışlar, piknik, resim sergisi, törenler, kuruluş yıl dönümü kutlamaları vb. etkinlikler,
- Eğitim ve bilimsel amaçlı faaliyetler: Bilimsel kongre, sempozyum, çalıştay, seminer, konferans, panel, basın toplantısı gibi etkinlikler,
- Küçük grup etkinlikleri: Çocuklara ve gençlere yönelik etkinlikler,
- Yardım amaçlı etkinlikler: Bağışlar, kitap kampanyaları vb. etkinlikler,
- Seyahat amaçlı etkinlikler: Yurt içi ve dışına düzenlenen kültürel geziler, alan gezileri vb. etkinlikler,
- Somut kültürel mirasın korunmasına yönelik etkinlikler: Tarihi eser, yapı ve dokuların korunması ve restorasyon çalışmaları gibi etkinliklerdir.

d) Etkinliklerin planlanması

Etkinlik tür ve sayılarının kesinleşmesinin ardından genel etkinlik planında yer alan her faaliyetin planlanması aşamasına geçilir. Etkinliklerin planlanması sürecinde bir proje yönetim yazılımından yararlanılması, etkinlik faaliyetlerinin izlenmesini kolaylaştırır. Hatta bu proje yönetim yazılımının etkinlik başlangıcından en az 24 ay öncesi kullanılmaya başlanması ve etkinliğin başlangıcından sonuna kadar her etkinliğe ilişkin faaliyetlerin denetim altında tutulması sağlanabilir.

Projenin başarısını sağlamak amacıyla, seçilen etkinliklerin tür ve sayısı kadar, zaman ve mekânının seçimi de çok önemlidir. Etkinlik türüne bağlı olarak uygun mekânın belirlenebilmesi için, öncelikle kentin mevcut altyapısı araştırılmalı, potansiyel kapasite netleştirilmelidir. Zamanlama konusunda açık havada gerçekleştirilecek etkinlikler için ilkbahar, yaz ve sonbahar mevsimleri uygun iken, kapalı mekânda gerçekleştirilebilecek etkinlikler için zaman sıkıntısı olmayıp halkın talep ettiği tarihler dikkate alınabilir.

e) Sponsor ve gönüllülerin belirlenmesi

TDKB etkinliği projelerinde sponsorluk yapacak işletmelerin belirlenmesi ya teklif yolu ile ya da ilan yolu ile gerçekleşir. Sponsor işletmeler doğrudan veya dolaylı maddi olarak, örneğin belirli ürünleri temin ederek ya da sundukları hizmetler için ücret talep etmeden katkı sağlayabilirler. Sponsorluk faaliyetleri sayesinde, hem etkinliğin

bütçesine katkı, hem de sponsorların ve etkinliğin reklamının yapılması sağlanır. Sponsor olacak işletmelerin belirlenmesi için öncelikle Etkinlik Yönetim Ajansı tarafından sponsorluk kalemleri oluşturulur ve sponsor olabilecek işletmelere yazılı bir şekilde sponsorluk teklifi yollanır. Teklifi kabul eden kurum ve kişilerle sponsorluk sözleşmesi imzalanır.

Gönüllülerin belirlenmesi, gerekli eğitimlerin sağlanması, memnuniyeti ve güdülenmesi konularında sorumluluk proje yöneticisine aittir. Etkinlikte görev alan gönüllülerin amacı, kendi gelişimlerini sağlamak, bazı gönüllülerin amacı ise başkalarına yardım etmektir. Bu beklentilerin dışında, gönüllülerin farklı beklentilerinin olması etkinliğin başarısını olumsuz etkileyebileceğinden, proje yöneticisinin gönüllüler konusunda oldukça dikkatli olması gerekir, örneğin gönüllü kimselerin etkinlik konusundaki ilgi ve güdülerinin sürekliliği için, gönüllülerin etkinliğe sağladıkları katkılarının farkında olunması, eğitilmeleri, gönüllülere karşı pozitif ve sevecen olunması, onlara saygı duyulması ve çabalarının takdir edilmesi, ödüllendirilmeleri oldukça önemlidir (Timur, 2014:73-74).

f) Proje bütçesinin belirlenmesi

Eskişehir 2013 TDKB etkinliği kapsamında gerçekleşecek her bir etkinliğin bütçesi belirlenerek, kültür başkentliği etkinliğinin toplam bütçesi belirlenebilir. Bu aşamada aktivitelere atanacak personel ve diğer kaynaklar (malzeme, donanım vb.) belirlenerek yaklaşık maliyet hesaplama işi hızlı bir şekilde yapılır. Aynı ayrı tüm etkinlikler planlanmasının ardından, belirlenen bütçeleri ile birlikte son durum, Etkinlik Ajansı tarafından Koordinasyon ve Yerel kurula sunulur ve geri dönütler alınır.

5. Adım: Etkinliğin şebeke örgüt yapısının oluşturulması ve örgütte yer alacak şirketlerin belirlenmesi

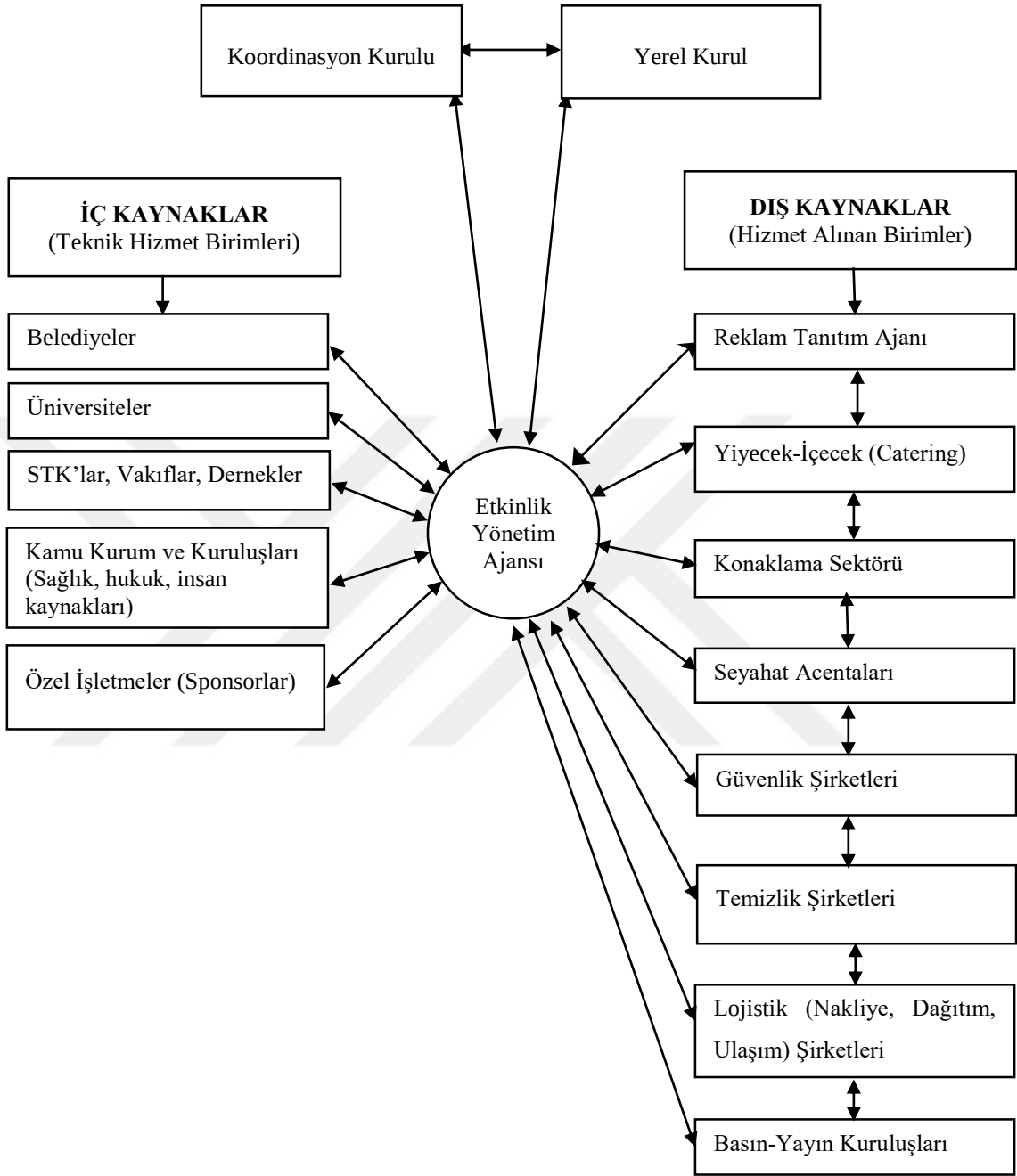
Mega etkinlik için önerilen örgüt modeli, uzman bir etkinlik yönetim ajansının koordinatörlüğünde, iç ve dış kaynakların yer aldığı bir şebeke örgütlenme modeli çerçevesinde tasarlanmıştır. Etkinlik Ajansı şebekenin merkezinde yer alır, Koordinasyon ve Yerel Kurullara karşı sorumludur ve şebekeye bağlı iç ve dış kaynakların faaliyetlerini yöneterek uyumlaştırma sağlar. Bu model ile etkinlik bütçesi ve kaynakları etkin bir şekilde kullanılabilir, etkinliğin verimlilik düzeyi yükselebilir, paydaşların beklentileri

daha iyi karşılanabilir ve etkinliğin zamanında tamamlanması sağlanarak, süreç başarılı bir şekilde sonlandırılabilir.

Koordinasyon Kurulu şebekede yer alacak işletmelerin seçimi için Etkinlik Yönetim Ajansını yetkilendirir. Ajans ise birlikte çalışacağı işletmeleri ihale yöntemi ile belirler. Şebekede yer alacak şirketlerle ayrı ayrı proje bazında çalışılabileceği gibi, bütün etkinlik süresi boyunca da çalışılabilir. Etkinlik ajansı gerekli görürse, aynı hizmet için birden fazla kuruluşla aynı anda çalışabilir. Bu durumu etkileyecek olan kısıtlar, faaliyetin boyutu, türü, gereksinimleri, maliyeti ve bütçe durumudur. Böyle bir etkinlikte yer almak isteyen kurumlar ihaleye girerek tekliflerini sunarlar. Seçim işleminden sonra ajans ve tedarikçiler arasında karşılıklı sözleşmeler imzalanır ve böylece şebeke örgütün ekip çalışması başlamış olur.

Etkinlik yönetim ajansı şebeke örgütteki işletmelere gerçekleştirecekleri görevler ile ilgili bilgileri ayrıntılı bir şekilde sağlamakla yükümlüdür. Şebeke üyesi işletmelerin hizmet sunma sürecinde bilgi eksikliği nedeniyle doğacak olumsuzluklardan sorumlu tutulamayacağı ve cezai işlem uygulanamayacağı önceden kabul edilir. Ayrıca, bu şirketler de kendilerine verilen görevleri eksiksiz yerine getireceklerini ve etkinlik boyunca şebeke örgüt yapısında kalacaklarını taahhüt ederler. Şekil 3.10' da mega etkinliklere ilişkin önerilen şebeke örgüt modeli gösterilmiştir. Buna göre, örgütün merkezinde Etkinlik Yönetim Ajansı yer almaktadır ve bu ajans Yerel Kurul ve Koordinasyon Kurullarına karşı sorumludur.

Şekil 3.10: Mega Etkinliklerin Şebeke Örgüt Modeli



Şekil 3.10' da aynı zamanda Ekinlik Yönetim Ajansının hizmet aldığı iç ve dış kaynaklar görülmektedir. İç kaynaklar; etkinliğe ev sahipliği yapacak kentin kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı birimlerden ve özel işletmelerden oluşan kaynaklar olup, örneğin Belediyeler, Üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, vakıflar, dernekler, kamu kuruluşları ve özel işletmelerdir. Dış kaynaklar ise çeşitli hizmetler için hizmet satın alınan kişi veya

kurumlardır. Örneğin, bu hizmetler reklam-tanıtım, yiyecek-içecek, konaklama, seyahat, güvenlik, temizlik, lojistik ve basın-yayındır. Bu hizmetlerden bir bölümünün yerine ve zamanına göre İç Kaynak grubu tarafından da karşılanabileceği göz önüne alınabilir. İç ve dış kaynak grupları sadece Etkinlik Yönetim Ajansına karşı sorumludur ve faaliyetleri Etkinlik Yönetim Ajansı tarafından denetlenir.

6. Adım: Kültürel programın hazırlanması ve etkinlik paydaşları ile paylaşılması

Etkinlik yönetim ajansı tarafından etkinlik süresince gerçekleşecek faaliyetler ve bu faaliyetlerde görev alacak işletmeler belirlendikten sonra, her faaliyetin gerçekleşeceği gün ve saat bilgilerinin yer aldığı etkinlik takvimi oluşturularak, kültürel program²¹ hazırlanır ve onaylanması için Koordinasyon ve Yerel kurullara sunulur. Kültürel program etkinlik projesinin boyutuna, süresine ve etkinlik süresince gerçekleştirilecek alt etkinlik sayısı dikkate alınarak hazırlanır ve kapsamında yer alan her etkinlik için etkinlik adı, başlangıç ve bitiş tarihi, saat, düzenleneceği yer ve gerekli ise yerin krokisi gibi bilgiler içerir. Kültürel program herkes tarafından açıkça anlaşılabilir olması, proje süresince gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri içermesi, her etkinliğin gerçekleşeceği tarih ve saate karar verilirken mevsimsel veriler göz önünde bulundurulması, kentin kültürel geçmişi, etkinliğin teması ve amacına uygun nitelikte etkinlikleri içermesi açısından dikkatle hazırlanması çok önemlidir. Bu aşamanın sonunda onaylanan kültürel program, şebekede yer alan tüm örgütlere etkinlik yönetim ajansı tarafından bildirilir ve örgütlerin etkinlik süresince sorumlu oldukları faaliyetlerle ilgili hazırlıklara başlamaları sağlanır. İşletmeler görev aldıkları her etkinlik için kendi takvim ve iş planlarını organize ederler, gerektiğinde diğer işletmelerle ortak bir iş takvimi belirleyip örgütlenebilirler.

7. Adım: Etkinlik programının yürütülmesi ve raporlama

Mega etkinliğin yürütme süreci, yurtiçi ve yurtdışından gelen çok sayıda kişinin katıldığı, büyük ve görkemli bir açılış galası ile resmi bir şekilde başlatılır. Altyapı hazırlıklarının tamamlanması ile birlikte, yürütmeye hazır hale gelen etkinlikler, kültürel programa göre sırasıyla gerçekleştirilir. Etkinlik yönetim ajansı koordinatörlüğünde, şebekedeki her örgüt, takvime bağlı olarak devreye girerek, üzerine düşen görevlerini

²¹ Kültürel program etkinlik süresince gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin oluşturduğu programdır.

yerine getirir. Etkinlik projesinin başlaması ile birlikte planlama aşamasında göz önüne alınan süre değerleri fiili değerler olarak proje planlama yazılımına girilir. Böylece süre tahminleri zaman planlamasına, maliyet tahminleri de bütçeye dönüşmeye başlar (Anonim, 2006: 44). Modele göre mega etkinlik kapsamında gerçekleşen faaliyetler, Koordinasyon kurul ve yerel kurullar tarafından etkinlik öncesi, esnası ve sonrasında izlenerek, denetlenmektedir. Bunun için etkinlik boyunca periyodik aralıklarla, örneğin on beş veya otuz gün, etkinlik ajansı tarafından pano, kaynak, maliyet ve ilerleme raporları hazırlanarak, gerçekleşen faaliyetler konusunda kurullara bilgi verilir. Süreç boyunca hazırlanan bu rapor türleri kapsamındaki raporlar ve ilgili açıklamaları Tablo 3.9’ da verilmiştir.

Tablo 3.9: Mega Boyutlu Etkinlik Projesine İlişkin Rapor Grupları ve Türleri

Rapor Grubu Adı	Rapor Türleri	Açıklama
Pano (Dashboards) Raporları Grubu	Maliyet Genel Görünümü Raporu Proje Genel Görünümü Raporu Yaklaşan Görevler Raporu Çalışma Genel Görünümü Raporu İlerleyiş (çalışma ve görev ilerleyişi) Raporu	Proje verilerine dayanan raporları görüntüleyerek, daha iyi kararlar verilmesine yardımcı olan rapor grubudur.
Kaynak Raporları Grubu	Kaynak Genel Görünümü Raporu	Kaynak verileri ile ilgili raporları çözümleyerek proje ekibinin çalışmasının daha iyi yönetilebileceği rapor grubudur.
Maliyet Raporları Grubu	Görev Maliyeti Genel Görünümü Raporu Kaynak Maliyeti Genel Görünümü Raporu Kazanılan Değer Raporu Maliyet Aşırımları Raporu Nakit Akışı Raporu	Maliyet verileri ile ilgili raporları çözümleyerek projenin maliyetlerini denetim altında tutmaya yarayan rapor grubudur.
İlerleme Raporları Grubu	Geciken Görevler Raporu Kayan Görevler Raporu Kilometre Taşı Raporu Kritik Görevler Raporu	Projenin ilerleme durumunu analiz etmeye yarayan rapor grubudur.

Kaynak: Microsoft Project 2013 yazılımından uyarlanmıştır.

Raporlama işlemi, mega etkinlik kapsamında gerçekleşecek etkinliklerin aksayan yönlerine zamanında müdahale edilmesine olanak sağladığı gibi, projenin bütçesi, zamanı ve kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasına ve projeye ilişkin tüm kararların hızlı bir şekilde alınmasına olanak sağlar (Üçüncü, 2004: 212). Yapılan denetimlerde faaliyetlere ilişkin herhangi bir sorun görülmesi durumunda, etkinlik yönetim sürecinde yer alan iç ve dış kaynakların hizmetleri gözden geçirilir ve gerekirse düzeltici önleyici faaliyetler düzenlenir. Örneğin, şebekede yer alan bir işletmenin sorumlu olduğu faaliyetler konusunda yetersiz kalması durumunda, bu işletme ile görüşülerek sorunun kaynağı araştırılır ve çözüm yolu aranır. Eğer bir çözüm bulunamazsa, ajans işletmeyi şebeke örgütten çıkarabilir ve yerine farklı bir işletmeyi dâhil edebilir. Etkinlik yönetim ajansı şebekede yer alan işletmelerin etkinlik süreci ile ilgili çalışmaları hakkında rapor talebinde bulunur ve bu şekilde rapor sonucuna göre düzeltilmesi gereken konulara hemen müdahale edebilir. Bu şekilde Etkinlik Yönetim Ajansı etkinlik süresince hem şebeke üyesi işletmeleri, hem de bu işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri etkin bir şekilde denetlemiş olur. Etkinlik faaliyetlerine ilişkin herhangi bir sorun mevcut değil ise, etkinlik takvimine göre sıradaki faaliyetlerle devam edilir.

8. Adım: Etkinliğin Kapanışı

Kültürel programın tamamlanmasının ardından mega etkinliğin yerel, sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve çevresel açılardan etkileri ve başarıları ölçülerek etkinliğin yönetim süreci tamamlanır ve açılış etkinliğinde olduğu gibi, geniş katılımlı bir gala ile etkinliğin kapanışı gerçekleştirilir. Etkinliğin kapanış sürecinde etkinlik süresince alınan raporlar değerlendirilir ve proje yöneticisi tarafından kapanış raporları başlığı altında son raporlar (etki analiz raporları, sayıştay raporları vb.) hazırlanarak, kamuoyunun bilgisine sunulur.

Önerilen etkinlik modelinin en önemli özelliği, etkinliğin her aşamasının etkinlik yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir kurum tarafından tasarlanması, örgütlenmesi ve yönetilmesidir. Önerilen modele göre, mega etkinliğin gerçekleşeceği kentin resmi olarak etkinlik tarihinden üç yıl önce belirlenmesi, sürecin daha sistematik bir şekilde ele alınmasını ve planlanmasını sağlayacaktır. Devlet tarafından kurulan kurulların, sürecin sorumlusu olan etkinlik ajansını belirlemesi ile birlikte, etkinliğin tüm süreçleri uzman

kişiler tarafından yürütülmesi sağlanmış olacaktır. Sağlıklı fizibilite çalışmalarının yapılması, etkinlik sayısı ve türlerine doğru kararlar verilmesi ve tüm etkinliklerin etkinlik başlamadan önce sağlıklı veriler ışığında planlanması, sürecin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlayacak ve etkinliği hedeflerine başarı ile ulaştıracaktır.

Mega etkinliklerin yönetimine önemli sonuçlar sunan bu çalışama ile öncelikle ulusal, sonra da uluslararası yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, Eskişehir TDKB etkinliği örgütsel yapısının (6303 Sayılı kanun kapsamında) klasik örgüt modeli çerçevesinden çıkartılıp, paydaş yönetimli ve dinamik bir yapıya dönüştürülmesi ile ilgili modelin uygulanması ile mega etkinliklerin yönetimine de önemli katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Bu tür etkinlikler hizmet temelli organizasyonlar olup, görevlerin daha çok projeye dayalı olması gerektiği de göz önüne alındığında, önerilen yeni örgütsel yapının hiyerarşisinin daha düşük düzeyde tutulduğu, tedarikçilerin, paydaşların, teknik ve ekonomik işbirlikçilerinin sürece dâhil edildiği ve uzmanlaşmaya dayalı bir görev dağılımının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böyle bir gereklilik ise bu çalışmada uygulanmış olan Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanları (EMBOK) ile karşılanması önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ülkeler arasında rekabet avantajı ve çok sayıda kazanım sağlayan en önemli sektörlerden biri etkinlik sektörüdür ve son yıllarda birbirine karşı üstünlük elde etmek isteyen ülkeler, mega etkinlik sektörüne daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu sektör ülkelere önemli kazanımlar sağlasa da, beraberinde ağır mali yükleri de getirir. Etkinliklerin planlandığı gibi gerçekleşmemesi ise bu mali yükün daha da artmasına, ev sahibi ülkenin ekonomik dengesinin bozulmasına ve prestij kaybı yaşamasına neden olur. Bu noktada böyle bir riskin oluşmaması adına etkinliğin yönetim ve örgütlenme şekli önem kazanır. Mega etkinlikler etkinlik türleri içinde en büyük ölçekli ve en geniş kapsamlı etkinliklerdir.

Mega etkinliklerin yönetimi konusunda bugüne kadar birçok yönetim modeli önerilmiş olmasına rağmen, günümüzde bu konuda hazırlanmış en kapsamlı model Etkinlik Yönetimi Bilgi Alanı olan ve kısa adıyla EMBOK olarak bilinen modeldir. Bu model, mega projelerin yönetimini proje yönetimi çerçevesinde ele alarak, konuya üç boyutlu bir yaklaşım getirmiştir. Etkinlik yönetiminin süreçlere, aşamalara ve alanlara ayrıldığı bu modelde, belirli temel değerler benimsenmektedir. Bu çalışmada mega etkinlikler için önerilen yönetim ve örgütlenme modelinin çıkış noktası EMBOK modeline temellendirilmiştir. Çünkü mega etkinlikler sadece etkinlik faaliyeti olarak değil, aynı zamanda bir proje olarak ele alınması gereken faaliyetlerdir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında mega etkinliklerin merkezi ve yerel yöneticilerin yer aldığı bir ajans tarafından değil, etkinlik yönetimi konusunda uzmanlaşmış kadronun bulunduğu, mega etkinlikleri proje yönetimi çerçevesinde ele alabilecek ulusal veya uluslararası bir veya daha fazla etkinlik yönetim ajansı tarafından yönetilmesi ve örgütlenmesi gerektiği önerilmiştir. Bu etkinlik yönetim ajansı, etkinliğin genel olarak tasarlanması, planlanması, örgütsel yapının kurulması, kısaca tüm sürecin yönetiminden sorumlu olması öngörülmüştür. Bu modelde merkezi ve yerel yöneticilerin ise, etkinliğe stratejik destek ve bütçe sağlayan, aynı zamanda da süreci izleyen ve denetleyen konumunda olmalarının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

Çalışma kapsamında mega etkinlikler için en uygun örgütsel yapının şebeke örgüt modeli ile sağlanabileceğine karar verilmiştir. Bu modelin seçilmesinin en önemli nedeni, mega etkinliklerin klasik yönetim anlayışı ile yönetilmesi durumunda, etkinlik

süresinin uzayabileceğinin görülmesi ve başarısızlık riskinin ortaya çıkmasıdır. Ayrıca, şebeke örgüt kapsamında etkinlik hizmetlerinin konusunda uzmanlaşmış örgütler tarafından yürütülmesi, etkinliğin işleyişine zaman kazandırmak ve etkinliğin toplam maliyetini düşürmek açısından yarar sağlayacağı düşünülmüştür. Dâhili, dengeli ve dinamik örgütler olarak ayrılan şebeke örgüt türlerinden, mega etkinliklerin yürütülmesi için en uygun yapılar dengeli ve dinamik örgütlerdir. Dâhili yapılanmaların tercih edilmemesinin nedeni, etkinlik hizmetleri üretim ve yönetiminin ev sahibi ülke ve/veya kent yönetimi tarafından tek başına karşılanamaması ve danışmanlık şirketlerinden destek almak zorunda kalınmasıdır. Oysa dengeli örgütsel yapılarda hizmetlerin üretimi ve yönetimi tamamen birbirinden bağımsız kuruluşlar tarafından yerine getirilir. Dinamik örgütsel yapılar ise dengeli yapılanmaya benzemekle birlikte, bu örgütlerden farklı olarak aracı veya ana organizatör ögeye gereksinim duymazlar. Önerilen şebeke örgüt modeline göre, şebekede yer alan örgütlerin sadece Etkinlik Yönetim Ajansı ile değil, projede yer alan diğer örgütlerle de iş birliği içerisinde olmaları öngörülmüştür. Şebeke örgüt modelinin yararları olduğu gibi, bazı riskleri de olabilir, örneğin örgütler zamanla bağımlılık yaratabilirler veya bazı örgütler etkinlik sonlanmadan önce şebeke örgütten ayrılmak isteyebilirler ve bu durum da etkinlik sürecinde aksaklıklara yol açabilir.

Mega etkinlikler ile ilgili başarısızlık riskine karşı, önerilen yönetim modelinde bir B planının bulunması oldukça önemlidir. Tasarlanan yönetim modelinde başarısızlığa karşı alınabilecek ilk önlem önerilmiştir. Birinci B planı, etkinliği yönetecek etkinlik yönetim ajans sayısını iki veya daha fazla öngörülmesi ve bu şekilde etkinlikle ilgili sorumlulukların paylaştırılmasıdır. İkinci alternatif ise, etkinlik yönetiminin Eskişehir 2013 TDKB etkinliğinde olduğu gibi yine devlet tarafından yerine getirilmesi, ancak yerel yönetimlerin daha aktif görev alabilmesinin sağlanmasıdır.

Araştırma kapsamında ilgili taraflara şunlar önerilebilir:

- Etkinlik programı kapsamında gerçekleşecek her etkinliğin hem ulusal hem de uluslararası medyada duyurulması ve hedef kitlelerin etkinlikten haberdar edilmeleri çok önemlidir. Kitle iletişim araçları kullanılarak, etkinlikler hakkında yazılı ve görsel medya aracılığı ile etkinliklerin pazarlanması sağlanmasına dikkat edilmelidir (Timur vd. 2016: 1042).

- Etkinliklerin gerçekleştiği tarihlerde kamusal hizmetlerin titizlikle sağlanması çok önemlidir, örneğin kent merkezine uzakta yaşayan yerel halkın bu etkinliklere katılımını kolaylaştırmak için ücretsiz ulaşım hizmeti sağlanması oldukça yararlı olacaktır.
- nemli bir diğer kamusal hizmet ise güvenliğin sağlanmasıdır. Hem yurt içinden, hem yurt dışından çok sayıda kişinin katıldığı etkinliklerde güvenliğin sağlanması, etkinliğin geleceği ve imajı için son derece önemlidir.
- Etkinliklerin gerçekleştirildiği mekânların taşıma kapasitelerine dikkat edilmesi yararlı olacaktır.
- Proje süresince görev alacak kamu ve özel sektör birimleri arasında dengenin kurulması ve finans kaynaklarının akılcı bir şekilde kullanılması önemsenmelidir.
- Gelecekte, bu tür etkinliklerin genel ekonomik etkilerinin de belirlenmesine dikkat edilmelidir. Bunun için etkinlik kapsamındaki harcamalar yanında, özellikle, ziyaretçi ve yerel halk harcamalarının da kayıt altına alınması önerilebilir.



EKLER

Ek 1: Eskişehir 2013 TDKB Hakkında Çıkarılan 6303 Sayılı Kanun

**ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTİ
HAKKINDA KANUN²²**

Kanun No. 6303

Kabul Tarihi: 3/ 5/2012

Ajansın kuruluşu

MADDE 1 – (1) Eskişehir’i 2013 yılı Türk Dünyası Kültür Başkenti olarak hazırlamak, bu amaçla 2013 yılında yapılacak etkinlikleri planlamak ve yönetmek, kamu ve sivil kurum ve kuruluşların yapacakları çalışmalarda uyumlaştırmayı sağlamak üzere, bu Kanunda yer alan düzenlemeler dışında özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz ve merkezi Eskişehir’de olan Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı (Ajans) kurulmuştur.

Ajansın organları

MADDE 2 – (1) Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı; Koordinasyon Kurulu, Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşur.

Mali Hükümler

MADDE 3 – (1) Ajansın gelirleri şunlardır:

- a) Eskişehir İl Özel İdaresi, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi ile Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinin 2012 ve 2013 bütçelerine bu amaçla konulacak ödenek.
- b) Eskişehir Ticaret Odası ve Eskişehir Sanayi Odası tarafından 2012 ve 2013 yıllarında aktarılacak tutarlar.
- c) Genel bütçeden yapılacak yardımlar.
- ç) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ile Anadolu Üniversitesi döner sermaye işletmelerinin gelirlerinden 2012 ve 2013 yıllarında aktarılacak tutarlar.
- d) Her türlü naklen yayın, reklam ve sponsorluk gelirleri.
- e) Gerçek ve tüzel kişilerden alınacak nakdi ve ayni bağış ve yardımlar.

²² www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120518-2..htm

- f) Gelirlerin nemalandırılmasından elde edilecek gelirler.
- g) Yapılacak etkinliklerden sağlanacak bilet satış gelirleri.
- ğ) Eskişehir İl Özel İdaresi Bütçesi'ndeki kültür payları.
- h) Diğer gelirler.

(2) Gelirler ulusal bankalardan birinde bu amaçla açılacak hesapta toplanır. Hesap açmaya, kapamaya veya hesapta toplanan tutarları nemalandırmaya Yönetim Kurulu yetkilidir. Yönetim Kurulu bu yetkisini en az iki üyesi aracılığı ile kullanabilir veya Genel Sekretere devredebilir.

(3) Bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendi uyarınca genel bütçeden yapılacak yardımları, Maliye Bakanlığı bütçesinde yeni açılacak bir tertipten ikinci fıkarda belirtilen hesaba aktarmaya Maliye Bakanı yetkilidir.

(4) Yönetim Kurulu, Ajansın mali yönetimi ve özel hesapta yer alan kaynakların kullanım ve harcama esaslarını ehliyet, rekabet, şeffaflık, eşit muamele, verimlilik ve hesap verilebilirlik çerçevesinde belirler ve uygular.

Projeler

MADDE 4 – (1) Bu Kanun çerçevesinde kullanılacak, kamu veya özel hukuka tabi gerçek ve tüzel kişilerin mülkiyetindeki 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu kapsamındaki taşınmazların korunması, bakımı, onarımı ve amaca uygun düzenlenmesi için anılan Kanunun 12 nci maddesi ve bu maddeye istinaden çıkarılan yönetmelik hükümlerine göre, Yönetim Kurulunca Eskişehir Valiliğine kamulaştırma hariç projeler sunulabilir. Bu projeler için belediyelere uygulanan oran sınırlamalarına tabi olmaksızın kaynak aktarılabilir.

Muafiyet ve uygulanmayacak hükümler

MADDE 5 – (1) Ajans bu Kanun kapsamında yaptığı işlemler nedeniyle 2/7/1964 tarihli ve 492 sayılı Harçlar Kanunu ile 26/5/1981 tarihli ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu gereğince alınan harçlardan ve katılım payından, bu işlemler nedeniyle düzenlenen kağıtlarla ilgili olarak damga vergisinden muaftır.

(2) Bu Kanun kapsamına giren mal ve hizmet alımları ile yapım işleri satım, kira ve her türlü işlemlerde 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4/1/2002

tarıhli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri uygulanmaz. Alım, satım ve kiralama işlemleri ile yapılacak harcamalara uygulanacak usul ve esaslar Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Yönetim Kurulunca çıkarılan yönetmelikle düzenlenir.

Tasfiye

MADDE 6 – (1) Yönetim Kurulu, Türk Dünyası Kültür Başkentliği uygulamasının sona ereceğı 31/12/2013 tarihinden itibaren altı ay içinde tasfiye işlemlerini tamamlar.

(2) Toplanan ödenek, gelir ve bağışlardan artan meblağ, tasfiyeyi müteakip iki eşit parçaya bölünüp, kültür ve sanat etkinlikleri için kullanılmak üzere Eskişehir İl Özel İdaresi ve Eskişehir Büyükşehir Belediyesi bütçelerine gelir olarak kaydedilir.

Düzenleyici işlemler

MADDE 7 – (1) Ajansın ve organlarının oluşumu, görevleri, çalışma esasları, yapılacak etkinliklerin çerçevesi ve öncelikleri, kültür ve sanat altyapı çalışmaları, organlara üye olarak katılacak kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve diğer gerçek veya tüzel kişiler ile bu Kanunun uygulanmasına ilişkin diğer hususlar Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenir.

Geçici görevlendirme

MADDE 8 – (1) Yönetim Kurulu, işçiler hariç olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarından gereksinim duyduğu personeli, organizasyonun süresini aşmamak ve ilgili kurumun iznini almak kaydıyla, Ajansta geçici olarak görevlendirebilir. Geçici olarak görevlendirilecek personelin aylık, ödenek, her türlü zam ve tazminatları ile diğer mali ve sosyal hak ve yardımları kurumlarınca ödenir.

MADDE 9 – (1) 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununa aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.

“GEÇİCİ MADDE 79 – Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında Kanuna göre kurulan Ajansa yapılan her türlü nakdî ve aynî bağış ve yardımlar ile sponsorluk harcamalarının tamamı; gelir vergisi beyannamesinde bildirilecek gelirlerden, kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmek şartıyla kurum kazancından indirilir.”

MADDE 10 – (1) 13/6/2006 tarihli ve 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun geçici 2 nci maddesinin birinci fıkrasına aşağıdaki bent eklenmiştir.

“(ç) Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında Kanuna göre kurulan Ajansın anılan Kanunda sayılan görevleriyle ilgili yaptığı faaliyetlerinden elde ettiği gelirleri,”

Yürürlük

MADDE 11 – (1) Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 12 – (1) Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

17/5/2012

Ek 2: Eskişehir 2013 TDKB Ajansı ve Organlarının Çalışması Hakkında Karar

**ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTİ AJANSI VE
ORGANLARININ TEŞKİLİ İLE ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA
KARAR ²³**

Amaç ve kapsam

MADDE 1- (1) Bu kararın amacı, 3/5/2012 tarihli ve 6303 sayılı Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında Kanunun 1 inci maddesiyle kurulan tüzel kişiliği haiz Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansının organlarının oluşumu, görevleri ve çalışma esaslarına ilişkin usul ve esasların belirlenmesidir.

Dayanak

MADDE 2- (1) Bu karar, 6303 sayılı Kanunun 7 nci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Koordinasyon Kurulu

MADDE 3- (1) Koordinasyon Kurulu, Başbakanın görevlendirdiği Türk dünyasından sorumlu Başbakan Yardımcısının başkanlığında, Başbakanlık Tanıtma Fonundan sorumlu Başbakan Yardımcısı, Dışişleri Bakanı, İçişleri Bakanı, Kültür ve Turizm Bakanı, Maliye Bakanı, Danışma Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanından oluşur.

Koordinasyon Kurulunun görevleri

MADDE 4- (1) Koordinasyon Kurulu; 2013 yılında Türk Dünyası Kültür Başkenti olarak Eskişehir’de yapılacak etkinliklerin çerçevesini, mahiyetini ve önceliklerini belirler, hazırlıkları izler, kamu ve sivil kurum ve kuruluşların eşgüdüm içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır.

²³ www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120805-6-1.pdf.

(2) Kurul, yılda en az bir defa olmak üzere gereksinim duyulan zamanlarda toplanır.

Danışma Kurulu

MADDE 5- (1) Danışma Kurulu; Dışişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Diyanet İşleri Başkanlığı, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Uluslararası Türk Kültürü Teşkilatı (TÜRKSOY), UNESCO Türkiye Milli Komisyonu, Yunus Emre Enstitüsü, Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Genel Müdürlüğü, Eskişehir Valiliği, Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanlığı, Anadolu ve Osmangazi üniversiteleri, Eskişehir Kent Konseyi, Odunpazarı ve Tepebaşı Belediye Başkanlığı temsilcileri ile Eskişehir İl Genel Meclisi ve Eskişehir Büyükşehir Belediye Meclisinin kendi üyeleri arasından belirleyecekleri ikişer üyeden oluşur.

(2) Danışma Kurulu kendi üyeleri arasından bir başkan seçer.

Danışma Kurulunun görevleri

MADDE 6- (1) Danışma Kurulu, Türk Dünyası Kültür Başkenti uygulamasıyla ilgili çalışmalar yapar, gerekli gördüğü ilke kararlarını alır, yıllık program ile gerekli görülen diğer konularda görüşlerini bildirir, Yönetim Kurulunun çalışmalarını izler, tavsiyelerde bulunur.

Yönetim Kurulu

MADDE 7- (1) Yönetim Kurulu, Eskişehir'in 2013 yılı Türk Dünyası Kültür Başkentliğine hazırlık çalışmalarından, faaliyetlerin planlanmasından, yürütülmesinden ve uygulamaların takibinden birinci derece sorumludur.

(2) Yönetim Kurulu; Eskişehir Valisi, Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanı, Anadolu ve Osmangazi üniversitelerinin rektörleri, İl Genel Meclisi Başkanı, Eskişehir Ticaret Odası Başkanı, Eskişehir Sanayi Odası Başkanı, Eskişehir Esnaf Odaları Birliği Başkanı ve Eskişehir ilçe belediye başkanlarının kendi aralarından seçecekleri bir ilçe belediye başkanı ile Genel Sekreter ve Eskişehir Valisinin seçeceği iki üyeden oluşur.

(3) Tüzel kişiliği Yönetim Kurulu Başkanı temsil eder. Yönetim Kurulu Başkanı Eskişehir Valisidir. Yönetim Kurulu, kendi içinden iki başkan yardımcısı seçer.

Bunlardan biri Başkanvekili olarak belirlenir ve Başkanın hazır bulunmadığı toplantılarda Yönetim Kuruluna başkanlık eder.

Yönetim Kurulunun görevleri

MADDE 8- (1) Yönetim Kurulu aşağıdaki görevleri yapar:

- a) Sergi, konser, gösteri, konferans gibi kültürel ve sosyal faaliyetler ile şehircilik ve turizm çalışmalarını planlamak, iletişim ve tanıtım stratejilerini tespit ve takip etmek.
- b) Genel Sekreter ile kültür-sanat, iletişim, taşınmaz ve mekânların idaresi, idarî ve malî işlerin yürütülmesinden sorumlu diğer yöneticileri belirlemek.
- c) Genel Sekreterlik bünyesinde kurulacak komisyon, komite ve proje ekiplerini belirlemek.
- ç) Genel Sekreterliğin çalışmalarını izlemek ve personel istihdamına ilişkin önerilerini onaylamak.
- d) Yurt içinde ve dışında tanıtım faaliyetlerini koordine etmek, dış ilişkileri yürütmek.
- e) Bütçe ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak.
- f) Yıllık program, bütçe, faaliyet raporunu ve kesin hesabı hazırlamak ve Koordinasyon Kuruluna sunmak.
- g) Özel hukuk hükümlerine göre yerli ve yabancı, tam zamanlı veya yarı zamanlı personel çalıştırılmasına karar vermek, personelin mali haklarını belirlemek.
- ğ) Belirleyeceği usullere uygun olarak her türlü mal ve hizmet alım, satım ve kiralama işlerini yapmak veya yaptırmak.
- h) Koordinasyon Kurulunun verdiği görevleri yapmak ve Danışma Kurulundan gelen görüşleri değerlendirmek.

Genel Sekreterlik

MADDE 9- (1) Genel Sekreter, Eskişehir'in 2013 yılı Türk Dünyası Kültür Başkentliği ile ilgili bütün faaliyetlerin Yönetim Kurulu tarafından belirlenecek esaslar çerçevesinde programlanmasından, yürütülmesinden ve uyumlaştırılmasından sorumludur.

(2) Genel Sekretere yürüteceği faaliyetlerde yardımcı olmak üzere kültür-sanat, iletişim, taşınmaz ve mekânların idaresi, idari ve mali işlerden sorumlu yöneticiler tayin edilebilir. Bu yöneticiler, Genel Sekreterin önerisi üzerine Yönetim Kurulunca belirlenir, Genel Sekretere bağlı olarak ve onun yönetimi altında çalışırlar ve Genel Sekretere karşı sorumludurlar.

(3) Genel Sekreterlik bünyesinde proje grupları oluşturulabilir.

(4) Genel Sekreterliğin çalışma usul ve esasları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Mali hükümler

MADDE 10- (1) Ajansın gelirleri şunlardır:

- a) Eskişehir İl Özel İdaresi, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi ile Odunpazarı ve Tepebaşı Belediyelerinin 2012 ve 2013 bütçelerine bu amaçla konulacak ödenek.
- b) Eskişehir Ticaret Odası ve Eskişehir Sanayi Odası tarafından 2012 ve 2013 yıllarında aktarılacak tutarlar.
- c) Genel bütçeden yapılacak yardımlar.
- ç) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ile Anadolu Üniversitesi döner sermaye işletmelerinin gelirlerinden 2012 ve 2013 yıllarında aktarılacak tutarlar.
- d) Her türlü naklen yayın, reklam ve sponsorluk gelirleri.
- e) Gerçek ve tüzel kişilerden alınacak nakdi ve ayni bağış ve yardımlar.
- f) Gelirlerin nemalandırılmasından elde edilecek gelirler.
- g) Yapılacak etkinliklerden sağlanacak bilet satış gelirleri.
- ğ) Eskişehir İl Özel İdaresi Bütçesi'ndeki kültür payları.
- h) Diğer gelirler.

(2) Gelirler ulusal bankalardan birinde bu amaçla açılacak hesapta toplanır. Hesap açmaya, kapamaya veya hesapta toplanan tutarları nemalandırmaya Yönetim Kurulu yetkilidir. Yönetim Kurulu bu yetkisini en az iki üyesi aracılığı ile kullanabilir veya Genel Sekretere devredebilir.

(3) Bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendi uyarınca genel bütçeden yapılacak yardımları, Maliye Bakanlığı bütçesinde yeni açılacak bir tertipten ikinci fıkrada belirtilen hesaba aktarmaya Maliye Bakanı yetkilidir.

(4) Yönetim Kurulu, Ajansın mali yönetimi ve özel hesapta yer alan kaynakların kullanım ve harcama esaslarını ehliyet, rekabet, şeffaflık, eşit muamele, verimlilik ve hesap verilebilirlik çerçevesinde belirler ve uygular.

Projeler

MADDE 11- (1) 6303 sayılı Kanun çerçevesinde kullanılacak, kamu veya özel hukuka tabi gerçek ve tüzel kişilerin mülkiyetindeki 21/7/1983 tarihli ve 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu kapsamındaki taşınmazların korunması, bakımı, onarımı ve amaca uygun düzenlenmesi için anılan Kanunun 12 nci maddesi ve bu maddeye istinaden çıkarılan yönetmelik hükümlerine göre, Yönetim Kurulunca Eskişehir Valiliğine kamulaştırma hariç projeler sunulabilir. Bu projeler için belediyelere uygulanan oran sınırlamalarına tabi olmaksızın kaynak aktarılabilir.

Muafiyet ve uygulanmayacak hükümler

MADDE 12- (1) Ajans bu Kanun kapsamında yaptığı işlemler nedeniyle 2/7/1964 tarihli ve 492 sayılı Harçlar Kanunu ile 26/5/1981 tarihli ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu gereğince alınan harçlardan ve katılım payından, bu işlemler nedeniyle düzenlenen kağıtlarla ilgili olarak damga vergisinden muaftır.

(2) 6303 sayılı Kanun kapsamına giren mal ve hizmet alımları ile yapım işleri satım, kira ve her türlü işlemlerde 8/9/1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri uygulanmaz. Alım, satım ve kiralama işlemleri ile yapılacak harcamalara uygulanacak usul ve esaslar Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine Yönetim Kurulunca çıkarılan yönetmelikle düzenlenir.

Tasfiye

MADDE 13- (1) Yönetim Kurulu, Türk Dünyası Kültür Başkentliği uygulamasının sona ereceği 31/12/2013 tarihinden itibaren altı ay içinde tasfiye işlemlerini tamamlar.

(2) Toplanan ödenek, gelir ve bağışlardan artan meblağ, tasfiyeyi müteakip iki eşit parçaya bölünüp, kültür ve sanat etkinlikleri için kullanılmak üzere Eskişehir İl Özel İdaresi ve Eskişehir Büyükşehir Belediyesi bütçelerine gelir olarak kaydedilir.

Geçici görevlendirme

MADDE 14- (1) Yönetim Kurulu, işçiler hariç olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarından gereksinim duyduğu personeli, organizasyonun süresini aşmamak ve ilgili kurumun iznini almak kaydıyla, Ajansta geçici olarak görevlendirebilir. Geçici olarak görevlendirilecek personelin aylık, ödenek, her türlü zam ve tazminatları ile diğer mali ve sosyal hak ve yardımları kurumlarınca ödenir.

Yürürlük

MADDE 15- (1) Bu Karar yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 16- (1) Bu Karar hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

EK 3: Eskişehir 2013 TDKB Etkinliğinin Hakkında Çıkarılan 6303 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması Kanunu

**ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTİ HAKKINDA
KANUNDA DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN²⁴**

Kanun No. 6516

Kabul Tarihi: 15/1/2014

MADDE 1 – 3/5/2012 tarihli ve 6303 sayılı Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında Kanunun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (ç) bendinde yer alan “2012 ve 2013” ibaresi “2012, 2013 ve 2014” olarak değiştirilmiştir.

MADDE 2 – 6303 sayılı Kanunun 6 ncı maddesinin birinci fıkrasında yer alan “31/12/2013” ibaresi “30/6/2014” şeklinde değiştirilmiştir.

MADDE 3 – Bu Kanun 31/12/2013 tarihinden geçerli olmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

MADDE 4 – Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

21/1/2014

²⁴ www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140122-26.htm

Ek 4: 2012 ve 2013 Yılları İçin Eskişehir’ de Yer Alan Tesislere Geliş, Geceleme, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranları

9 - TESİSLERE GELİŞ, GECELEME, ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ VE DOLULUK ORANININ İLLERE VE İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI (2012)
Number of Arrivals, Nights Spent, Average Length of Stay and Occupancy Rates of Establishments by Provinces and Districts

İLLER Provinces	İLÇELER Districts	TESİSE GELİŞ SAYISI Number of Arrivals			GECELEME Nights Spent			ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ Average Length of Stay			DOLULUK ORANI(%) Occupancy Rate		
		YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total
ESKİŞEHİR													
	Odunpazarı	1 680	55 953	57 633	3 160	80 068	83 228	1,88	1,43	1,44	1,49	37,87	39,37
	Tepebaşı	8 106	129 262	137 368	25 428	205 194	230 622	3,1	1,6	1,7	4,15	33,45	37,59
	Toplam	9 786	185 215	195 001	28 588	285 262	313 850	2,9	1,5	1,6	3,47	34,58	38,05

9 - TESİSLERE GELİŞ, GECELEME, ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ VE DOLULUK ORANININ İLLERE VE İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI (2013)
Number of Arrivals, Nights Spent, Average Length of Stay and Occupancy Rates of Establishments by Provinces and Districts

İLLER Provinces	İLÇELER Districts	TESİSE GELİŞ SAYISI Number of Arrivals			GECELEME Nights Spent			ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ Average Length of Stay			DOLULUK ORANI(%) Occupancy Rate		
		YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total	YABANCI Foreigner	YERLİ Citizen	TOPLAM Total
ESKİŞEHİR													
	Sivrihisar	105	397	502	216	845	1 061	2,06	2,13	2,11	2,90	11,35	14,26
	Odunpazarı	2 882	60 928	63 810	7 056	85 861	92 917	2,45	1,41	1,46	2,85	34,64	37,48
	Tepebaşı	9 669	130 662	140 331	30 153	215 399	245 552	3,1	1,6	1,7	4,76	34,03	38,79
	Toplam	12 656	191 987	204 643	37 425	302 105	339 530	3,0	1,6	1,7	4,21	34,01	38,22

Kaynak: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>

Ek 5: Eskişehir 2013 TDKB projesi kapsamında gerçekleştirilen etkinlikler

2013 YILINA AİT ETKİNLİKLER			
Sıra No	Etkinlik Adı	Etkinlik Tarihi	Etkinlik Türü
1	Kültür ve Turizm Bakanlığı Ankara Türk Müzik Topluluğu	31 Ocak 2013	Konser
2	Büyükelçi Yabancı ve Misyon Şeflerine Resepsiyon	12 Mart 2013	Default ²⁵
3	Nevruz Şenlikleri	21 Mart 2013	Şenlik
4	Yabancı Basın Mensuplarına Resepsiyon	22 Mart 2013	Default
5	Eskişehir 2013 TDKB Açılış Töreni	23 Mart 2013	Açılış
6	Kazakistan Jastar Tiyatro Topluluğu	19 Nisan 2013	Default
7	"Gölge Tiyatrosunun Geleceği" Konulu Çalıştay ve Yuvarlak Masa Toplantısı	23-25.04.2013	Default
8	3. Eskişehir Liselerarası Tiyatro Festivali	29.04-14.05.2013	Şenlik
9	Uluslararası Genç Doğa bilimcileri Turnuvası	29.04-06.05.2013	Default
10	Battalgazi Rallisi	4-5.05.2013	Default
11	Nasreddin Hoca Fıkra Anlatı Geleneği Toplantısı	6-8.05.2013	Default
12	Türkoloji Kongresi	7 Mayıs 13	Default
13	81 il 81 Öğretmen	10-11.05.2013	Default
14	Türk Dünyası Şiir Şöleni	10 Mayıs 2013	Default
15	Dadaşlar Etkinliği	18-19 Mayıs 2013	Default
16	Toy günü Etkinliği	23-25 Mayıs 2013	Default
17	Azerbaycanlılar etkinliği	28 Mayıs 2013	Default
18	Yunus Emre Oratoryosu	3 Haziran 2013	Default
19	Anadolu ve Balkanlarda Şücaeddin Veli'nin Yeri ve Önemi	8 Haziran 2013	Panel
20	Nasreddin Hoca Doğum Şenlikleri ve Anma Haftası	9 Haziran 2013	Şenlik
21	Seyyid Sultan Şücaeddin Veli Anma ve Dostluk Etkinlikleri	9 Haziran 2013	Default
22	Tepreş Şenlikleri	9 Haziran 2013	Şenlik
23	Türkçe Olimpiyatları	9 Haziran 2013	Default
24	İpekyolu Şairler Buluşması	28 Haziran 2013	Default
25	Eskişehir 2013 TDKB Konserleri - Mithat Körler	6 Temmuz 2013	Konser
26	Eskişehir 2013 TDKB Konserleri - Yalın	7 Temmuz 2013	Konser
27	Türkmenistan Kültür Günleri	6-7 Temmuz 2013	Konser
28	Bahçesaray(Kırım) Halil İbrahim Sofrası - Karacaşehir Mah.	9 Temmuz 2013	İftar
29	Astana (Kazakistan) - Halil İbrahim Sofrası	10 Temmuz 2013	İftar
30	Prizent (Kosova) - Halil İbrahim Sofrası	11 Temmuz 2013	İftar

²⁵ Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği proje takviminin aslında 'Default' kelimesi kullanılmıştır. 'Default' diğer kategorilere dâhil edilemeyen tüm etkinlikler için kullanılmıştır.

31	Ressamlar buluşması	12-16.07.2013	Default
32	Komrat (Gagavuzya) - Halil İbrahim Sofrası	12 Temmuz 2013	İftar
33	Bişkek(Kırgızistan) - Halil İbrahim Sofrası	13 Temmuz 2013	İftar
34	Celalabad(Kırgızistan) - Halil İbrahim Sofrası	14 Temmuz 2013	İftar
35	Nukus (Karakalpakistan) - Halil İbrahim Sofrası	15 Temmuz 2013	İftar
36	Semerikand(Özbekistan) - Halil İbrahim Sofrası	16 Temmuz 2013	İftar
37	Üsküp() - Halil İbrahim Sofrası	17 Temmuz 2013	İftar
38	Bakü(Azerbaycan) - Halil İbrahim Sofrası	18 Temmuz 2013	İftar
39	Gence(Azerbaycan) - Halil İbrahim Sofrası	19 Temmuz 2013	İftar
40	Lefkoşe(KKTC) - Halil İbrahim Sofrası	20 Temmuz 2013	İftar
41	Taşkent (Özbekistan) - Halil İbrahim Sofrası	21 Temmuz 2013	İftar
42	Kazan(Tataristan) - Halil İbrahim Sofrası	22 Temmuz 2013	İftar
43	Nahçıvan(Nahçıvan) - Halil İbrahim Sofrası	23 Temmuz 2013	İftar
44	Mahaçkale(DağıstanÖzerk Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	24 Temmuz 2013	İftar
45	Urumçi(Uygur Özerk Bölgesi) - Halil İbrahim Sofrası	25 Temmuz 2013	İftar
46	Saraybosna(Bosna Hersek Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	26 Temmuz 2013	İftar
47	Aşkabat(Türkmenistan) - Halil İbrahim Sofrası	27 Temmuz 2013	İftar
48	Merv(Türkmenistan) - Halil İbrahim Sofrası	28 Temmuz 2013	İftar
49	Çerkesk(Karaçay- Çerkes Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	29 Temmuz 2013	İftar
50	Şupaşkar(Çuvaşistan) - Halil İbrahim Sofrası	30 Temmuz 2013	İftar
51	Gorno(Altay Özerk Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	31 Temmuz 2013	İftar
52	Nalçık-Kabardino(Balkarya Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	1 Ağustos 2013	İftar
53	Yakutsk(Yakutistan-Saha Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	2 Ağustos 2013	İftar
54	Ahlat(Türkiye Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	3 Ağustos 2013	İftar
55	Çimkent(Türkmenistan ve Kazakistan Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	4 Ağustos 2013	İftar
56	Kızıl(Tuva Özerk Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	5 Ağustos 2013	İftar
57	Kerkük) - Halil İbrahim Sofrası	6 Ağustos 2013	İftar
58	Eskişehir(Türkiye Cumhuriyeti) - Halil İbrahim Sofrası	7 Ağustos 2013	İftar
59	"Bu Bayram Uzun Sürecek"	8-10.08.2013	Şenlik
60	Eskişehir 2013 TDKB Müzik ve Futbol Şöleni	10-11.08.2013	Konser
61	Eskişehir 2013 TDKB " Sokak Gösterileri "	12-20.08.2013	Şenlik
62	Azerbaycan Aysel Halk Dansları Topluluğu	13-14.08.2013	Şenlik
63	Bulgaristan Karaman Köyü Türk Halk Dansları Topluluğu Gösterisi	14 Ağustos 2013	Şenlik
64	Azerbaycan Aysel Halk Dansları Topluluğu Gösterisi	18 Ağustos 2013	Şenlik
65	"Atayurttan Anayurda" Belgeselinin Çekim Startı Basın Toplantısı	22 Ağustos 2013	Basın Toplantısı
66	Tataristan Kamsike Zori Dans Grubu Ve Kkct Akder Grubunun Gösterisi	23 Ağustos 2013	Şenlik
67	Geleneksel Türk Sporları Günleri	24 Ağustos 2013	Panel

68	TDBK Ajansı Katkılarıyla 20. Ertuğrul Gazi Şurası Yörük Etkinlikleri	24 Ağustos 2013	Şenlik
69	Tataristan Kamsike Zori Dans Grubu Ve Kkct Akder Grubunun Gösterisi	24 Ağustos 2013	Şenlik
70	Geleneksel Türk Sporları Günleri	25 Ağustos 2013	Şenlik
71	Tdkb Ajansı Katkılarıyla 20. Ertuğrul Gazi Şurası Yörük Etkinlikleri	25 Ağustos 2013	Şenlik
72	Kuzey Kafkasya Gençlik Okestrası	1-2.09.2013	Konser
73	Orhan Hakalmaz Konseri/Seyitgazi	1 Eylül 2013	Konser
74	Resim Sergisi	1-9.09.2013	Resim Sergisi
75	Unesco Milli Komisyon Toplantısı	1-3.09.2013	Toplantı
76	Çini Ve Seramik Sergisi	1-12.09.2013	Resim Sergisi
77	Türk Kahvesi Sergisi	2-23.09.2013	Resim Sergisi
78	Zara Konseri	2 Eylül 2013	Konser
79	Türksoy Üyesi Ülkelerin Unesco Milli Komisyonları Toplantısı	2 Eylül 2013	Toplantı
80	Türk Kahvesi Geçici Müzesinin Açılış Programı	2 Eylül 2013	Açılış
81	Türksoy Gençlik Senfoni Orkestrası Sahnesi	3 Eylül 2013	Konser
82	Bkm (Moralman Grubu) Sahne Gösterisi	3 Eylül 2013	Sahne Gösterisi
83	Yıldızlar Geçidi	4-5.09.2013	Sahne Gösterisi
84	Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı	5-7.09.2013	Kurultay
85	22. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı	5-7.09.2013	Kurultay
86	Ertuğrul Gazi'yi Anma Ve Söğüt Şenlik Programı	6-8.09.2013	Şenlik
87	Kuzey Kafkasya Şenlikleri	8 Eylül 2013	Şenlik
88	Temöb Türkiye Endüstrisi Mühendisleri Öğrenci Birliği	8-12.09.2013	Kurultay
89	Tümsiad Uluslararası 1. Kobi Zirvesi	12-15.09.2013	Kurultay
90	Türk Coğrafyası Toprak Sergisi	14.09-4.10.2013	Resim Sergisi
91	Ruhun Dansı - O'nda O'na	14 Eylül 2013	Sahne Gösterisi
92	Muhacir Yaz Şenliği	20-22.09.2013	Şenlik
93	Türk Dünyası Kültür Başkenti Gençlik Konseri 1	21 Eylül 2013	Konser
94	Eskişehir Uluslararası Sanat Çalıştay	23-27.09.2013	Çalıştay
95	Ahilik Haftası	24-28.09.2013	Konser
96	4. Şefika Kutluer Festivali (1/6)	24 Eylül 2013	Konser
97	Kültür Ve Turizm Bakanlığı Ankara Türk Dünyası Müzik Topluluğu Konseri	25 Eylül 2013	Konser
98	Turizm Ve Kültür Bakanlığı Güzel Sanatlar Sahne Gösterisi	25 Eylül 2013	Sahne Gösterisi
99	Eskişehir Uluslararası Sanat Çalıştay Sergisi	26.09-2.10.2013	Resim Sergisi
100	Balkan Haftası	27.09-2.10.2013	Toplu Etkinlik
101	4. Şefika Kutluer Festivali (2/6)	28 Eylül 2013	Konser
102	Gülşen Konseri	28 Eylül 2013	Konser
103	4. Şefika Kutluer Festivali (3/6)	30 Eylül 2013	Konser

104	Rusya ve İslam İşbirliği Teşkilatı ülkelerinin 5. Uluslararası Ekonomi - Kazan Summit Zirvesi	2-3.10.2013	Zirve
105	4. Şefika Kutluer Festivali (4/6)	2 Ekim 2013	Konser
106	4. Şefika Kutluer Festivali (5/6)	4 Ekim 2013	Konser
107	En İyi Aşçı Yarışması	5-6.10.2013	Yarışma
108	Yaza Veda Festivali	5-6.10.2013	Toplu Etkinlik
109	Türk Halk Müziği Konseri	5 Ekim 2013	Konser
110	Türk Dünyası Müzik Günleri (Rock Grupları)	7-13.10.2013	Konser
111	Tatarların Tarihi Mirası Kongresi	9-11.10.2013	Kongre
112	8. Uluslararası Türk Kültürü Kongresi	24-27.10.2013	Kongre
113	Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Gençlik Konseri 3 - Kırac	25 Ekim 2013	Konser
114	Ertuğrul Gazi'yi Anma ve Yörük Şenlikleri	26-28.10.2013	Toplu Etkinlik
115	Müzik Terapi Gösterisi	28 Ekim 2013	Sahne Gösterisi
116	Bulmaca Rallisi İkinci Etap	29 Ekim 2013	Yarışma
117	Eskişehir'de Şoförler ve Otomobilciler Derneği	29 Ekim 2013	Toplantı
118	Türk Dünyası Yıldızlar Serbest Güreş Turnuvası	30-31.10.2013	Yarışma
119	Türkvizyon Şarkı Yarışması Basın Lansmanı	1 Kasım 2013	Lansman (Tanıtım)
120	Türk Dünyası Kültürel Değerleri Uluslararası Sempozyumu	4-8.11.2013	Sempozyum
121	TCDD Uluslararası Demiryolu Emniyet Denetim Eğitimi	5 Kasım 2013	Konferans
122	Mevlana Değişim Programı	7-8.11.2013	Konferans
123	Aylin Dinç Konseri	9 Kasım 2013	Konser
124	Gözyaşı Geceleri	9 Kasım 2013	Toplu etkinlik
125	Türk Dünyası Genç Yetenekler Festivali ve Uluslararası Kırım Türkleri Halk Oyunları ve Müzik Festivali	19-21.11.2013	Şenlik
126	Türk Dünyası Çocukları Satranç Turnuvası	20-22.11.2013	Yarışma
127	Uluslararası Seyyid Yahya Şirvanî ve Halvetîlik Sempozyumu	21-22.11.2013	Sempozyum
128	Turkuaz Sinema Günleri - Türk Dünyası Sinema Günleri	22-24.11.2013	Ağırlama
129	Türk Keneşi Milli Eğitim Bakanları 2. Toplantısı	22 Kasım 2013	Toplantı
130	Necip Fazıl Kısakürek' İn Yunus Emre Oyunu	23-25.11.2013	Tiyatro
131	Uluslararası Türk Dünyası Çevre Sorunları Sempozyumu ve "Tıbbi Bitkiler Sergisi"	25-26.11.2013	Sempozyum
132	Bosna Hersek Türk Dünyasında	27.11-2.12.2013	Toplu etkinlik
133	Aliya İzzetbegović' in Vefatının 10.yıl Dönümü Anma Etkinliği	27-29.11.2013	Toplu Etkinlik
134	Taha Akyol - Rumeli'ye Elveda	27 Kasım 2013	Konferans
135	Uluslararası Küreselleşme Sürecinde Din Eğitimi Sempozyumu	28-30.11.2013	Sempozyum
136	Türk Dünyası Tiyatro Günleri	2-7.12.2013	Tiyatro
137	Tekerlekli Sandalyede Sema Gösterisi	3 Aralık 2013	Sahne Gösterisi
138	Hız. Mevlana Aşkı Sema Gösterisi	4 Aralık 2013	Toplu Etkinlik

139	Uğur Işılak Türk Halk Müziği Konseri	4 Aralık 2013	Konser
140	TÜRKONFED 17. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi Toplantıları	5-6.12.2013	Toplantı
141	İzmir Travel Türkiye Turizm Fuarı ve Konferansı	5-8.12.2013	Fuar
142	Eskişehir Ritim Grubu ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Roman Çocuk Müzik Grubu Gösterisi	8 Aralık 2013	Sahne Gösterisi
143	Türk Dünyasında Dini Hayat ve Güncel Meseleler Sempozyumu	11-12.12.2013	Sempozyum
144	Türk Dünyası Türk Halk Müziği Korosu	14 Aralık 2013	Konser
145	Nihat Hatipoğlu Eskişehir'de	15 Aralık 2013	Panel
146	Hız. Mevlâna'nın 740. Vuslat Yıldönümü ve Şeb-i Arus Anma Töreni	16-17.12.2013	Toplu etkinlik
147	Eskişehir'de 'Çanakkale'den Anadolu'ya Gezici Çanakkale 1915 Savaş Malzemeleri Müzesi'	16-22.12.2013	Açılış
148	Doğumunun 85. Yılında Uluslararası Cengiz Aytmatov Bilgi Şöleni Programı	17-18.12.2013	Kongre
149	Türkvizyon Şarkı Yarışması Yarı Finali	19 Aralık 2013	Yarışma
150	Türk Dünyası Medya Buluşmaları	21-22.12.2013	Kongre
151	Türkvizyon Şarkı Yarışması Finali	21 Aralık 2013	Yarışma
152	Yunus Emre Aşkın Sesi Eskişehir Film Galası	4 Ocak 2014	Sahne Gösterisi
153	Yunus Emre Aşkın Sesi Ankara Film Galası	7 Ocak 2014	Sahne Gösterisi
154	Yunus Emre Aşkın Sesi İstanbul Film Galası	8 Ocak 2014	Sahne Gösterisi
155	Hüsn-i Hat'ın Diliyle Göç Sergisi	12 Ocak 2014	Resim Sergisi
156	Rose and Tulip/Gül ve Lâle	14 Ocak 2014	Konser
157	Balkanlarda Akan Zaman	27-31.01.2014	Resim Sergisi
158	Kültür Başkenti Ajansı ve Eskişehir 18. EMITT Turizm Fuarı'nda	30.01-02.02.2014	Fuar
159	Türk Dünyası Türk Halk Müziği Korosu Afyon'da	1 Şubat 2014	Konser
160	Kerkük Haftası	05-08.02.2014	Toplu Etkinlik
161	Türk Dünyası Türk Halk Müziği Korosu Kütahya'da	8 Şubat 2014	Konser
162	Necip Fazıl'ın "Para" Oyunu Eskişehir'de Sahneleniyor	10-12.02.2014	Tiyatro
163	Sevgi Şiirleri Dinletisi	13 Şubat 2014	Konser
164	Saray Sanatı Çini'nin Tarihi Serüveni ve Türk İslam Mimarisindeki Yeri	15 Şubat 2014	Toplu etkinlik
165	Uluslararası Turkuaz Sinema Günleri	24-27.02.2014	Toplu Etkinlik
166	Üç Boyutlu Türk Dünyası Atlası Tanıtım Programı	25 Şubat 2014	Lansman (Tanıtım)
167	2014 Toktogul Satılğanov Yılı Açılışı	4 Mart 2014	Toplu etkinlik
168	Mustafa Kemal İlköğretim ve Ortaokulu Fotoğraf Sergisi Açılışı	5 Mart 2014	Açılış
169	Türk Dünyası Türk Halk Müziği Korosu Bilecik Konseri	5 Mart 2014	Konser
170	Eskişehir Türk Dünyası Kültür Başkenti Özel Konseri	6 Mart 2014	Konser
171	Türk Dünyası Alışveriş Günleri	08-16.03.2014	Şenlik

172	Türk Dünyası Ressamları Eskişehir'de Buluşuyor	15-18.03.2014	Resim Sergisi
173	Nevruz ve Kapanış Törenleri	19-21.03.2014	Şenlik
174	Türk Dünyası Gazeteciler Şurası	20 Mart 2014	Çalıştay
175	Talha Bora Öge Şiir ve Türkü Konseri	23 Mart 2014	Konser
176	Türk Dünyasında Bilimin Tarihi ve Gelişimi Kongresi	27-28.03.2014	Kongre
177	İz Sürücü Resim Sergisi	4-6.04.2014	Resim Sergisi
178	Uluslararası Kazanlı Yenilikçi Âlimler Sempozyumu	4-5.04.2014	Sempozyum
179	TÜMATA Konseri (Altaylardan Anadolu ya Türk Müzik ve Terapisi)	8 Nisan 2014	Konser
180	İki Günde Şirket-i Alem	12-13.04.2014	Sempozyum
181	Türk Dünyası Alışveriş Günleri Büyük Çekilişi	12 Nisan 2014	Yarışma
182	Türk Dünyası Çocuk Edebiyatı Yayıncılığı Sempozyumu	14-17.04.2014	Sempozyum
183	Kastamonu Valiliği Şapka Sergisi	16-22.04.2014	Toplu Etkinlik
184	Bosna'da Düğünümüz Var	17-20.04.2014	Şenlik
185	Maziden Atıye Türk Dünyası Tarih Öğrencileri III. Ulusal Sempozyumu	21-23.04.2014	Sempozyum
186	Bahar ve Aşk Şiirleri Dinletisi	22 Nisan 2014	Konser
187	Friglerden Kalan Gizemli Miras Fotoğraf Sergisi	25 Nisan 2014	Resim Sergisi
188	İmam Maturidi Uluslararası Sempozyumu	28-30.04.2014	Sempozyum
189	Türk Dünyası Sivil Toplum Kuruluşları Zirvesi	11-13.05.2014	Zirve
190	Alkışlanacak Kadınlar	2 Haziran 2014	Sahne Gösterisi
191	Türk Dünyası Bilim Olimpiyatları	4-7.06.2014	Toplu Etkinlik
192	Türk Dünyası İller Arası Mangala Turnuvası (Türkiye Ortaokullararası)	6-8.06.2014	Toplu Etkinlik
193	Nasreddin Hoca Doğum Şenlikleri	8 Haziran 2014	Şenlik
194	Anadolu da Frigya Medeniyeti Defilesi	9 Haziran 2014	Sahne Gösterisi
195	Friglerden Kalan Gizemli Miras Fotoğraf Sergisi	9 Haziran 2014	Resim Sergisi
196	Türk Dünyası Türk Halk Müziği Korosu Konseri	12 Haziran 2014	Konser
197	“Atayurt’tan Anayurda” İpekyolu Belgeseli Galası	18 Haziran 2014	Toplu etkinlik
198	Birjan ve Sara Operası	18 Haziran 2014	Sahne Gösterisi
199	Gaspıralı İsmail Bey Sempozyumu	25 Haziran 2014	Sempozyum
200	Dünya Uygarlığı İçinde Türk Uygarlığı Tarih ve Dil Meseleleri Kurultayı	27-29.06.2014	Kurultay

Kaynak: Eskişehir 2013 TDKB ajansı resmi web sitesi www.eskisehir2013.org.tr

Ek 6: Eskişehir 2013 TDKB Etkinliği Anketi**ESKİŞEHİR 2013 TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ ETKİNLİĞİNE
YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması Eskişehir halkının Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti etkinliği ile ilgili bilgi düzeyini ve tutumunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışma Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmekte olup, kişisel bilgilerinizin gizli tutulacağını, yanıtlarınızın sadece akademik amaçla kullanılacağını ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını taahhüt ederiz.

Ayırdığınız zaman ve emeğiniz için şimdiden şükran ve teşekkürlerimizi sunarız.

Murat GÜLDOĞAN

Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Programı

Danışman;

Prof. Dr. M. Bülent TOKAT

Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı -Yönetim ve Organizasyon Bili Dalı

TÜRK DÜNYASI KÜLTÜR BAŞKENTLİĞİ PROJESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐ Medeni Durumunuz: Evli ☐ Bekar ☐

Yaşınız: Yaş Aralığı:

15-19		35-39		55-59	
20-24		40-44		60-64	
25-29		45-49		65-69	
30-34		50-54		70 +	

Yaşadığınız Mahalle:

Eğitim	İlkokul	
Durumunuz:	Ortaokul	
	Lise	
	Önlisans	
	Lisans	
	Y. Lisans	
	Doktora	

Mesleğiniz:	Bir İşte Çalışmıyor	
	Ev Hanımı	
	Profesyonel (Mühendis, Mimar, Avukat vb.)	
	Kamu Personeli	
	Emekli	
	Esnaf ve Zanaatkar	
	İşçi	
	Öğrenci	

S.1. Eskişehir'in 2013 yılında Türk Dünyası Kültür Başkenti olduğunu biliyor musunuz ?

Evet ☐Hayır ☐

S.2.Aşağıda bulunan ifadeler ile ilgili görüşlerinizi;

Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum ve da Fikrim Yok şeklinde belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
2013 Eskişehir Türk Dünyası Kültür Başkenti Kapsamında;						
1. Etkinliklerin duyurulması için yapılan tanıtımlar yeterli olmuştur.						
2. Kurulan stantlar Türk Dünyası Kültür Başkentini tanıtmak için yeterli olmuştur.						
3. Kurulan Stantlarda dağıtılan materyaller (kitap, broşür, CD, vb.) Eskişehir'in Kültürel tanıtımı için etkili olmuştur.						
4. Gerçekleştirilen etkinliklere katılım yüksek düzeyde olmuştur.						
5. Etkinlik alanlarına ulaşım /erişilebilirlik kolay olmuştur.						
6. Gerçekleştirilen etkinliklerde kullanılan alanlar/ mekânlar fiziki açıdan yeterli olmuştur.						
7. Eskişehir'in turizm açısından tanıtımı sağlanmıştır.						
8. Gelenek ve göreneklerin hatırlanması sağlanmıştır.						
9. Gerçekleştirilen etkinlikler farklı araştırmalara yön verecektir.						
10. Kültür başkentliği yapmış bir kentte yaşadığım için gurur duyuyorum.						
11. Kültür başkenti etkinliklerine katıldığım için memnunuz.						

12. 2013 yılında Türk Dünyası Kültür Başkenti'nin Eskişehir olduğu başarılı bir şekilde duyurulmuştur.						
13. Eskişehir, sosyal ve kültürel özellikleri bakımından Türk Dünyası Kültür Başkenti kimliğine sahip çıkmayı başarmıştır.						
14. Eskişehir ile Türk Dünyası ülkeleri arasında ilişki güçlendirilmiştir.						
15. Eskişehir'in kültür başkenti seçilmesinde, şehrin son yıllardaki olumlu imajı etkili olmuştur.						
16. Eskişehir'in resmi ve sivil kurumları, Türk Dünyası Kültür Başkenti projesini başarılı bir şekilde yönetmişlerdir.						

S.3. Yapılan etkinliklerden haberdar olduğunuz mu ?

Evet

☐

Hayır

☐

Cevabınız 'EVET' ise nasıl haberdar olduğunuz ? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

Afiş ve reklam panolarından	
İnternet, Sosyal Medyadan	
Yazılı basın, TV veya Radyo yayınlarından	
Arkadaş veya yakın çevremden	
Etkinlikle ilgili gönderilen SMS ile	
Diğer	

S.4. Türk Dünyası Kültür Başkenti kapsamında aşağıda verilen etkinliklere katılım durumunuzu belirtiniz.

	Evet	Katılım Gösterdiğiniz Etkinlik Sayısı	Hayır
Konser			
Şenlik			
Açılış			
Panel			
İftar			
Basın Toplantısı			
Resim Sergisi			
Toplantı			
Sahne Gösterisi			
Kurultay			
Çalıştay			
Toplu Etkinlik			
Zirve			
Yarışma			
Kongre			
Lansman (Tanıtım)			
Sempozyum			
Konferans			
Ağırlama			
Tiyatro			
Fuar			

*Yukarıda verilen etkinlik türleri www.eskisehir2013.org.tr web sayfası adresinden alınmıştır.

S.5. Eskişehir'den önce Türk Dünyası Kültür Başkenti olan kenti / ülkeyi biliyor musunuz ?

Cevabınız Evet ise ismini yazar mısınız?

Evet

Hayır

Evet ise cevabınız:

S.6. 2014 Yılı'nın Türk Dünyası Kültür Başkenti olan kenti / ülkeyi biliyor musunuz ?

Cevabınız Evet ise ismini yazar mısınız?

Evet

Hayır

Evet ise cevabınız:

S.7. Aylık Hane Geliriniz:

0-1000 TL		2500-2999TL	
1001-1499TL		3000-3999TL	
1500-1999TL		4000-4999TL	
2000-2499TL		5000TL ve Üstü	

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.



KAYNAKÇA

- AĞLARGÖZ, Ozan, (2014), “Denetim”, **Yönetim ve Organizasyon-I**, Celil, KOPARAL (Ed), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564, Eskişehir, s. 152.
- AK, Mehmet, (2006), **Marka Yönetimi**, Akis Kitap Yayıncılık, İstanbul, s. 17.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem, ÇAKIR, Onur ve Esra, GÜL YILMAZ, (2017), **Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKSÖZ, Ozan, (2013), “Destinasyon Pazarlaması”, **Destinasyon Yönetimi**, Mehmet, YEŞİLTAAŞ, (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 113.
- ALLEN, Johny, William, O'TOOLE, Robert, HARRIS ve Ian McDONNELL (2002), **Festival and Special Event Management**, 2. Basım, John Wiley Sons Inc, Singapur, s. 99.
- ANBAR, Adem ve Değer, ALPER, (2009), **Yatırım Projeleri Analizi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s. 20.
- ANONİM, (2006), Proje Yönetimi, Optimist Yayınları, Cep Yönderi Dizisi, İstanbul, Çeviri:Ahmet Kardam, s. 44.
- ARAS, A.A., (2005), **Sürdürülebilir Süreç Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, s. 13.
- ARCODIA, Charles ve Alastair, Robb, (2000), “Future For Event Management: A Taxonomy of Event Management Terms”, **Events Beyond 2000: Setting The Agenda**, Edited by Allen Johny, Lago Leo, Harris Robert, Sydney, ss. 59, 157. <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf> (28.06.2016)
- ARGAN, Metin, (2002), **Eğlence Pazarlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 445, 447, 453, 455, 456, 457, 465.
- ARGAN, Metin (2004), “Spor ve Turizm Pazarlamasının Kesişim Noktası Olarak Spor Turizmine Kuramsal Bir Bakış,” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı 15, No:2, ss. 164, 457.
- ARGAN, Metin (2007), **Eğlence Pazarlaması**, Ankara, Detay Yayıncılık, s. 467.

- ARGAN TOKAY, Mehpere, (2013), “Etkinliğin Paydaşları”, **Etkinlik Yönetimi**, Hayri, ERTAN (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2778, Eskişehir, ss. 33-36, 40-41.
- ARGAN TOKAY, Mehpere, (2013), “Etkinliğin Pazarlanması”, **Etkinlik Yönetimi**, Hayri, ERTAN (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2778, Eskişehir, ss. 110, 131-133, 145.
- ASLANER, Ebru, Yaşar, SARI ve Medet, YOLAL (2012), “2013 Türk Dünyası Kültür Başkentliği Bağlamında Eskişehir”, **13. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, s. 273.
- AŞKUN, İnal Cem ve Bülent, TOKAT, (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Basım Yayın, Bursa, ss. 36-58.
- AYDIN, Gülsün, (2013), “Etkinlikte Finansal ve Risk Yönetimi”, **Etkinlik Yönetimi**, Hayri, ERTAN (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2778, Eskişehir, s. 110.
- AYMANKUY, Yusuf, (2003), **Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları**, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.1-2.
- BABACAN, Eylin ve Aylin, GÖZTAŞ PİRA, (2011), **Etkinlik Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, ss. 8, 25-29, 93.
- BAKAN, İsmail, (2009), **Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması**, TISK Academy / TISK Akademi, 4/ 7, s. 140.
- BAKIR, Hasan, (2008), “Finansal Planlama ve Kontrol”, **Finansal Yönetim**, Nurhan, AYDIN, (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1465, Eskişehir, ss. 87, 98.
- BLADEN, Charles, James, KENNEL, Emma, ABSON and Nick, WILDE, (2012), **Events Management**, Birinci Basım, Routledge Press, ss. 26, 29, 36-38, 246-247.
- BOWDIN, Glenn, Johny, ALLEN, William, O'TOOLE, Rob, HARRIS and Ian, Mc DONNELL, (2001), **Event Management Research Guide**, Elsevier Press, ss. 2-3, 40-42, 59, 67-71, 114, 177-185.

- CAN, Emel, (2015), **Boş Zaman, Rekreasyon ve Etkinlik Turizmi İlişkisi**, İstanbul Journal of Social Sciences, Sayı: 10, s. 3.
- CATHERWOOD, Dwight.W. ve Richard, Van KIRK, (1992), **The Complete Guide to Special Event Management**, Wiley Press, 1. Basım, Kanada: ss. 3-5.
- CHELLADURAI, Packianathan, (2006), **Human Resource Management in Sport and Recreation, Champaign**, Ill: Human Kinetics, s. 132.
- COŞKUN, Recai, Remzi, ALTUNIŞIK, Serkan, BAYRAKTAROĞLU ve Engin, YILDIRIM, (2015), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Sakarya Kitabevi, İstanbul, ss. 126, 143.
- ÇAKICI, Celil, (2009), **Toplantı Yönetimi, Kongre, Konferans Seminer ve Fuar Organizasyonları**. Ankara, Detay Yayıncılık, s. 157.
- ÇEVİK, Samet ve Melahat, Yıldırım SAÇILIK, (2014), Kültür Birleştirir: “Sosyal Gelişme” Açısından Eskişehir Türk Dünyası Kültür Başkenti Projeleri, **The Journal of International Social Research**, 7/34, s. 636.
- DAFT, Richard L., (2008), **New Era of Management**, (2nd Edition), Thomson South-Western, China, ss. 455-458.
- DELISLE, Connie L., Kam, JUGDEV and Janice, THOMAS, (2001), “Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights”, **Project Management Journal**, Vol. 7, 2001, s. 39.
- DOLLES, Harald and Sten, SÖDERMAN, (2008), “Mega-Sporting Events in Asia- Impacts on Society, Business and Management: An Introduction”, **Asian Business Management**, 7, ss. 149-150.
- DOUGLAS, Norman, DERRET R. and Ngaire, DOUGLAS, (2001), **Spacial Interest Tourism**, Singapur, John Wiley and Sons, s. 336.
- ECKERSTEIN, A. (2002), “Evaluation of Event Marketing”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, International Management, No: 25, **Göteborg University**, s.13.
- EKİCİ, Selim, (2006), “Proje Organizasyonlarının Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s. 56.

- EKMEKÇİ, Y. Aytül Dağlı, Rıdvan, EKMEKÇİ ve Ayşe, İRMİŞ, (2013), Küreselleşme ve Spor Endüstrisi, **Pamukkale Journal of Sport Sciences**, 4/ 1, s. 110.
- EREN, Erol, (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 40.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 6. Basım, İstanbul, ss. 167, 285, 297, 334, 449, 554.
- ERTÜRK, Mümin, (2009), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, ss.103, 116.
- Eskişehir (2013), **Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında 6303 Sayılı Kanun, (3/5/2012).**
- Eskişehir (2013), **Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı ve Organlarının Teşkilî İle Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Karar, (2012).**
- Eskişehir (2013), **Türk Dünyası Kültür Başkenti Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, (2014).**
- Eskişehir (2013). **Türk Dünyası Kültür Başkenti Ajansı Dergisi, Ocak 2013, sayı 1. s. 6.**
- FİDAN, Nurettin, (2012), **Okulda Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, s. 3.
- FOLEY, M., D. MCGILLIVRAY ve G. MCPHERSON, (2009), Policy, Politics and Sustainable Events, **Event Management and Sustainability**, (Ed. Razaq Raj ve James Musgrave), MPG Books Group, USA, ss. 13-21.
- GETZ, Donald, (1997), **Event Management ve Event Tourism**, Cognizant Communication Corporation. New York, ss. 4-7, 205, 250.
- GETZ, Donald, (2004), **Event Management and Event Tourism**, Second Edition, Canada, s. 10.
- GETZ, Donald, (2007), **Event Studies:Theory, Research and Policy for Planned Events**, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford, ss. 19, 26.
- GOLDBLATT, Joe, (2005), **Special Events: Event Leadership for a New World**, John Wiley ve Sons, Inc. New Jersey: ss. 6, 15.

- GÖKSEL, Ahmed Bülend ve Çisil, SOHODOL, (2005), **Stratejik Fuar Yönetimi**, Media Cat Yayınları, İstanbul, s. 18.
- GÜRSOY, Doğan ve K.W, KENDALL, (2006), “Hosting Mega Events”, **Annals of Tourism Research**, Vol.33, No. 3, ss. 603-623.
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), (2007), **Proje Yönetimi Kılavuzu 9**, ss. 8, 11, 14, 15.
- JAGO, Leo K. and Richard Norman, SHAW, (1998), Special Events: A Conceptual and Definitional Framework. **Festival Management ve Event Tourism**, 5(1), s. 28.
- KANBUR, Aysun, (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13, s. 3, ss. 387-404.
- KATİPOĞLU, Serdar, (2009), Avrupa Kültür Başkentleri, Kütüphaneleri ve İstanbul 2010, **Bilgi Dünyası**, 10 (2), s. 304.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 9. Basım, İstanbul, ss. 100, 123-124, 318-323, 420.
- KOÇEL, Tamer, (2011), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 13. Baskı İstanbul, ss. 389, 420, 449, 530, 574.
- MARDİN, Şerif, (2015), **Türkiye’ de Toplum ve Siyaset**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- MASTERMANN, Guy, (2009), **Strategic Sports Event Management**, Olympic Edition, 2. Basım, Elsevier Press, Chapter 3, ss. 58, 191.
- MİRZE, S.Kadri, (2010), **İşletme**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 136.
- MUCUK, İ. (2001), **Pazarlama İlkeleri**, 13.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss. 172-173.
- O’ TOOLE, William J., (2000), **Toward the Integration of Event Management Best Management Practice by the Project Management Process**, Events Beyond: Setting The Agenda, ss. 86-87.
- OLIVER, Thomas, (2008), “Reference Model-Based Event Management”, **International Journal of Event Management Research**, Volume 4, Number 1, s. 40.

- ORAL, Saime ve H., YÜKSEL, (2006), **Hizmet İşlemleri Yönetimi**, İzmir, 1. Basım, ss. 7, 13.
- ORHUN, Feryal Beykal, (2005), “Resim-İş Dersine İlişkin Tutumların Yorumlanması”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18, s. 3.
- ÖZDEMİR, Lütfiye, (2010), “Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir?”, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 26, ss. 260-271.
- ÖZALP, İnan, (2001), **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, ss. 239-241.
- PALMER, Robert, (2004), **European Cities and Capitals of Culture**, Palmer/Rae Associates, Brüksel, Belçika, s. 41.
- PAŞAOĞLU, Didem, (2013), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:2944, Eskişehir, 1. Basım, s. 60.
- PİRA, Aylin, (2004), **Etkinlik Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 1. Basım, s. 105.
- Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu)**, (2013), 5. Baskı, Project Management Institute, Kâğıthane, İstanbul, ss. 23-26, 30-33, 50-54, 57.
- RAMSBORG G.C.; B. MILLER, D. BREITER, BJ. REED and A. RUSHING (eds), (2008), **Professional meeting management: Comprehensive strategies for meetings, conventions and events**, 5th ed., Kendall/ Hunt Publishing, Dubuque, Iowa.
- RICHARDS, Greg ve Robert, PALMER, (2010), **Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation**, Butterworth-Heinemann, Oxford. s. 203.
- RICHARDS, Greg ve Julie, WILSON, (2004), **The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe**, Urban Studies, Vol:41, No:10, ss. 1931-1951.
- RITCHIE, J.R. Brent, (1984), “Assesing the Impacts of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues”, **Journal of Travel Research**, 23 (1), ss. 2, 6.
- ROCHE, Maurice, (2000), **Mega Events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture**, Routledge, New York, s.1.

- SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla, YILDIZ, (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayınları, İstanbul, s. 232.
- SAYLI, Halil, Mustafa, KURT ve Ahmet, BAYTOK (2006), “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyon Karahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:16, ss. 32-33.
- SEYMEN AYTEMİZ, Oya, (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 107-111.
- SHANKLIN W.L. and John R., KUZMA, (1992), “Buying That Sporting Image”, **Marketing Management**, Volume 1, (2), s. 58.
- SHONE, Anton and Bryn, PARRY, (2004), **Successful Event Management: A Practical Handbook**, Thomson Learning, Londra, s. 4.
- SILVERS, Julia Rutherford, (2004), **Professional Event Coordination**, John WileyveSons, Inc. New Jersey: s. 2.
- SILVERS, Julia Rutherford, (2007), **Introduction to EMBOK The Event Management Body of Knowledge**, CSEP.
- SNOW, Charles, C., Raymond, E., MILES ve Henry, J. COLEMAN, (1992), “Managing 21st Century Network Organizations”, **Organizational Dynamics**, American Management Association, (3)5: 5-16.
- ŞAHİN, Mehmet, (2009), **Spor Ahlakı ve Sorunları**, 2. Basım, Doğa Basım Yayın, İstanbul.
- TASSIOPOULUS, Dimitri, (2005), “Events- An Introduction”, **Event Management: A Professional and Development Approach**, Juta Academic, South Africa, ss. 2-36.
- TEREKLİ, Serdar, (2013), “Etkinlik Yönetiminde İnsan Kaynakları”, **Etkinlik Yönetimi**, Hayri, ERTAN (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2778, Eskişehir, ss. 6, 73, 87.

- TİMUR, M. Necdet, Samet, ÇEVİK ve Güzin, KIYIK KICIR, (2014), “Etkinlik turizmi: Kültür Başkenti Etkinliklerinin Başarı Unsurlarının Üzerine Bir Değerlendirme”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2, Sayı 2/1, ss. 56-83.
- TİMUR, M. Necdet, Samet, ÇEVİK ve Güzin, KIYIK KICIR, (2016), “Destinasyon Marka Stratejisi Olarak Mega Etkinlikler: Eskişehir 2013 Türk Dünyası Kültür Başkenti Orneği”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9:46, ss.1030-1044.
- TOKAT, Bülent, (2012), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss. 6-7, 147.
- TOKAT, Bülent ve Hakan, KARA, (2013), **İşletmelerde Müşteri Hizmetleri Yönetimi Ve Örgüt Yapısı**, Yargı Yayınevi, İstanbul, s. 9.
- TOKGÖZ, Nuray, (2013), “Yönetim Fonksiyonları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Celil, KOPARAL ve İnan, ÖZALP, (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Eskişehir. s. 43.
- TOKSÖZ, Derya, Elif, BAK ve Sercan, BENLİ, (2014), “Mega Ve Özellikli Spor Etkinliklerinin Dünyadan Ve Türkiye'den Örneklerle Benzerlik ve Farklılıkları”, **3. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu**, 18 Nisan 2014, Mersin.
- TORTOP, Nuri, (1983), **Yönetim Bilimi**, S Yayınları, Ankara, s. 71.
- TUM, Julia, Philippa, NORTON ve J.N. WRIGHT, (2006), **Management of Event Operations (Event Management Series)**, Elsevier Press., Oxford, ss. 4-5, 95.
- TUTAR, Hasan, (2006), **Örgütsel Davranış - Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından**, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 131.
- UCA ÖZER, Selda, (2010), Şehir Turizmi ve Kültür: Yabancı Turistlerin Kültürel Bir Destinasyon Olarak İstanbul’ u Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi**, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, s. 70.

- UYSAL, Oktay, (2013), “Projenin Planlanması I - Zaman Yönetimi, İş Kırılımı Etkili Ekip Oluşturma”, **Proje Yönetimi**, Hasan, Durucasu (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2980, Eskişehir, ss. 80-81.
- UYSAL, Oktay, (2013), “Projenin Yürütülmesi”, **Proje Yönetimi**, Hasan, Durucasu (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2980, Eskişehir, ss. 130, 133.
- ÜÇÜNCÜ, Hayrettin, (2004), Mikrosoft Project ile Proje Yönetiminin İşletme Verimliliğine Katkısı, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi**, Kütahya, s. 212.
- ÜLGİN, Hayri ve S. Kadri, MİRZE, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, ss. 23, 400.
- ÜNDER, Mehmet Baran, (2006), “İnşaat İşletmelerinde Proje Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, ss. 40, 43.
- VEL, Prakash K. and Ricky, SHARMA, (2010), “Megamarketing an event using integrated marketing communications: the success story of TMH”, Vol. 11, No. 6, **Business Strategy Series**, Emerald Group Publishing Limited. ss. 371-372, 471.
- WAGEN, Lynn Van Der ve Brenda, R. CARLOS, (2005), **Event Management**, Pearson Education, 1. Basım, ss. 6-12, 20-23, 122, 178, 229.
- WATT, David C., (1998), **Event Management in Leisure and Tourism**, Longman Group United Kingdom, s. 9.
- WOLF, R.M., (1988), Questionnaire, Educational reseach methodology and measurement (Ed. P.S.Keeves). Oxford: Pergaman Press, USA, s. 478.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye, ERDOĞAN, (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 48.
- YILDIRIM, Candan, (2009), “Kültür Turizmi Kapsamındaki İletişim Çalışmaları: 2010 İstanbul Avrupa Kültür Başkenti Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, s. 81.

Elektronik Kaynaklar

- ARSLAN, Kahraman, (2008), **Türkiye’de Kongre Turizmini Geliştirme İmkânları**, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 2008-34, İstanbul, ss. 8-9.
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0001114.pdf> (28.06.2017).
- DANIEL, Moise, Georgescu, BOGDAN ve Zgura, DANIEL, (2012), “The Use of Event Marketing Strategies”, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 46, ss. 5409-5413. <file:///C:/Users/MacBook%20Pro/Downloads/The%20use%20of%20event%20marketing%20management%20strategies.pdf> (29.06.2017)
- GETZ, Donald, (2008), “Event Tourism: Definition, Evolution and Research”, **Tourism Management**, 29, ss. 403-428, http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/12.08.39_Event%20Toursm%20_GETZ.pdf (28.06.2017).
- Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, ISBN: 975-492-511-9 I e-Kitap , <http://www.notoku.com/halkla-iliskilerde-etkinlik-planlamasi/#ixzz22UEptJUQ> (i1), (03.08.2017).
- http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/78321/43429/08_-_uluslararası_isletmelerde_orgut_yapilari.pdf (13.02.2017)
- <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis> (14.06.2017)
- http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm (10.12.2017)
- <http://www.malisozluk.com/?s=Kesin+hesap> (12.10.2017)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120518-2..htm> (26.04.2017)
- <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf>, (14.05.2017)
- TOSUN, Süleyman, (2010), **Proje Paydaşları**, <http://www.suleymantosun.com/proje-paydaslari-kimlerdir/> (28.06.2014).

DİZİN

-B-

Bütçeleme, 81

-D-

Danışma Kurulu, 91, 92, 93, 94

-E-

Etkinlik, v, 4, 5, 7, 21, 22, 23, 25, 26,
 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
 39, 40, 57, 58, 59, 66, 69, 70, 71, 72,
 73, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 85
 Etkinlik Hizmetleri, 73, 74, 76
 Etkinlik Planlaması, 26, 83
 Etkinlik Yönetimi, v, 6, 22, 23, 25, 26,
 33, 42, 57, 58, 66, 67, 78, 83

-G-

Genel Sekreterlik, 94, 95

-H-

Halkla İlişkiler, 72, 77, 86
 Hallmark, 7, 11

-İ-

İş ayrışım, 27
 İşletme işlevleri, v, 72

-K-

Koordinasyon Kurulu, 91
 Kritik yol yöntemi, 42
 Kültür Başkentliği, 12, 15, 94

-M-

Matris örgütlenme, 46, 47
 Mega Boyutlu Kültürel Etkinlikler, 87
 Mega Etkinlikler, 9

-O-

ortak girişim, 50, 52

-P-

Paydaş, 53, 83
 PMBOK, 48, 49, 52, 53
 Proje, 25, 27, 28, 35, 37, 40, 41, 42, 44,
 46, 47, 52, 53, 54, 56, 57, 59, 60, 65,
 69, 71, 78, 80, 81, 118, 125

-S-

Süreç Grubu, 52, 56, 57

-Ş-

Şebeke Örgüt, 49, 50, 52, 122

T

Türk Dünyası, 13, 14, 15, 93, 94, 96

-U-

uyumlaştırma, 27, 32, 44, 47

-Y-

Yönetim Ekibi, 57
 Yönetim Kurulu, 91, 92, 94
 Yönetimsel İşlevler, v, 32
 Yürütme, 56, 58

