

## MUŞ İLİNİN GELİŞME POTANSİYELİNİN SWOT ANALİZİ İLE İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Şaban Mustafa ERSUNGUR<sup>(\*)</sup>

Mehmet Barış ASLAN<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın konusu olan Muş ilinin ekonomik yapısı, bölgenin gelişmişlik farklılıkları temelinde, Türkiye geneli ve TRB2 düzey 2 bölgesi ile karşılaştırıldığında, geri kalmışlığın, ilde güçlü bir şekilde yaşandığını göstermektedir. Söz konusu farklılıklar, beraberinde birçok ekonomik ve toplumsal sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır.

Makalenin amacı Muş ilinin sosyo-ekonomik yapısını mevcut veriler ışığında inceleyerek, ilin gelişme potansiyelini belirlemektir. Bu kapsamda, Muş ilinin SWOT Analizi yapılarak, İlin ekonomik anlamda güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. İlde bulunan verimli ovalar, toprak yapısı ve organik, tarıma elverişli koşullar ile ilde yapımı devam eden Alparslan II barajının yakın zamanda faaliyete geçecek olması, farklı türde ürünlerin yetiştirilmesine ve yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında orta ve büyük ölçekli tarım işletmelerinin kurulabilmesine imkân tanıdığı görülmüştür. Ayrıca ilde hayvancılık için çok uygun mera ve çayır alanlarının bulunması ve hayvan varlığının ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyaç duyacağı talebi karşılayacak düzeyde olması, tarım ve hayvancılık sektörünü ön plana çıkartarak, yeni yatırımlar için yüksek potansiyel oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** SWOT Analizi, Muş, Sosyal Yapı, Ekonomik Yapı, Gelişme Potansiyeli

### THE INVESTIGATION OF THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE PROVINCE OF MUŞ WITHIN SWOT ANALYSIS

**Abstract:** The economic structure of the province of Muş which is the subject of this study, within the background of under development differences of the region, when compared with Turkey in general and TRB2 level 2 region, have indicated the rising severe economic underdevelopment in the province. These differences have caused many economic and social problems.

The aim of this study is to determine the development potential of the province by investigating the social structure of Muş in the light of collected data. In this context the strengths and weaknesses of Muş province in the economic sense have been suggested according to the SWOT Analysis of the province. It has been also recorded that the fertile plains located in the province, soil structure, and favorable conditions for organic agriculture along with the dam named Alparslan II which is being constructed in the province and going to be operational soon enable to cultivate different types of products and to establish medium and large-sized agricultural enterprises under the application of new incentive system. Also it has been discovered that the pasture and meadow areas suitable for livestock in the province and the number of animals which will meet the demand of meat and meat-products enterprises to be

<sup>1</sup> Bu çalışma “Muş İlinin Sosyo-Ekonomik Yapısının SWOT Analizi İle İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

(\*) Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, İİBF İktisat Bölümü.

(\*\*) Öğr. Gör. Muş Alparslan Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu.

established do not only present the importance of agricultural and livestock sector, but also create high potential for new investments

**Key words:** SWOT Analysis, Muş Province, Social Structure, Economic Structure, Development Potential

### I.Giriş

Bir ülkedeki ekonomik gelişme, o ülkenin bölgeleri arasında dengeli dağılım politikaları uygulaması ile paralellik gösterir (Ersungur, 2005: 27). Aynı ülkenin farklı bölgelerinde görülen her türlü eşitsizlik bölgesel dengesizlik olarak ifade edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde bölgeler arası dengesizlikler giderek azalırken, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise artma eğilimindedir. (Gündüz, 2006: 15). Bölgesel dengesizlik, dünyanın birçok ülkesinde günümüzde de varlığını güçlü bir şekilde hissettiren ve geri kalmış bölgelerin gelişimine destek olmak paralelinde, ilgili devletin girişimleri ve alması gereken tedbirlerle bağlantılı bir olgudur (Arı, 2006: 23).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan bölgeler açısından büyümenin yanı sıra yapısal değişimleri de içeren bölgesel kalkınma kavramı, günümüzde nüfus, tarımsal yapı, sanayi yapısı, gelir dağılımı, mali piyasalar, ulaşım ve haberleşme olanakları, sağlık ve eğitim hizmetlerinde yeterlilik ve yaygınlık düzeylerindeki farklılıkları ifade eden, bölgesel dengesizlik temelinde işlerlik kazanan, geniş bir yelpazede ele alınmakta ve geri kalmış bölgelerin çeşitli biçimlerde geliştirilmesi amacını ifade etmektedir (Açcı, 2008: 5).

Türkiye’de bölgesel dengesizliğe neden olan sosyo-ekonomik nedenlerin başında, ülkenin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki coğrafi yapının ve iklim koşullarının sertliği, sağlık ve eğitim alanlarındaki aksaklıklar, yüksek doğurganlık, işgücüne düşük katılım oranları, eğitilmiş insan gücünün yetersiz olması ve bölgede tarım ekonomisinin hakim olması gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’nin Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan Muş ilinin sosyo-ekonomik yapısını mevcut veriler ışığında analiz ederek, ilin gelişme potansiyelini belirlemektir. Bu kapsamda öncelikle Muş ilinin zayıf tarafları, mevcut durumu ile gelecekte karşılaşılabileceği tehditleri ve bunların üstesinden gelebilecek ve aynı zamanda kalkınmayı hızlandıracak güçlü yönleri ile fırsatları belirlenerek, Muş iline ait SWOT Matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra zayıflıkları ve tehditleri göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek WT (zayıflıklar-tehditler) stratejileri, zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeyi hedefleyen ve dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak olan WO (zayıflıklar- fırsatlar) stratejileri, organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek güçlü yönler üzerine kurulmuş olan, güçlü yönlerden maksimum oranda yararlanırken dış tehlikeleri minimize etmeyi amaçlayan ST (güçlü yönler-tehditler) stratejileri ve son

olarak ilin güçlü yönleri ile fırsatlarını bir araya getirilerek büyüme olanakları arayan, hem gücü hem de fırsatları en iyi şekilde kullanmayı hedefleyen SO stratejileri, SWOT Analizi Uygulaması ile tespit edilerek, Muş ilinin gelişmişlik düzeyini arttıracak kalkınma stratejileri önerileri ortaya konmuştur.

Yaptığımız bu çalışmada, ilk adım olarak, , uyguladığımız SWOT Analizi ve uygulamaları hakkında, Türkiye’de ve uluslar arası alanda yapılmış olan çalışmalara yönelik literatür araştırması yapılmıştır. Daha sonra, bulunan tüm araştırma makaleleri, tezler ve kurumsal bazlı çalışmalar dikkatle okunup özet bilgiler alınarak çalışmanın bilimsel çerçevesi oluşturulmuştur.

İkinci aşamada il düzeyinde düzenli resmi kurum ziyaretleri gerçekleştirilerek, Muş ili ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sonucunda düzenlenen resmi istatistikler, basılı materyaller, faaliyet raporları, brifing raporları gibi resmi arşivlerden veriler elde edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü aşamasında Muş ili ile ilgili yayınlanmış kitaplar, dergiler, makaleler ve raporlar incelenmiştir. Ayrıca Türkiye İstatistik Kurumu, Bankalar Birliği, Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı ve ilgili bakanlıklar gibi istatistiki veri tabanlarına sahip olan resmi kurumlardan Muş, TRB2 Alt Bölgesi ve Türkiye ile ilgili istatistiki veriler elde edilmiştir.

Daha sonra son aşamada, elde edilen veriler sınıflandırılarak yıllar itibari ile tablolara aktarılmış ve elde edilen sonuçlara ilişkin karşılaştırmalı yorumlar yapılarak Muş ilinin zayıf yönleri, mevcut durumu ile gelecekte karşılaşılabileceği tehditleri ve bunların üstesinden gelebilecek ve aynı zamanda kalkınmayı hızlandıracak güçlü yönleri ile fırsatları tespit edilmiştir. Tespit sonuçları SWOT Matrisine yerleştirildikten sonra SWOT Analizi uygulaması ile ilin kalkınmasına yönelik strateji uygulamaları önerileri gerçekleştirilmiştir.

SWOT Analizi sonucu ortaya koyduğumuz, gelişim stratejileri önerilerinden hareketle, ilin kalkınması adına, mevcut durumda yeterli düzeyde olmayan ancak gelecekte yapılması düşünülen gerek akademik gerekse kurumsal bazlı çalışmalara kaynak teşkil etmesi ve aynı zamanda bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında yatırım yapmayı düşünen girişimcilere, potansiyel yatırım alanlarının tespiti adına rehber niteliği taşıması, söz konusu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## II. Genel Anlamda SWOT Analizi

“Bir yörenin veya işletmenin var olan durumunun analiz edilmesi, üstün ve zayıf yönleriyle beraber fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim (SWOT) Analizi adı verilir” (Dinçer, 2005: 142).

Prof. Heinz Wehrich tarafından San Francisco Üniversitesi’nde yönetim profesörü iken ilk olarak, “Long Range Planning”de çıkan makalesi ile ortaya atılan SWOT Analizi, stratejik planlama kavramının güncelliğini koruduğu yıllarda hayli ilgi görmüş, stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendine yer edinmiştir. Günümüzde de güncelliğini devam ettirdiği görülmektedir.

SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (Cebecioğlu, 2006: 79-81).

S (Strength) : Organizasyonun veya yörenin güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesi demektir

W (Weaknesses) : Organizasyonun veya yörenin güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesi demektir

O (Opportunities) : Organizasyonun veya yörenin sahip olduğu fırsat veya olanakları ifade etmektedir

T (Threats) : Organizasyonun veya yörenin karşı karşıya olduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir

SWOT Analizi firmaların veya yörelerin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesinin temelini oluşturursa da, güçlü ve zayıf yanların analizine sistematik yaklaşımların getirilmesi giderek daha popüler hale gelmektedir. Firmalar veya yöreler güçlü ve zayıf yanlarını ayırt edebilmek için özel aksiyonlar almak durumundadır çünkü birçok firma ve yöre sahip olduğu yetkinliklerin kaynağı üzerinde sadece belirsiz fikirlere sahiptir. Bazı firmaların ve yörelerin küresel bir bakış açısına sahip olamamaları ise firma veya yörenin çevresi hakkında elde edilen resmin net olmasını önlemektedir. Dolayısıyla bahsedilen zorluklara rağmen rekabetçi bir stratejinin geliştirilmesi güçlü ve zayıf yanların küresel bir bakış açısıyla gözden geçirilmesine bağlıdır (Houben, 1999: 125-135).

SWOT Analizi sonucu elde edilecek ilk yarar, analizi yapılacak organizasyonun veya yörenin mevcut durumunun tespit edilmesidir. Bu kapsamda güçlü ve zayıf yönler ile beraber organizasyonun veya ilgili yörenin karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu açıdan değerlendirildiğinde SWOT bir “*Mevcut Durum Analizidir*”. SWOT aynı zamanda organizasyonun veya bir yörenin gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin etmeye yarayan bir analiz yöntemidir. Bu anlamda ise SWOT bir “*Gelecek Durum Analizidir*” (Aktan, 1999: 10).

İşletmeler veya yöreler, SWOT Analizi sonucunda ortaya çıkarılan hususları göz önünde bulundurup, gerekli önlemleri alarak çalışmalarının

verimini, başarılarını ve kalkınma hızlarını arttırabilirler (Cebecioğlu, 2006: 81).

### III. Literatür Araştırması

#### A. Türkiye ve Çeşitli Ülkeler Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar

Bölgesel kalkınma kapsamında yapılan bilimsel çalışmalar, illerin mevcut durumundan hareketle, kalkınmayı hızlandıracak potansiyel yatırım alanlarını tespit etmeye yönelik bir takım analiz teknikleri uygulamaları yardımıyla aynı zamanda gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin etmeye yarayan ve kalkınmışlık düzeyini gelişmiş bölge düzeyine yükseltmeyi amaçlayan çalışmalardır.

Bu anlamda, Muş İlinin sosyo-ekonomik yapısını analiz etmeye çalıştığımız bu çalışmada, aşağıda gösterilen, Türkiye ve çeşitli ülkeler üzerine yapılmış olan benzer çalışma örnekleri incelenerek, çalışmanın genel çerçevesi ortaya konulmuştur.

Halla tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada, “Usul veya Ana Planlama Yaklaşımı” çerçevesinde gerçekleştirilen, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespit edildiği SWOT Analizi uygulaması, mevcut literatürde yaygın ama olumsuz olarak analiz edilmiştir. Bu nedenle, çalışmada Tanzania’da Dar es Salaam şehri’nin kentsel gelişimi, Stratejik Kentsel Gelişim Planı (SUDPF) çerçevesinde, SWOT uygulaması ile analiz edilmiştir. Söz konusu analizin amacının, halen devam eden önceki yaklaşımlar ile karşılaştırıldığında çalışmanın temel özelliklerinin belirlenmesi olduğu vurgulanmıştır. Kilit şehrin paydaşları ilgili hassasiyeti göstererek, bilgi toplama oturumları, konuya özel çalışma gruplarının faaliyetleri, genel kurul danışma ve uygulama düzenlemeleri ile plan hazırlama ve uygulama ana faaliyetleri dahil herhangi bir kritik konuda katılımı önemli olan kent sakinlerinin SUDPF işlemi sırasında düzenlenen planlama forumlarına tam katılımı, çalışmanın güçlü yönünü ortaya koyduğu ifade edilmiştir.

Halla, sonuç önerisinde ilk önce katılım ve koordinasyon sürecinde girişimci paydaşlara yönelik olarak, herkesin kendi koordinasyon komitesinde farkındalık ve duyarlılık çerçevesi içerisinde bir fikir birliği oluşturmasının önemine işaret etmiş, ikinci olarak SUDPF takımının, katılımcı paydaşlar arasında şehrin profili ile ilgili hızlı bir değerlendirme ve bilgi akışı faaliyetini yürütmesi gerektiğini ifade ederek, son aşamada ilgili paydaşların güç birliği içerisinde strateji ve projeler geliştirerek, önem arz eden kritik konuların üzerine eğilmelerinin gerekli olduğunu belirtmiştir (Halla, 2007: 130).

Zhang tarafından 2012 yılında Suzohu’nun kırsal turizminin gelişimine yönelik olarak yaptığı SWOT Analizi uygulaması çalışmasında, geniş kapsamlı bir değerlendirme yaparak, kendi kaynakları ve dış çevre etkisi altında, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin tespitini gerçekleştirmiştir. Daha sonra Suzohu’nun avantaj ve dezavantajlarını, zorluk ve tehditlerin üstesinden gelebilecek önerilerini sunmuştur.

Zhang yapmış olduğu çalışma sonunda, Suzohu'nun kırsal turizminin gelişimine yönelik elde ettiği sonuçlara göre, güçlü yönlerini; "kaynak zengini kırsal turizm, kategori çeşitliliğine sahip olması, zengin kültür birikimi (Wu kültürünün uzun bir geçmişe sahip olması), mükemmel coğrafi konumu", zayıf yönlerini ise; "yetersiz altyapı, zayıf pazar bilinci, düşük kaliteli turizm ürünleri, planlama ve yönetim bilgileri eksikliği" olarak tespit etmiştir. Çalışma sonucu elde edilen Suzohu'nun sahip olduğu fırsatlar ise; "hükümetin olumlu yöndeki rehberliği, piyasa talebinde güçlü büyüme", karşı karşıya olduğu tehditler ise; "geleneksel kültür ve modern kültür arasındaki çatışmalar, geliştirilmesi ve korunması arasındaki çatışmalar, homojen rekabet, olağanüstü fenomen" şeklinde sıralanmıştır (Zhang, 2012: 1295).

Axel Wolz ve Klaus Reinsberg'in 2012'de Almanya'nın birleşmesinden sonra, seçilen kırsal bölgelerde sosyo-ekonomik ve tarımsal yapıdaki gelişmeyi inceledikleri çalışmada, Almanya'da kırsal kalkınmanın bölgesel odaklı, sektörler arası ortaklığa, öğrenmeye dayalı ve uzun soluklu bir yaklaşım olarak anlaşıldığını ifade etmektedir. Asıl amacın farklı sektörlerde ve ortak bir kalkınma stratejisi altında birleşmenin olması gerektiğini vurgulayan Wolz ve Reinsberg, seçilen alanın küçük bir alan olmasına rağmen çok iyi deneyimler kazanıldığını belirtmektedir. Ayrıca çalışmanın felsefesinin politikacılar tarafından benimsendiğini ve lider yaklaşımın 2007-2013 döneminde önemli bir rol oynayacağını ifade etmişlerdir (Reinsberg ve Wolz, 2012: 22).

Kwadwo'nun 2010 yılında Gana'nın gelişme potansiyelini ölçmeye yönelik gerçekleştirdiği, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin tespit edildiği SWOT Analizi uygulaması çalışmasında, güçlü yönler olarak;

- Ülkenin sahip olduğu işgücü ve söz konusu işgücünün gerek turizm sektöründe çalışma gerekse gelen turistleri gereği gibi karşılama ve ağırlama bakımından sahip olduğu yetenek
- Yönetimin demokratik liderliği
- Huzurlu doğanın olması
- Misafirperverliğin tüm alt-sahra bölgesinde önemli olduğunu vurgulamıştır.

Zayıf yönlerinin başında ise özellikle merkezden Gana'nın uzak bölgelerine, demiryolu ve havayolu imkanlarının yetersizliği nedeniyle karadan seyahat etmek zorunda kalan turistlerin yaşamış olduğu yoğun trafik kazaları gelmektedir. Ülkedeki güçlü yerel siyasi irade ve iyi yönetişimin yabancı ziyaretçiler bakımından ülkeye iyi bir görünüm kazandırması ülkenin sahip olduğu fırsatların başında gelmekte, ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik kriz nedeni ile gelen turistlerin konaklama ihtiyacını karşılayacak otel ve benzeri tesislerin inşasının sorunsuz bir şekilde ilerlemesinin engellenmesi ise var olan tehditlerin başında gelmektedir (Kwadwo, 2010: 52).

“Yunus Açı’nın 2008’de yapmış olduğu, Hatay İlinin Sosyo-Ekonomik Yapısı ve Gelişme Potansiyeli ” adlı çalışmada, uygulanan SWOT Analizi ile Hatay ilinin güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe dönük fırsat ve tehditlerinin tespiti yapılmıştır. Daha sonra uygulanabilecek stratejiler kapsamında, ilin gelişim organizasyonu içerisinde hedef projeleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- İstihdam olanaklarının artırılması
- Gelir ve katma değer artışının sağlanması
- Sermaye birikiminin sağlanması ve sermaye göçünün önlenmesi gerektiği
- Sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirmek ve sektörel gelişimi sağlamak için tüm bunların bölge içerisinde çarpan etkisi yaratacak programlar çerçevesinde ele alınması gerektiği, sonuç önerisi olarak ifade edilmiştir (Açı, 2008: 142).

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi tarafından 2009’da yapılan “ Osmaniye İli SWOT Analizi” adlı çalışma kapsamında, Osmaniye’nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinden en önemli görülen beş tanesi analiz sonucunda belirlenmiştir. Bu kapsamda Osmaniye’nin öne çıkan güçlü yanlarından ilk beş sırada yer alanları; “gelişme potansiyeli yüksek organize sanayi bölgesinin varlığı, jeostratejik ve jeoekonomik konum, verimli tarım alanları, ılıman iklim, yerfıstığı üretimi ve pazarlamasında merkez konumda olması” şeklinde sıralanmıştır. İlk beş sırada yer alan zayıf yönleri ise; “çarpık kentleşme, gelir düzeyinin az olması, ilin tanıtım yetersizliği, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün oluşmaması, kurumlar arası koordinasyon ve işbirliği eksikliği” olarak sıralanmıştır. Fırsatlarda ; “yeni bir üniversitenin kurulmuş olması, bölgesel kalkınma ajansının kurulmuş olması, kalkınmada öncelikli illerden olunması, Enerji İhtisas Endüstri Bölgesi’ne yakınlık ve gelişmekte olan bir il olması” en önemli bulunan beş fırsat maddesi olarak tespit edilmiştir. Tehditler bölümünde ise: “niteliksiz göç alınmasına rağmen nitelikli göç verilmesi, çevredeki organize sanayi bölgelerinin faaliyete geçecek olması, çevre illerin gelişmişlik düzeyi ve birinci derecede deprem bölgesinde yer alması” şeklinde sıralanmıştır (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, 2009: 59).

Nermin Çelik ve Güven Murat’ın 2009’da yaptığı “Sayısallaştırılmış SWOT Analizi İle Bartın İlinin Ekonomik Yapısını Değerlendirme” isimli çalışmada ilk olarak Bartın ekonomisinin güçlü ve zayıflıklarının yanı sıra tehditleri ve fırsatları SWOT Analizi aracılığıyla ortaya konulmuştur. İkinci olarak elde edilen bulgular çok kriterli bir değerlendirme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve her birinin öncelik değerleri hesaplanmıştır. Son olarak sayısal bulgulara dayanarak zayıf yönlere dikkat çekilmiş ve ilin ekonomik gelişimine yönelik alternatif stratejiler sunulmuştur. İlin en zayıf yönü yüksek işsizlik oranı ve göç

sorunu; en güçlü yönü ise Bartın Limanı'nın ticari amaçlı kullanımı olarak tespit edilmiştir.

Sonuç önerisinde her ne kadar kültürel ve tarihsel yapının zenginliği ilin güçlü yönleri arasında yer alsada, bu zenginliklerin korunmasına ilişkin yetersiz politikaların izlenmesinin gelecekte bu avantajı ortadan kaldırdığı belirtilmiştir. İlin en büyük ekonomik sorunu ise yüksek işsizlik oranı ve göç olgusu olarak tespit edilmiştir. Tarıma elverişli iklim ve toprak yapısı avantajından yararlanılarak alternatif tarım ürünleri üretilmesi veya Demir - Çelik sektörüne dayalı yan sanayi dallarına yeni yatırımlar yapılması ile bu sorunun üstesinden gelinabileceği ifade edilmiştir (Çelik ve Murat, 2009: 199).

İbrahim Orkun Oral'ın 2010'da yaptığı "Ardahan İlinin Sosyo-Ekonomik Yapısının Analizi" adlı çalışmada, ilin gelişmişlik düzeyinin artırılabilmesi için, ekonomisinin hayvancılık ve tarıma dayalı bir yapı arz etmesinden dolayı, bu alana yönelik verimliliği arttıracak, kamu destekli modern uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiğini, ilde yaşanan yoğun göçün durdurulması ve tersine göçün başlatılabilmesi için devlet tarafından teşvik ve altyapı çalışmalarına daha fazla ağırlık vermesi gerektiği ayrıca işletme sahip ve yöneticilerine yeni teknolojik gelişmelerle ilgili eğitimlerin il valiliği tarafından belirli periyotlarda verilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Oral, 2010: 102).

#### IV. Muş İlinin SWOT Analizi

##### A. Uygulamanın Amacı ve Önemi

Bölgesel gelişmişlik seviyesinin artırılması bakımından kritik öneme sahip olan bölgesel kalkınma politikalarının sağlıklı bir şekilde tespit edilmesi adına gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın amacı, Muş ilinin sosyo-ekonomik yapısını mevcut veriler ışığında inceleyerek, kalkınmayı hızlandıracak yatırım alanlarını tespit etmek ve ilin gelişme potansiyelini belirlemeye çalışmaktır.

Çalışmada öncelikle Muş ilinin zayıf tarafları, mevcut durumu ile gelecekte karşılaşılabileceği tehditleri ve bunların üstesinden gelebilecek ve aynı zamanda kalkınmayı hızlandıracak güçlü yönleri ile fırsatları belirlenerek, Muş iline ait SWOT Matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra zayıflıkları ve tehditleri göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek WT (zayıflıklar-tehditler) stratejileri, zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeyi hedefleyen ve dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak olan WO (zayıflıklar-fırsatlar) stratejileri, organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek güçlü yönler üzerine kurulmuş olan, güçlü yönlerden maksimum oranda yararlanırken dış tehlikeleri minimize etmeyi amaçlayan ST (güçlü yönler-tehditler) stratejileri ve son olarak ilin güçlü yönleri ile fırsatlarını bir araya getirilerek büyüme olanakları arayan, hem gücü hem de fırsatları en iyi şekilde kullanmayı hedefleyen SO stratejileri, SWOT Analizi Uygulaması ile tespit edilerek, Muş ilinin gelişmişlik düzeyini arttıracak kalkınma stratejileri önerileri ortaya konmuştur.



Analiz sonucu ortaya koyduğumuz gelişim stratejileri, ilin kalkınması adına, mevcut durumda yeterli düzeyde olmayan ancak gelecekte yapılması düşünülen, gerek akademik gerekse kurumsal bazlı çalışmalara kaynak teşkil etmesi ve bölgesel teşvik uygulamaları kapsamında yatırım yapmayı düşünen girişimcilere, potansiyel yatırım alanlarının tespiti adına rehber niteliği taşıması, söz konusu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## V. Bulgular

### A. Muş İlinin Güçlü Yönleri

*-Doğa, yayla ve kış turizmüne uygunluğu*

Kurtik Dağı yamaçlarında ve Çarve Karni Derelerinin aktığı vadide kurulu olan Muş ili, henüz bu yönde yeterli turizm yapılanması bulunmamakla beraber, sahip olduğu nehirler, ırmaklar, göller, ovalar ve dağlar ile doğayla bütünleşmiş bir kenttir. Yoğun kar yağışının yaşandığı ve karın nispeten yerde uzunca süre kaldığı, topografyanın uygun olduğu yüksek dağlık bölgelere sahip olan il; dinlenme ve tatil yapma ayrıca kış sporlarını yapabilme bakımından uygun şartlara sahiptir. Dağlık ortamda bulunma, dağ paraşütü, rafting, dağ tırmanışı gibi dağ sporları bakımından turizm hareketliliği kapsamında değerlendirildiğinde Muş ili önemli bir potansiyele sahiptir (Muş Valiliği, 2006: 38).

*-İlin büyük bir kısmının genç nüfustan oluşması.*

2013 yılı itibari ile il genelinde 0–14 yaş grubundaki genç nüfusun toplam nüfusa oranı % 38,4 iken, TRB2 bölgesinde % 37,5, Türkiye nüfusunda ise bu oran % 24,5'dir. Ayrıca 15–65 yaş grubu olan çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfus içerisindeki payı % 57,6'dır (TÜİK, 2013).

Tablo 1. Yaş Gruplarına Göre Nüfus Oranları (2013)

Yaş Grupları	Muş %	TRB2 %	Türkiye%
0–14	38,4	37,5	24,5
15–64	57,6	58,9	67,7
65+	3,8	3,4	7,5
90+	0,11	0,09	0,13
Toplam Nüfus	412.553	2.092.863	76.667.864

**Kaynak:** TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, [www.tuik.gov.tr/VeriBilgi](http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi).

*- İlin Kara, Hava ve Demir yolu ulaşım imkânlarına sahip olması*

İl trafik yoğunluğunun en fazla olduğu karayolu bağlantısı Bingöl–Muş–Tatvan devlet yoludur. Muş'un diğer karayolu ulaşım bağlantıları bu güzergâhtan kuzeye doğru, Muş'u Hınıs ilçesi üzerinden Erzurum'a bağlayan Muş–Varto, Muş'u Patnos–Tutak ve Hamur üzerinden Ağrı'ya bağlayan Muş–Bulanık–Malazgirt yollarıdır (Türkiye Cumhuriyeti Karayolları, 2011: 4).

1955'te tamamlanan demiryolunun, ilin gelişmesine olumlu katkısı olmuştur. Bu hattın 1972 yılında Tahran'a bağlanmasıyla yolun önemi artmıştır. Haydarpaşa-Tatvan, Van-Kapıköy, Tatvan-Haydarpaşa arasında yolcu ve yük taşıması yapılmaktadır (Muş İli Devlet Demir Yolları Müdürlüğü, 2011: 1).

Devlet Hava Meydanları İşletme Müdürlüğü (DHMI) Muş Havaalanı, askeri- sivil nitelikli bir meydan olup, irtifa hakkı Hava Kuvvetleri Komutanlığı ile DHMI Genel Müdürlüğü tarafından ortak kullanılmaktadır. Şehir merkezine 18 km uzaklıktadır (Muş İli Devlet Hava Meydanları İşletme Müdürlüğü, 2011: 3).

*-İlin birçok göle ve debisi yüksek akarsu kaynaklarına sahip olması*

İl'in su kaynakları (akarsu, gölet, baraj gölleri v.b) Türkiye ortalamasının üzerindedir. Yerüstü su potansiyeli 4.505,93 hm<sup>3</sup> / yıl ve yer altı su potansiyeli 117,0 hm<sup>3</sup>/yıl olmak üzere toplam su potansiyeli 4.622,93 hm<sup>3</sup> / yıl'dır. Bu miktar Doğu Anadolu Projesi kapsamındaki illerin toplam su potansiyelinin yüzde 7'sini oluşturmaktadır.

Gerek tarım alanlarının sulanabilmesi gerekse enerji üretme potansiyeli bakımından Muş ili, debisi yüksek akarsuları ve birçok gölü ile yüksek potansiyele sahip illerden birisidir. İl topraklarını sulayan önemli akarsular Murat Nehri ile onun kolu olan Karasu'dur. Ayrıca söz konusu nehirler, rafting sporu için de gerekli şartların sağlanması bakımından yüksek potansiyel arz etmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000: 68).

*- İde hayvan varlığının yüksek olması, verimli ovalar ve ilin sahip olduğu toprak yapısı*

Muş, TRB2 Bölgesi ve Türkiye genelindeki toplam büyükbaş hayvan sayılarını karşılaştırdığımızda 2013 itibari ile Muş ilindeki toplam büyükbaş hayvan sayısı, TRB2 Bölgesi'nin yaklaşık % 48'ini, Türkiye geneli büyükbaş hayvan sayısının ise yaklaşık % 2'sini oluşturmaktadır (TÜİK, 2014)

Tablo 2. Yıllar İtibariyle Muş, TRB2 Bölgesi ve Türkiye Genelindeki Toplam Büyükbaş Hayvan Sayıları (2014).

Yıllar	Muş	TRB2 Bölgesi	Türkiye
2007	275.421	561.865	11.121.458
2008	263.269	519.988	10.946.239
2009	205.720	453.294	10.811.165
2010	236.330	477.619	11.454.526
2011	247.302	544.213	12.483.969
2012	276.507	597.971	14.022.347
2013	294.998	619.467	14.532.848

**Kaynak:** TÜİK, Hayvancılık İstatistikleri Veri Tabanı, www.tuik.gov.tr.

2011 yılı itibari ile, Muş'ta toplam koyun sayısı Türkiye'deki toplam koyun sayısının % 5,14'ünü, toplam keçi sayısı Türkiye'deki toplam keçi

sayısının % 3,93'ünü ve toplam küçükbaş hayvan varlığı ise Türkiye'deki küçükbaş hayvan sayısının % 4,9'unu oluşturmaktadır (Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 2011: 6).

Tablo 3. Muş İli Genelinde Küçükbaş Hayvan Varlığı (2011)

	Koyun	Keçi	Toplam
Muş			
2011	1.117.979	202.000	1.319.979
Türkiye			
2011	21.748.508	5.128.285	26.876.793
Muş/Türkiye (%)			
2011	5.14	3.93	4.91

**Kaynak:** Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 2011 Faaliyet Raporu

*-İlin sahip olduğu hayvan varlığının, ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyacını karşılayabilecek düzeyde olması*

Muş ili Türkiye geneli ile karşılaştırıldığında, özellikle küçükbaş hayvan varlığı bakımından oldukça yüksek bir potansiyele sahiptir. Dolayısıyla ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyacını karşılayabilecek düzeydedir.

*-Sanayicinin ihtiyaç duyacağı ara eleman temini için ilde bulunan meslek liseleri ve Alparslan Üniversitesi'nin ciddi bir kaynak sunması*

Muş Alparslan Üniversitesi, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılına gelindiğinde, 6 Fakültesi, 2 Enstitüsü, 1 Yüksekokulu, 2 Meslek Yüksekokulu ile toplamda 40 bölüm, 82 program ve 7.890 öğrencisi (Muş Alparslan Üniversitesi, 2014: 2) ve Muş'ta bulunan meslek liselerinin çeşitli bölümleri ile sanayicinin ihtiyaç duyacağı ara eleman temini için iyi bir potansiyel arz etmektedir

*-Muş Organize Sanayi Bölgesi'nin alt yapı çalışmalarının tamamlanmak üzere olup, talepte bulunan sanayicilerin sanayi arsası taleplerini karşılayabilecek düzeyde olması*

İlde sanayinin gelişmesine önemli katkı sağlayacak olan, Muş Organize Sanayi Bölgesinin yapımına 2002 yılında başlanmıştır. 90 hektarlık alanda 56 fabrika kapasiteli olarak planlanan Organize Sanayi Bölgesinin fiziki gerçekleşmesi tamamlanmıştır. 2010 yılı itibari ile 35 parsel tahsis edilmiştir (Muş Ticaret ve Sanayi Odası, 2010: 7).

*-Suç oranının en düşük olduğu illerden biri olması*

“Türkiye’de 81 İlde, Şahsa ve Mala Karşı İşlenen Suçlarda 2008 Yılına Ait Adli İstatistiklerin Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi ile İncelenmesi” isimli çalışmada, Muş ilinde şahsa karşı işlenen suçlarda, her ilin kendi nüfusuna oranlarına göre, toplam 44 suç ile, yüz binde 10,9 oranıyla en az suçun işlendiği 6. il olarak belirlenmiştir. Mala karşı işlenen suçlarda ise, yine her ilin nüfusuna oranları bakımından ise, toplam 42 suç ile yüz binde 10 ile yine en az suçun işlendiği 6. il olarak tespit edilmiştir (Etikan, 2012: 1295-1306).

#### B. Muş İlinin Zayıf Yönleri

##### -Kış mevsiminin uzun sürmesi

Yazların serin, kısa ve kurak, kışların soğuk ve bol kar yağışlı geçtiği ilde, tipik kara iklimi hüküm sürer. Yaz ve kış mevsiminin birbirine geçişi hızlı olduğundan ilkbahar ve sonbahar mevsimi çok kısa, kış mevsimi ise uzun sürmektedir.

##### -Sulanabilir arazinin % 59’unun sulanamaması

Var olan toplam sulanabilir arazinin sadece %59’u sulanabilmekte, kalan kısım ise modern sulama projelerinin hayata geçirilememesi nedeniyle sulama problemi yaşamaktadır (Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 2011: 16).

-İlin sahip olduğu hayvan varlığının son yıllarda, önceki yıllara oranla giderek azalması, özellikle küçükbaş hayvan varlığında önemli ölçüde azalma olması

Yıllar itibariyle Muş, TRB2 Bölgesi ve Türkiye genelindeki toplam küçükbaş hayvan sayılarını karşılaştırdığımızda 2007 itibari ile Muş ilindeki toplam küçükbaş hayvan sayısı TRB2 Bölgesi’nin yaklaşık % 26’sını, Türkiye geneli küçükbaş hayvan sayısının ise yaklaşık % 4,6’sını oluşturmaktadır. 2013 yılına gelindiğinde ise TRB2 Bölgesinin % 19’unu, Türkiye genelinin ise yaklaşık % 2’sini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi 2007-2013 döneminde Muş ilindeki toplam küçükbaş hayvan varlığının gerek bölge içerisindeki gerekse Türkiye geneli içerisindeki payında azalış yaşanmıştır (TÜİK, 2014).

Tablo 4. Yıllar İtibariyle Muş, TRB2 Bölgesi ve Türkiye Genelindeki Toplam Küçükbaş Hayvan Sayıları (2014).

Yıllar	Muş	TRB2 Bölgesi	Türkiye
2007	1.470.369	5.743.988	31.748.651
2008	1.481.485	5.187.564	29.568.152
2009	684.144	4.229.474	26.877.793
2010	1.004.831	4.553.446	29.382.924
2011	1.016.089	4.682.996	31.088.989
2012	1.001.228	4.739.635	35.782.519
2013	925551	4.963.914	38.509.795

**Kaynak:** TÜİK, Hayvancılık İstatistikleri Veri Tabanı, www.tuik.gov.tr.

-İlde yetiştirilen hayvanların il dışına canlı olarak pazarlanması ve bunun

*katma değerinin düşük olması*

İlde, et ve et ürünlerinin işlenebileceği işletmelerin yeterli düzeyde bulunmaması, yetiştirilen hayvanların il dışına canlı olarak pazarlanmasına ve bunun da katma değerinin düşük olmasına yol açmaktadır

*-Tarıma elverişli arazilerin yaklaşık olarak yarısının nadasa ayrılmış ve atıl durumda bulunuyor olması.*

Toplam arazi kullanım alanı 2007 yılında 2.835.041 Dekar iken 2011 yılında 2.764.724 Dekara inmiştir. Nadas'a bırakılan arazide ise 467.922 Dekardan 479.780 Dekara yükseliş söz konusudur (Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 2011: 10).

*-Gelir seviyesinin düşük olması*

Muş ili, 2011 yılı itibari ile kişi başına düşen GSYİH tutarı bakımından hem TRB2 bölgesi ortalamasının hem de ülke ortalamasının oldukça altında kalmaktadır. İller bazında bir karşılaştırma yapıldığında ise Muş ili 80. sırada yer almaktadır (Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2010: 26).

Tablo 5. Muş İli Kişi Başına Düşen GSYİH (Cari Fiyatlarla) 2001-2011 (\$)

	2001	2011
Muş	578	2.743
TRB2 Bölgesi	749	3.515
Türkiye	2.146	9.244

**Kaynak:** TÜİK, Bölgesel Gayri Safi Katma Değer Tabloları, www.tuik.gov.tr.

*-İldeki tarım ve hayvancılık işletmelerinin, ekonomik işletmecilik bakımından yeterli büyüklükte olmaması.*

Muş ilinde üretilen tarımsal ve hayvansal ürünlerin büyük bir bölümü aile işletmeleri tarafından üretilmektedir. Bu işletmeler, kapasitelerinin küçük olmasından ve modern teknolojiye sahip olamayışlarından ötürü pahalı bir üretim yapmakta olup, düşük verim ve dolayısı ile düşük kâr ile çalışmaktadırlar (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, 2013: 8-9).

*-Sermaye göçü nedeni ile il genelindeki tasarruf mevduatı birikimlerinin gerekli yatırımlara yönlendirilememesi*

Bölgede yatırım yapma gücüne sahip işadamlarının, özellikle terör sorunu nedeni ile mevcut sermaye birikimlerini farklı bölgelerde değerlendirmeleri, ildeki kalkınma hızının zayıflamasına neden olmaktadır.

*C. Muş İlinin Fırsatları*

*-Yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında Muş iline sağlanan destekler*

Muş ili yeni bölge sınıflamasına göre 6. Bölge'de yer almakta olup, desteklenen sektörlerin çeşitliliği, iş gücü maliyetlerinin azaltılması ve finansman olanaklarının genişliği bakımından yeni teşvik uygulaması

kapsamında en avantajlı iller arasında yer almaktadır. Asgari sabit yatırım tutarı (500.000 TL) üzerinde olan tüm sektörler Muş ilinin de içinde yer aldığı 6.Bölge’de, bölgesel destek kapsamında değerlendirilmektedir. Asgari sabit yatırım tutarının üzerindeki tüm teşvik belgesi kapsamındaki yatırım malları, ithalat rejimi kararı gereğince ödenmesi gereken gümrük vergisinden muaf tutulacaktır. Ayrıca asgari sabit yatırım tutarının üzerindeki teşvik belgesine haiz yatırımcılara teşvik belgesi kapsamında yapılacak makine ve teçhizat ithalat ve yerli teslimleri katma değer vergisinden istisna edilecektir.

Yukarıda sayılan desteklere ilaveten 6. bölgede yer alan Muş ilinde yapılacak olan sabit yatırım tutarı üzerindeki yatırımlara sağlanan yeni istihdamlar için asgari ücret üzerinden hesaplanacak Gelir Vergisi Stopajı ve Sigorta Primi İşçi Hissesi 10 yıl süreyle terkin edilecektir (Muş Ticaret ve Sanayi Odası, 2013: 10).

*-Organik tarıma elverişli koşulların mevcut olması*

Kırsal alanda toprak ve su kaynaklarının korunması ile biyolojik çeşitliliğin sürdürülebilmesi için tarımsal faaliyetlerden kaynaklanan kirliliğin azaltılması gerekmektedir. Özellikle riskli bölgelerde söz konusu kirlilikle mücadelenin en etkili yöntemlerden biri de organik tarım uygulamalarının yaygınlaştırılmasıdır. Uygun arazi ve ekoloji koşullarında organik tarımın geliştirilmesi mümkündür Sağlıklı gıdanın önem kazandığı günümüzde, su ve toprak kaynakları organik tarıma son derece elverişli olan ayrıca arazi ve ekoloji koşullarına da sahip olan Muş ili organik tarım yapılabilmesi bakımından önemli bir potansiyel arz etmektedir (Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, 2011: 181).

*-Alparslan Üniversitesi'nin kurulmuş olması ile birlikte ticari, ekonomik ve sosyal hayatın canlılık kazanması.*

29 Mayıs 2007 tarihi itibarı ile Eğitim-Öğretim hayatına başlayan Muş Alparslan Üniversitesinin kurulması ile birlikte gerek kalifiye eleman eksikliğinin giderilmesi gerekse ilin tüm kesimleri ile bütünleşerek bilim, teknoloji ve kültür hayatına sunacağı katkı anlamında, ticari, ekonomik ve sosyal hayata canlılık getirmesi, ilin kalkınması açısından önem arz etmektedir.

*-Ucuz ve Dinamik Emek Arzı*

İlin çok genç bir nüfusa sahip olması ve işsizlik oranının Türkiye ortalamasının üzerinde olması yatırımcılar için ucuz insan kaynaklarının temin edilmesi demektir. Ayrıca Muş Valiliği, İş Kurumu İl Müdürlüğü ve Muş Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığınca düzenlenen 200 civarındaki Meslek Edindirme Kursu ile birçok vasıfsız işsiz vasıflı hale getirilmiştir.

*-Hayvancılık için çok uygun mera ve çayır alanlarının bulunması*

Muş İlinin hayvancılık için uygun çayır mera arazilerine sahip olması hayvancılığın geliştirilmesi için avantaj olarak kabul edilebilir. Mera arazileri il arazi toplamının % 34’ünü teşkil etmektedir.

*-İlde yapımı devam eden Alpaslan II barajının yakın zamanda faaliyete geçecek olması*

2012 yılında inşaatına başlanan ve 2016 yılında bitirilmesi hedeflenen Alparslan II Barajı'nın tamamlanması ile birlikte 78 bin hektarlık tarım arazisi sulanabilecektir.

#### *D. Muş İlinin Tehditleri*

##### *- İlde daha önceleri yaşanmış terör olayları*

İlde geçmiş yıllarda yaşanan yoğun terör olayları, yatırım yapmak isteyen girişimcilerin önünde ciddi tehdit oluşturmuştur. Ancak son zamanlarda Hükümetin uygulamış olduğu “ Barış Süreci ”nin başarılı olması halinde söz konusu olayların sona ermesi söz konusu olabilir.

##### *-Muş iline kayıt dışı, kaçak malların girişi*

Sınırların yetersiz denetimi nedeniyle kaçak yollarla ülkeye kaçak hayvan ve et girişi olmakta ve beraberinde hastalık etkenleri taşınarak hayvancılık için ciddi tehdit oluşturmaktadır. Muş ilini de ekonomik açıdan olumsuz etkileyen söz konusu kaçakçılık faaliyetleri ile beraber bazı ilaçların ve aşuların ithal müsaadesi olmaksızın kaçak yollarla ülkeye, dolayısıyla Muş'a sokulması nedeniyle hiçbir kontrole tabi tutulmayan bu tür ilaç ve aşular hayvan varlığı için büyük bir risk oluşturmaktadır (Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, 2011: 21).

##### *-Muş'ta tarımın geleneksel usullerle yapılması*

Geleneksel tarımda topraktan olabildiğince faydalanma gayreti ve hatalı toprak işleme metotları neticesinde, toprak canlılığını yitirmekte, erozyonlara maruz kalmakta, su kaynakları kirlenmekte ve gereğinden fazla işgücü, zaman ve yakıt tüketimine neden olarak çevre kirlilikleri meydana gelmektedir. Hatalı ve gereğinden fazla toprak işleme ile bitkilerden uzaklaştırılan kimyasal gübre ve ilaçlar yıkanma sonucu su kaynaklarını kirletmektedir. Uygun olmayan toprak işleme ve sulama tekniklerinin bir arada kullanılması sonucu oluşan toprak erozyonu, toprak ve çevre kirliliğinde ilk sırayı almaktadır (Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği, 2010).

##### *-Bölgesel kalkınma planları oluşturulurken bölgenin durumunun dikkate alınmaması*

Türkiye’de uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikalarını incelediğimizde, söz konusu politikaların çoğunlukla ulusal düzeyde hazırlandığını, bölgedeki ilgili paydaşların yeterli oranda katılımının gerçekleşmediğini ve kalkınma planları oluşturulurken bölgenin önceliklerinin göz önüne yeterince alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Muş ilinin sosyo-ekonomik problemlerinin tespiti anlamında da doğru yaklaşımların sergilenemediğine şahit olmaktadır.

##### *-İlin gelişmiş büyük kentlere uzak noktada bulunması*

İlin, gelişmiş büyük kentlere uzak noktada bulunması özellikle hammadde temininde ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. Ayrıca nakliye maliyetlerinin yüksek olması fiyatların artmasına ve dolayısı ile firmaların rekabet edebilme gücünü zayıflatmaktadır.

*-Mevcut kirlenmemiş doğanın korunamaması*

Muş'ta uygulanan geleneksel tarım yöntemi, hatalı ve gereğinden fazla toprak işleme ile bitkilerden uzaklaştırılan kimyasal gübre ve ilaçların, yıkanma sonucu, başta tatlı su kaynakları olmak üzere ekosisteme kalıcı zararlar vermesine yol açmaktadır. Ayrıca uygun olmayan toprak işleme ve sulama tekniklerinin bir arada kullanılması sonucu oluşan toprak erozyonu, toprak ve çevre kirliliğinde ilk sırayı almaktadır (Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, 2011: 177).

*-İlin feodal bir yapıya sahip olması nedeniyle, sermaye birlikteliğinin sağlanamaması*

Aşiret, bünyesinde bulunan kişilere, fiziksel güvenlik ile beraber sahip olunan arazi, hayvan sürüleri ve meraların korunmasına yönelik alansal güvenlik de sunar. Kısaca aşiret, pazar dinamiklerinin gelişmemiş olduğu ortamlarda koruyucu bir şemsiye işlevini görür.

Muş'un Feodal toplumsal yapılanması içerisinde aşiret yapısı önemli bir yer tutmakta ve bir güç kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu aşiretçilik, üretim için işbirliğini ve işbölümünü dolayısıyla sermaye birlikteliğini sağlayamamakta ve bu nedenle pazar güçleri karşısında işlevini ve gücünü yitirmektedir (Meclis Doğu ve Güneydoğu Araştırma Komisyonu, 1999).

#### VI. Muş İlinin SWOT Matrisi

SWOT Analizinde incelenecek olan iç güçlü yönler ve zayıflıklar ile dış fırsatlar ve tehditler bir matrise yerleştirilmektedir. SWOT matrisi, sistemin iç ve dış faktörlerinin analiz edilmesi sonucunda ortaya bir stratejik görüşün ortaya çıktığı bir aşamadır. Matrisin ilk sütununu SWOT Analizinin ilk aşamasında belirlenen sisteme ilişkin fırsatlar ve tehditler, ilk satırını ise aynı aşamada elde edilen sistemin güçlü ve zayıf yanları oluşturur. Bu matrisin incelenerek stratejik görüşün oluşturulması ise, ilk satır ve sütunda yer alan parametrelerin birbirleri ile ilişkili olarak analiz edilmesi ile mümkün olur (Doğru ve Uçar, 2005: 4).

Tablo 6. *SWOT Matrisi*

SWOT Matrisi	Güçlü Yönleri	Zayıflıkları
Fırsatları	S-O Stratejileri	W-O Stratejileri
Tehditleri	S-T Stratejileri	W-T Stratejileri

**Kaynak:** Uçar ve Doğru, 2005

SWOT Matrisi, kavramsal olarak dört farklı strateji, taktik ve eylem alternatifi sunmaktadır. Uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişmekte ve uyum içinde birlikte uygulanabilmektedir. Bu stratejiler ise:

**-WT Stratejisi:** WT stratejisinin amacı zayıflıkları ve tehlikeleri asgari düzeye indirmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.



**-WO Stratejisi:** WO stratejisi zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeyi hedefler. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur.

**-ST Stratejisi:** Bu strateji organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan güçlü yönler üzerine kurulmuştur. Amaç güçlü yönlerden maksimum oranda yararlanırken dış tehlikeleri minimize etmektir.

**-SO Stratejisi:** Bu stratejide üstünlükler ve fırsatlar bir araya getirilerek büyüme olanakları aranır. SO stratejisi hem gücü hem de fırsatları en iyi yapmayı hedefleyen stratejidir (Cebecioğlu, 2006: 101-106).

Aşağıdaki SWOT matrisinde, Muş ili ile ilgili; WT (zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak, bunların üstesinden gelebilecek stratejiler), WO (dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler), ST (güçlü yönlerden maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etme stratejileri) ve SO (organizasyonun mevcut güçlü yönleri kullanılarak tüm dış fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler) özeti bulunmaktadır.

Tablo 7. Muş İlinin SWOT Matrisi

SWOT (TOWS) MATRİSİ	<u>GÜÇLÜ YÖNLER</u> <u>(STRENGTHS)</u>	<u>ZAYIF YÖNLER</u> <u>(WEAKNESSES)</u>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doğa, yayla ve kış turizmüne uygunluğu</li> <li>▪ İlin büyük bir kısmının genç nüfustan oluşması.</li> <li>▪ İlin kara yolu, Hava yolu ve Demir yolu ulaşım imkânlarına sahip olması</li> <li>▪ İlin birçok göle ve debisi yüksek akarsu kaynaklarına sahip olması</li> <li>▪ İlde hayvan varlığının yüksek olması, verimli ovalar, toprak yapısı ve ilin sahip olduğu iklim koşulları</li> <li>▪ İlin sahip olduğu hayvan varlığı, ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyacını karşılayabilecek düzeydedir</li> <li>▪ Sanayicinin ihtiyaç duyacağı ara eleman temini için ilde meslek liseleri ve Alparslan Üniversitesi ciddi bir imkan sunmaktadır.</li> <li>▪ Muş Organize Sanayi Bölgesi'nin alt yapı çalışmaları tamamlanmak üzere olup, talepte bulunan sanayicilerin sanayi arsası talepleri karşılanmaktadır.</li> <li>▪ Suç oranının en düşük olduğu illerden biridir</li> </ul>
<u>FIRSATLAR(OPPORTUNITIES)</u>	<u>SO STRATEJİLERİ</u>	<u>WO STRATEJİLERİ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında Muş iline sağlanan destekler</li> <li>▪ Organik tarıma elverişli koşulların mevcut olması</li> <li>▪ Alparslan Üniversitesi'nin kurulmuş olması ticari ekonomik ve sosyal hayatı canlandırmaktadır</li> <li>▪ Ucuz ve Dinamik Emek Arzı</li> <li>▪ Hayvancılık için çok uygun mera ve çayır alanlarının bulunması</li> <li>▪ İlde yapımı devam eden Alparslan II barajının yakın zamanda faaliyete geçecek olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyaç duyacağı hayvan varlığı talebi karşılayacak düzeydedir.</li> <li>▪ İlde bulunan verimli ovalar, toprak yapısı ve organik tarıma elverişli koşulların mevcut olması ayrıca ilde yapımı devam eden Alparslan II barajının yakın zamanda faaliyete geçecek olması farklı türde ürünlerin yetiştirilmesini ve Yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında orta ve büyük ölçekli tarım işletmelerinin kurulmasını sağlayabilir.</li> <li>▪ İlin kara yolu, Hava yolu ve Demir yolu ulaşım imkânlarına sahip olması başta organik ürünler olmak üzere diğer tüm ürünlerin ulusal ve uluslar arası piyasalarda pazarlara sunulmasını sağlayabilir.</li> <li>▪ İlin arazi yapısı ve iklim koşullarının uygun olması, ilde kış ve doğa sporlarına yönelik uluslararası standartlarda tesislerin yapılmasını teşvik edebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni teşvik sistemi ve diğer destekler ile ilde bulunan küçük ölçekli tarım işletmeleri ekonomik işletmecilik bakımından yeterli büyüklükteki işletmelere dönüştürülmelidir.</li> <li>▪ Alparslan Üniversitesi'nin kurulmuş olması Sanayicinin ihtiyaç duyacağı kalifiye eleman açığını kapatacak, ticari ekonomik ve sosyal hayatı canlandıracaktır.</li> <li>▪ İlde yeni teşvik sistemi ve diğer destekler kapsamında, et ve et ürünleri işleme ve entegre tesislerinin kurulması, dışarıya canlı olarak pazarlanan ve katma değeri düşük olan hayvanların söz konusu tesislerde işlenerek, istihdam ve karlılık açısından katma değerinin daha yüksek hale gelebileceği düşünülmektedir.</li> <li>▪ İlde yapımı devam eden Alparslan II barajının yakın zamanda faaliyete geçecek olması sulanamayan %59'luk arazinin büyük kısmının sulanmasını sağlayacaktır</li> </ul>

Tablo 7. (Devamı)

TEHDİTLER-THREATS)	ST STRATEJİLERİ	WT STRATEJİLERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İlde daha önceleri yaşanmış terör olayları</li> <li>▪ Muş iline kayıt dışı, kaçak malların girişi</li> <li>▪ Muş'ta tarımın geleneksel usullerle yapılması</li> <li>▪ Bölgesel kalkınma planları oluşturulurken bölgenin durumunun dikkate alınmaması</li> <li>▪ İlin gelişmiş büyük kentlere uzak noktada bulunması</li> <li>▪ Mevcut kirlenmemiş doğanın korunamaması</li> <li>▪ İlin genel sosyal yapısının feodal yapıda olup, sermaye birikiminin sağlanamaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suç oranının en düşük olduğu illerimizden biri olan Muş ilinde daha önceleri yaşanmış olan terör olaylarının meydana getirdiği kötü imaj ilde var olan potansiyeli ortaya koyacak tanıtım faaliyetleri ile silinmelidir.</li> <li>▪ Uygulanan teşvik ve tarımsal destekler kapsamında geleneksel tarım uygulamalarından modern tarıma geçiş sağlanmalıdır</li> <li>▪ İl tarım topraklarında oluşan erozyon ve kirlenmemiş doğanın korunmasına yönelik tedbirlerin biran önce alınması gerekir.</li> <li>▪ İlin gelişmiş büyük kentlere uzak noktada bulunması nedeni ile var olan hava,kara veya demiryolu taşımacılığı ile bölgeye nispeten daha yakın olan orta doğu ülkeleri pazarlarına girilebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yaklaşık olarak yarısının nadasa ayrıldığı ve atıl durumda bulunduğu tarıma elverişli arazilere tarımın geleneksel usullerle yapılması yerine modern tarım uygulamalarına geçilerek maksimum oranda ekim yapılmalıdır.</li> <li>▪ Bölgesel kalkınma planları oluşturulurken bölgenin durumu dikkate alınmalı, bölgenin gerçekleri doğrultusunda adımlar atılmalıdır. Ayrıca Teşvik ve desteklerde bölge ve hedef grup profiline uygun araçlar kullanılmalıdır (doğrudan destek, teknik destek, faiz desteği vb.).</li> <li>▪ Sermaye göçü nedeni ile sanayi yatırımlarına yönlendirilemeyen il genelindeki tasarruf mevduatı birikimleri, terör ve güvenlik sorunlarına ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasıyla beraber alt yapı sorunları çözülerek il sanayi yatırımlarına yönlendirilmelidir.</li> </ul>

## VII. Sonuç ve Öneriler

Muş ili ekonomisinin temelini, tarihinin her döneminde tarım ve tarımın alt sektörü olan hayvancılık oluşturmuştur. İl ekonomisinin tarıma dayalı, kapalı ve durağan yapısı, Cumhuriyet döneminde, 1950'li yıllarla birlikte, özellikle de 1970'lerden sonra büyük ölçüde kırılmış olmasına rağmen bugün de bu özelliğini korumaktadır.

Muş İlinde tarım sektörü, kırsal kesim insanının yüzde 80 – 90'ının temel geçim kaynağıdır. Gelir ve istihdam yönünden çok önemli bir potansiyele sahip olan tarım sektörü hem ülke hem de Muş ili için çok önemli bir sektördür (Fırat Üniversitesi, 2006: 78).

Muş ili, sanayileşme göstergeleri bakımından ise son sıralarda yer alan bir ilimizdir. Sanayileşmedeki geriliğin temel nedenleri; tarıma dayalı kapalı ekonominin uzun yıllar hâkim olması, sermaye birikiminin olmaması, girişimci kültürünün yetersizliği, iklim koşulları ve yeraltı kaynaklarının kısıtlı oluşudur. Ancak, son yıllarda özel sektör tarafından özellikle tarımsal sanayi alanında küçük çaplı sanayi tesisleri kurulmaya başlanmıştır. Bu işletmelerin çeşitli teşvik unsurlarıyla desteklenmesi halinde, ilde sanayinin gelişmesine önemli katkısı olabilir (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2012: 338-342).

Bu kapsamda, yaptığımız SWOT Analizi sonucunda oluşturulan SWOT Matrisi ile ilin kalkınmasına katkıda bulunması düşünülen strateji uygulamaları aşağıda sıralanmıştır.

Yeni teşvik sistemi uygulaması kapsamında, ilde kurulacak et ve et ürünleri işletmelerinin ihtiyaç duyacağı hayvan varlığı, talebi karşılayacak düzeydedir. Yeni teşvik sistemi ve diğer destekler ile ilde bulunan küçük ölçekli hayvancılık ve tarım işletmelerinin işletmecilik bakımından yeterli büyüklükteki işletmelere dönüştürülmesi gerektiği düşünülmektedir.

İlin arazi yapısı ve iklim koşullarının uygun olması, ilde kış ve doğa sporlarına yönelik uluslararası standartlarda tesislerin yapılmasını teşvik edebilir.

Suç oranının en düşük olduğu illerimizden biri olan Muş ilinde daha önceleri yaşanmış olan terör olaylarının meydana getirdiği kötü imaj ilde var olan potansiyeli ortaya koyacak tanıtım faaliyetleri ile silinmelidir.

İlde yeni teşvik sistemi ve diğer destekler kapsamında, et ve et ürünleri işleme ve entegre tesislerinin kurulması, dışarıya canlı olarak pazarlanan ve katma değeri düşük olan hayvanların söz konusu tesislerde işlenerek, istihdam ve karlılık açısından katma değerinin daha yüksek hale getirilebileceği düşünülmektedir.

Uygulanan teşvik ve tarımsal destekler kapsamında geleneksel tarım uygulamalarından modern tarıma geçiş sağlanmalıdır.

İlin gelişmiş büyük kentlere uzak noktada bulunması nedeni ile var olan hava, kara veya demiryolu taşımacılığı ile bölgeye nispeten daha yakın olan orta doğu ülkeleri pazarlarına girilebilir.

Yaklaşık olarak yarısının nadasa ayrıldığı ve atıl durumda bulunduğu tarıma elverişli arazilere, tarımın geleneksel usullerle yapılması yerine modern tarım uygulamalarına geçilerek maksimum oranda ekim yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Bölgesel kalkınma planları oluşturulurken bölgenin durumu dikkate alınmalı, bölgenin gerçekleri doğrultusunda adımlar atılmalıdır. Ayrıca teşvik ve desteklerde bölge ve hedef grup profiline uygun araçlar kullanılmalıdır (doğrudan destek, teknik destek, faiz desteği vb.).

Sermaye göçü nedeni ile sanayi yatırımlarına yönlendirilemeyen il genelindeki tasarruf mevduatı birikimleri, terör ve güvenlik sorunlarına ilişkin gerekli tedbirlerin alınmasıyla beraber alt yapı sorunları çözülerek il sanayi yatırımlarına yönlendirilmelidir.

Ayrıca il tarım topraklarında oluşan erozyon ve kirlenmemiş doğanın korunmasına yönelik tedbirlerin biran önce alınması gerekir.

Tarımsal faaliyetlerini sürdüren küçük işletmeler için organik tarım fırsata dönüştürülebilir. Ayrıca organik tarım ürünlerine artan talebe bağlı olarak organik tarım üreticilerinin gelirlerinde artış ve istikrar sağlanması, Muş ilinin kalkınma seviyesinin yükselmesinde önemli rol oynayabilir.

Sonuç olarak Muş ilinin ekonomik ve sosyal kalkınmasını sağlayacak öncelikli sektörün hayvancılık sektörü olduğu daha sonra hayvancılığı destekleyen tarımsal faaliyetler ve ardından sanayiye dayalı tarımsal ürünlerin üretiminin artırılması gerektiğini düşünmekte ayrıca tarım ve hayvancılığın ağırlıklı olarak geleneksel yöntemlerle yapılmasından dolayı verimin düşük olması, bu nedenle de sektörde üretim ve verim artışının sağlanabilmesi için, modern yöntem ve tekniklerin uygulanması gerektiği görüşünü taşımaktayız.

Bu kapsamda Muş ilinin sosyo – ekonomik gelişmişlik sıralamasındaki yerine bakılarak değerlendirilmesinden ziyade, var olan potansiyeli ile gelir kaynağı bir il olma pozisyon ve imkânına sahip olduğunu görebilmek gerekir. Tarım ve hayvancılıktaki potansiyeli, iklimin doğurduğu yayla florası özellikle

hayvancılık sektörünü gerekli kılmakta ancak bu zenginlik potansiyeli kullanılamamakta ve değerlendirilememektedir. Söz konusu potansiyelin kullanılabilmesi halinde, ileriki dönemlerde ilin bir cazibe merkezi haline gelmesinin önü açılmış olacaktır.

**Notlar:**

TRB2 Düzey 2 bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van illerinin yer aldığı, ülke yüzölçümünün % 5,33'üne tekabül eden alan üzerinde kurulu, toplam yüzölçümü 41.754,68 km<sup>2</sup> olan, %16,99'u Bitlis, %17,19'u Hakkâri, %19,32'si Muş ve %46,5'i Van il topraklarından oluşan istatistiki bölgedir.

**Kaynakça**

- Açıcı, Yunus. (2008), *Hatay İlinin Sosyo-Ekonomik Yapısı ve Gelişme Potansiyeli*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Aktan, Coşkun C. (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim*, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Arı, F. Aylan. (2006), *Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Yeni Dinamikler*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Cebecioğlu, Cengiz. (2006), *Swot Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulaması*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, Nermin, Murat, Güven. (2009), "Sayısallaştırılmış SWOT Analizi İle Bartın ilinin Ekonomik Yapısını Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.199-201
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT Yayınları, Ankara.
- Dinçer, Ömer. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2010), *TRB2 Bölgesi Mevcut Durum Analizi Nüfus ve Kentleşme*, DAKA Yayınları, Ankara.
- Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2010), *TRB2 Bölgesi 2011-2013 Bölge Planı*, DAKA Yayınları, İzmir.
- Doğru, A. Özgür, Uçar, Deniz. (2005), "CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri", *10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, (Sunulmuş bildiri), Ankara.
- Ekolojik Tarım Organizasyonu Derneği. (2010), <http://www.eto.org.tr> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2013).
- Ersungur, Ş.Mustafa. (2005), *Bölgesel İktisat*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Erzurum.

- Etikan, İlker, Erkorkmaz, Ünal. (2012), “Türkiye’de 81 İlde, Şahsa ve Mala Karşı İşlenen Suçlarda 2008 Yılına Ait Adli İstatistiklerin Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi ile İncelenmesi”, *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, Sayı : 32, Ankara, s.1295-1306.
- Fırat Üniversitesi. (2006), *Muş İl Gelişim Planı Taslağı*, Fırat Üniversitesi Yayınları, Elazığ.
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2013), *Muş ili Tarımsal Yatırım Rehberi*, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı yay., Ankara, s.8-9.
- Gündüz A. Yılmaz, *Bölgesel Kalkınma Politikası*, (Birinci Baskı), Ekin Kitabevi Yayınları, Ankara 2006, s.15-17
- Houben, Ghislain. (1999), “A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises”, *Journal Decision Support Systems*, No.26, Belgium, www.cuaed.unam.mx./puel, (Erişim Tarihi: 1 Mart 2013), p.125-135.
- Halla, Francos. (2007), “A SWOT Analysis of Strategic Urban Development Planning: The Case of Dar es Salaam City in Tanzania”, *Habitat International*, 31(1), Tanzania, p.130-133
- Kwadwo, W. Amankona. (2010), *The Development Potentials Of Ghana’s Cape Coast As A Destination*, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Thesis, Helsinki, p.52-56
- Meclis Doğu ve Güneydoğu Araştırma Komisyonu. (1999), “Doğu ve Güneydoğu Raporu”, <http://file.setav.org/Files/Pdf/chp-kurt-raporu.pdf>, (Erişim Tarihi : 02 Haziran 2013).
- Muş Alparslan Üniversitesi Rektörlüğü. (2014), *Faaliyet Raporu*, Muş Alparslan Üniversitesi, Muş.
- Muş İli Devlet Demir Yolları Müdürlüğü. (2011), *Briefing dosyası*, Muş İli Devlet Demir Yolları Müdürlüğü, Muş.
- Muş İli Devlet Hava Meydanları İşletme Müdürlüğü. (2011), *Briefing Dosyası*, Muş İli Devlet Hava Meydanları İşletme Müdürlüğü, Muş.
- Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü. (2011) *Faaliyet Raporu*, Muş İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Muş.
- Muş Ticaret ve Sanayi Odası. (2010), *Muş İli Sanayi ve Ticaret Durum Raporu*, Muş Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Muş.
- Muş Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2006), *Muş Kültür ve Turizm Rehberi*, Akademi Ajans ve Matbaacılık, Sayı: 3, s.6-38.
- Muş Valiliği. (2011), İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü, *İl Yatırım Programı*, Muş Valiliği, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü, Muş.
- Oral, O. İbrahim. (2010), *Ardahan İlinin Sosyo-Ekonomik Yapısının Analizi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s.102-104

- Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi. (2009), *Osmaniye İli Swot Analizi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi yay., Osmaniye.
- Reinsberg, Klaus, Wolz, Alex. (2012), "Development of Socio-Economic And Agricultural Structures in Selected Rural Regions in the New German Bundeslander After the German Unification", *IAMO Scarled Project*, (68), p.22.
- Sanayi Genel Müdürlüğü. (2012), *Muş İli Sanayi ve Ticaret Durum Raporu*, Sanayi Genel Müdürlüğü yay., Ankara, s.338-342.
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığı. (2011), *Kırsal Kalkınma Planı*, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, s.177-181.
- Türkiye Cumhuriyeti Karayolları. (2011), *Briefing Dosyası*, T.C.K. Yayınları, Muş.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2012), *Bitkisel Üretim İstatistikleri Veri Tabanı*, www.tuik.gov.tr. (Erişim Tarihi : 20 Aralık 2012).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2013), *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi*, www.tuik.gov.tr., (Erişim tarihi : 26 Nisan 2014).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2012), *Bölgesel İstatistikler*, www.tuik.gov.tr. (Erişim tarihi : 18 Kasım 2012).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014), *Bölgesel Gayri Safi Katma Değer Tabloları*, www.tuik.gov.tr. (Erişim tarihi : 15 Kasım 2013).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014), *Hayvancılık İstatistikleri Veri Tabanı*, www.tuik.gov.tr. (Erişim tarihi : 25 Nisan 2014).
- Zhang, X. Ming. (2012), "Research on The Development Strategies of Rural Tourism in Suzhou Based on SWOT Analysis", *Energy Procedia*, (16), China, p.1295-1297