

**YÖNETİCİ PERSPEKTİFİNDEN OTEL  
FAALİYETLERİNDE YAPAY ZEKÂYA  
DÖNÜŞÜM SORUNLARI**

CHALLENGES IN THE TRANSITION TO AI IN HOTEL  
OPERATIONS FROM MANAGERIAL PERSPECTIVE

Merve Sema YİĞİT TEKİNÇAY, Abdullah AKGÜN



# YÖNETİCİ PERSPEKTİFİNDEN OTEL FAALİYETLERİNDE YAPAY ZEKÂYA DÖNÜŞÜM SORUNLARI

## CHALLENGES IN THE TRANSITION TO AI IN HOTEL OPERATIONS FROM MANAGERIAL PERSPECTIVE

Merve Sema YİĞİT TEKİNÇAY<sup>1</sup>, Abdullah AKGÜN<sup>2</sup>

### Anahtar Kelimeler:

Yapay Zekâ,  
Yapay Zekâ Dönüşümü,  
Yapay Zekâ  
Uygulamaları,  
Kurumsal dönüşüm,

### Keywords:

Artificial Intelligence,  
AI Transformation,  
Artificial Intelligence  
Applications,  
Organizational  
Transformation

<sup>1</sup> Dr., Akdeniz Üniversitesi,  
Turizm Fakültesi, msytekinçay@  
gmail.com, 0000-0002-8884-  
6072

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Akdeniz  
Üniversitesi, Turizm Fakültesi,  
akgun@akdeniz.edu.tr, 0000-  
0001-9949-1417

Alıntılanmak için/Cite as: Yiğit  
Tekinçay M. S. ve Akgün A.  
(2026) Yönetici Perspektifinden  
Otel Faaliyetlerinde Yapay  
Zekâya Dönüşüm Sorunları,  
Çukurova Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.1-19

### ÖZ

Konaklama işletmelerinde yapay zekâ destekli uygulamalar, operasyonel verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme potansiyeline sahiptir. Türkiye’deki otel işletmelerinde bu dönüşüm süreci sınırlı düzeydedir ve özellikle yöneticiler iş süreçlerini yapay zekâya dönüştürmekte geç kalmaktadır. Bu çalışma, karar verici yöneticilerin bakış açısından, otel işletmelerinde yapay zekâya geçişin önündeki sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Fenomenolojik desenle yürütülen araştırmada, maksimum çeşitlilik örnekleme ile Antalya ilindeki konaklama işletmelerinde görev yapan 33 departman yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA 24 programı kullanılarak tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, yapay zekânın sosyal beceri eksikliği, iletişim sorunları, performans sınırlılıkları, misafirlerin benimsememesi, misafir kabulü, çalışan adaptasyonu, istihdam sorunları ve altyapı yetersizliklerinin dönüşüm sürecinde teknik/maliyet sorunlarından daha belirleyici olduğu yönündedir. Çalışma, yöneticilerin deneyimlerini merkeze alarak yapay zekâ dönüşümünün kurumsal dinamiklerini anlamaya ve sektöre yönelik stratejik çözüm önerileri sunmaya katkı sağlamaktadır.

### ABSTRACT

Artificial intelligence (AI)-supported applications in accommodation businesses have the potential to enhance operational efficiency and reduce costs. However, this transformation process remains limited in hotel enterprises in Turkey, and especially managers are lagging behind in adapting business processes to AI. This study aims to identify the challenges to AI adoption in hotel enterprises from the perspective of decision-making managers. Conducted using a phenomenological design, the research involved in-depth interviews with 33 department managers working in accommodation businesses in the province of Antalya, selected through maximum variation sampling. The data obtained were analysed using thematic analysis with the aid of MAXQDA 24 software. The findings indicate that factors such as AI’s lack of social skills, communication challenges, performance limitations, guest resistance and lack of acceptance, employee adaptation issues, employment concerns, and infrastructure deficiencies are more decisive in the transformation process than technical or cost-related issues. By focusing on the experiences of managers, the study contributes to understanding the institutional dynamics of AI transformation and offers strategic recommendations for industry stakeholders.

## GİRİŞ

Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan yeni nesil yapay zekâ (YZ) destekli uygulamalar toplumu ve ekonomiyi etkilemektedir (Baykal & Yazıcı Ayyıldız, 2022). Bu teknolojiler, evlerden iş yerlerine kadar uzanan geniş bir alanda hem üretim hem de hizmet sunum süreçlerinde kullanılmaktadır (Gürsoy & Çalhan, 2024; Mingotto vd., 2021). Konaklama işletmeleri de ilgili ürünleri iş süreçlerine dâhil etmeye başlamıştır (Belanche vd., 2020; Drexler & Lapré, 2019; Gürsoy vd., 2019; Huang vd., 2021). YZ istihdamını henüz sürece dahil etmeyen konaklama işletmeleri de bu teknolojileri takip etmektedir (Filieri vd., 2021).

Konaklama işletmeleri operasyonel alanda YZ ve robotları işçilik maliyetlerini düşürmek (Belanche vd., 2021; Drexler & Lapré, 2019; Ivanov & Webster, 2017; Li vd., 2019), verimliliği artırmak (Belanche vd., 2020; Drexler & Lapré, 2019; Prentice vd., 2020; Tussyadiah, 2020), hizmet kalitesini artırmak (Belanche vd., 2021; Gürsoy vd., 2019; Kılıçhan & Yılmaz, 2020), müşteri deneyimini geliştirmek (Cheng vd., 2023; Lu vd., 2019; Lukanova & Ilieva, 2019; Prentice vd., 2020), ileri teknoloji ile müşterilere eğlenme ve dinlenme deneyimleri sağlamak (Lukanova & Ilieva, 2019) için kullanılmaktadır. Bu sistemleri kullanmak, ayrıca işletmenin birçok yayında (haber, makale, sosyal medya vb.) adının geçmesine (Ivanov & Webster, 2020), dolayısıyla, düşük maliyetle reklam yapabilmesine olanak sağlamaktadır (Lukanova & Ilieva, 2019). Örneğin, 2015 yılında Japonya'nın Nagasaki şehrinde ilk kez robotlarla çalışan otel binlerce akademik ve ticari basın yayın organında, konaklama bloglarında ve belgesellerde geleceğin otellerinin bir örneği olarak gösterilmiştir (Ivanov & Webster, 2020). Bu durumun satışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Aslantürk & Erdem, 2021).

Yapay zekânın sağladığı avantajlar sektörün iş süreçlerini dönüştürmesine ya da dönüştürmenin yollarını aramasına sebep olmaktadır (Cheng vd., 2023; Demir, 2021; Lukanova & Ilieva, 2019; Samala vd., 2022). Ancak, dünyanın hızla YZ destekli uygulamaları işletmelere dayatması sebebiyle plansız ve zamansız yapılan satın alımlar, işletmelere fayda sağlamak yerine, âtil yatırıma dönüşebilmektedir (Drexler & Lapré, 2019; Gürsoy vd.,

2019). Başarısız örneklerin de yer aldığı turizm sektöründe (Drexler & Lapré, 2019; Go vd., 2020; Samara vd., 2020), çalışanların alıştıkları geleneksel yöntemleri bırakarak, bazı çalışanlar için tanınmayan, yeni ve maliyetli teknolojilere geçiş kararı verebilmek zordur (Samara vd., 2020). Çünkü bu dönüşüm, tüm iş süreçlerinin yapay zekâyâ uygun olarak yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir (Gürsoy & Çalhan, 2024; Ivanov, 2020).

Turizm alanyazınında YZ kullanımına yönelik çalışmalarda, dönüşüm konusuna da değinilmektedir. Bu çalışmalarda; maliyet (Ivanov & Webster, 2017), altyapı düzenlemeleri (Ivanov, 2019), çalışanların eğitimi (Ivanov & Webster, 2017), çalışanların dirençleri (Ivanov & Webster, 2017; Li vd., 2019; Tussyadiah, 2020), işsizlik korkuları (Ivanov, 2019; McCartney & McCartney, 2020; Türkmen Akbulut & Mesci, 2022; Vatan & Doğan, 2021), misafirlerin YZ kabulü (Ivanov & Webster, 2017; Tussyadiah, 2020), misafirlerin cihazlarla iletişim sorunları (Aslantürk & Erdem, 2021), sistem arıza ve bakımları (Aslantürk & Erdem, 2021; Ivanov & Webster, 2017; Vatan & Doğan, 2021), sınırlı performans (Aslantürk & Erdem, 2021), etkileşim eksikliği (Tussyadiah, 2020; Vatan & Doğan, 2021) ve izolasyon (Drexler & Lapré, 2019) dönüşüm sorunları arasında gösterilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların çoğu, konaklama sektöründe fiziksel robotların kullanımından kaynaklanan fayda ve risklere odaklanmış olup kavramsal düzeydedir (Örnek: Demir, 2021; Ivanov, 2019; Ivanov & Webster, 2017; Ivanov & Webster, 2020; Kılıçhan & Yılmaz, 2020; McCartney & McCartney, 2020). Ampirik araştırmaların büyük bir kısmı misafirlerin hizmet robotlarına ilişkin algılarına (Lu vd., 2019), kullanımı kabul etmelerine (Aslantürk & Erdem, 2021; Gürsoy vd., 2019), kullanıcı yorumlarına (Mariani & Borghi, 2021), çalışan görüşlerine (Vatan & Doğan, 2021) ve işveren kabulüne (İnce & Başer, 2023) dayanmaktadır. Bu çalışmalarda yapay zekâyâ dönüşüm konusunda otel yöneticilerinin işletmelerde yaşadıkları sorunları tespit etmek amacıyla görüşlerine başvurulmamıştır.

Turizmde hizmet sunumunda meydana gelen dönüşümü, turizmin üretimi ve tüketiminde yer alan kişilerin bakış açısından derinlemesine inceleyen çalışmalar sınırlıdır (Tussyadiah, 2020; Türkmen Akbulut & Mesci, 2022). Mevcut alanyazında, yapay zekâyâ

yönelik başarılı bir dönüşüm süreci için çalışanlar ile misafirlerin teknolojiyi benimsemelerinin kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Gürsoy vd., 2019; Vatan & Doğan, 2021). Ancak, bu dönüşümün etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi açısından yöneticilerin liderlik rolü çok daha belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Yeşil, 2018). Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, değişime yönelik direnci azaltmakta, yenilikçiliği teşvik etmekte (Şen & İrge, 2021) ve sürecin etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Yeşil, 2018). Yöneticinin bu dönüşüm sürecini nasıl yönettiği hem çalışanların hem de misafirlerin teknolojiye yönelik tutumlarını ve benimseme düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Koo vd., 2021; Li vd., 2019; Mingotto vd., 2021). Bu nedenle, YZ teknolojilerinin turizm alanında uygulanması sürecinde, ilgili kararı alacak ve teknolojiyi çalışanlar ile misafirlere sunacak olan yöneticilerin görüşleri son derece değerlidir.

YZ uygulamalarının iş süreçlerine dâhil edileceği dönüşüm süreci her işletme için kolay olmamakta; özellikle Türkiye’de otel yöneticileri, teknolojik adaptasyonda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır (Demir, 2021). Alan yazın incelendiğinde, YZ konusunda yönetici görüşlerini ele alan çalışma sayısının sınırlı olduğu; yöneticilerin bu konudaki sorunlarına odaklanan çalışmalara ise rastlanmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada YZ dönüşümüne ilişkin yöneticilerin karşılaşabilecekleri sorunlara dair perspektifleri ele alınmaktadır. Çalışma ile “Türkiye’de otel yöneticileri yapay zekâya geçişte hangi sorunlar ile karşılaşmaktadır?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu sorunun cevabını alabilmek için, otel departman müdürlerinin deneyimlerine dayalı görüşlerine başvurulmaktadır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Endüstri 4.0 olarak adlandırılan sanayi devrimi sonrasında, teknoloji yalnızca ev yaşamında değil, aynı zamanda işletmelerde de yaygınlaşarak üretim ve hizmet alanlarında köklü bir değişim ve dönüşüme yol açmaktadır (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Mingotto vd., 2021). İşletmeler, geleneksel iş süreçlerini dijitalleştirerek hem maliyet hem de zaman açısından tasarruf sağlamakta; böylece rekabet avantajı elde ederek rakiplerine kıyasla

daha yüksek performans gösterebilmektedir (Drexler & Laprè, 2019; Gürsoy & Çalhan, 2024; Ivanov & Webster, 2017).

Endüstri 4.0 ile eski sistemlerin oluşturduğu sınırlar ortadan kalkmış (Türkmen Akbulut & Mesci, 2022), insan ve makine arasındaki etkileşim daha da kolaylaşmıştır (Gürsoy & Çalhan, 2024). İnsanı odak noktasına alan turizm sektörü (Türkmen Akbulut & Mesci, 2022) yeni teknolojilerin benimsenmesinde öncü olmuştur (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Huang vd., 2021; Samala vd., 2022). Dijitalleşmenin sunduğu özellikle YZ destekli yeni teknolojiler turizm sektörünün hem arz hem de talep tarafında kullanılmaya başlamıştır (Demir, 2021; Etçi vd., 2024). Gelişen teknoloji ile yapay zekânın güvenilirliği artmıştır (Etçi vd., 2024). Bunun sonucu olarak turizm işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerde kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Yağmur vd., 2024). YZ destekli teknolojilerden arama / rezervasyon motorları, sohbet botları, self servis ekranları, kiosklar, servis robotları, artırılmış ve sanal gerçeklik uygulamaları (Huang vd., 2021; Kılıçhan & Yılmaz, 2020; Lukanova & Ilieva, 2019; Tussyadiyah, 2020), haritalar, çeviri, sesli turlar ve alışveriş uygulamaları (Samala vd., 2022) turizm işletmelerinde en yaygın kullanılan uygulamalardandır (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024).

Konaklama işletmeleri iş süreçlerini dönüştürerek yapay zekânın dâhil edildiği yeni iş modellerini kullanmaya başlamıştır (Gürsoy & Çalhan, 2024). YZ konaklama işletmelerinin temizlikte, mutfakta ve serviste, enerji yönetiminde, güvenlikte, resepsiyonda, etkinliği ve verimliliği artırarak daha az maliyetlerle standartlaşmış hizmetler sunmasına olanak sağlamaktadır (Belanche vd., 2021; Samara vd., 2020; Vatan & Doğan, 2021). Özetle, YZ destekli cihazlar (bot, robot, kiosk, mobil uygulamalar) servis çalışanlarının yaptığı birçok işi yapabilmektedir (Demir, 2021; Ivanov, 2019; Li vd., 2019). Hatta yabancı dil konuşabilme, misafirlerin sorularına 7/24 cevap verebilme, danışmanlık, otel içindeki ve dışındaki etkinlikler ile ilgili tam ve kesin bilgiler sunabilme (Calvaresi vd., 2021), unutmama, sinirlenmeme, eksik bilgi vermeme vb. konularda insandan daha kaliteli hizmet verebilmektedir (Ivanov, 2019; Pillai & Sivathanu, 2020). YZ destekli yeni teknolojileri kullanan işletmeler hem

müşterilerine iyi deneyimler kazandırmakta (Etçi vd., 2024; Li vd., 2019; Prentice vd., 2020) hem de daha az maliyetler (Ivanov & Webster, 2017) ile daha kaliteli hizmetler sunabilmektedir.

Konaklama işletmeleri arasındaki rekabet ortamı dikkate alındığında, işletme yöneticilerinin bu teknolojileri kullanmaları için yeterince nedenleri bulunmaktadır (Cheng vd., 2023; Demir, 2021; Li vd., 2019; Prentice vd., 2020; Wirtz vd., 2018). Üstelik dil bilen eleman bulma zorluğu ve çalışanların insan olmalarından kaynaklanan sorunları (yorgunluk, devamsızlık, çatışma, ek ücret isteği), müşterilerin teknoloji kullanan işletmeleri tercih etmeleri de bu teknolojilerinin iş süreçlerine dâhil edilmesini zorunlu hale getirmektedir (Akgün, 2024). Bu teknolojilerin iş süreçlerine dâhil edilmesi, geleneksel yöntemlerle yürütülen günlük operasyonları, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve finansal yönetim iş süreçlerini de dönüştürmektedir (Etçi vd., 2024; Manthiou vd., 2021). Sonuç olarak, turizm ve hizmet deneyiminde kapsamlı ve köklü değişimlere yol açmaktadır (Cheng vd., 2023; Gürsoy & Çalhan, 2024; Ivanov, 2019; Lu vd., 2019; Samala vd., 2022).

Yapay zekânın neden olduğu değişimler çok büyük boyutlara ulaştığı için, işletmeler yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalmaktadır (Gürsoy & Çalhan, 2024; Yeşil, 2018). Bu değişim işletmelerin teknolojik altyapısının, örgüt kültürünün, yönetim şeklinin yeniden yapılandırıldığı bir dönüşümdür (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Ivanov, 2020). Teknolojik gelişmeler çeşitli değişimleri beraberinde getirmekte (Yeşil, 2018), ancak çalışanlar ve müşteriler açısından benimseme sürecinde zorluklar yaşanmaktadır (Şen & İrge, 2021). Konaklama işletmelerinde ise yapay zekânın çalışanlar ve müşteriler tarafından benimsenmesi çok daha karmaşıktır (Aslantürk & Erdem, 2021; Go vd., 2020; Gürsoy vd., 2019; Li vd., 2019; Lu vd., 2019; Pillai & Sivathanu, 2020; Vatan & Doğan, 2021). Çalışan ve müşterilerin benimsemediği bir dönüşüm, tekrar eski haline dönecektir (Yeşil, 2018). Bu dönüşümü işletmelerin nasıl yöneteceği araştırılması gereken önemli konulardan biridir (Mingotto vd., 2021).

Turizm sektöründe son yıllarda yaşanan teknolojik

gelişmeler yöneticileri söz konusu teknolojilere bir an önce geçmeye yönlendirmektedir. Ancak pahalı olan bu sistemleri iş süreçlerine dâhil etmek için, özellikle günlük faaliyetlerini geleneksel yöntemler ile çözen konaklama işletmeleri yöneticileri için söz konusu değişim kararını vermek hiç de kolay olmamaktadır (Go vd., 2021; Samara vd., 2020). Satın alma maliyeti çok yüksek olan bu teknolojilerin, işletmenin fiziksel ve teknolojik altyapısının hazırlanması (Etçi vd., 2024) ile maliyetleri daha da artmaktadır. Genellikle masraflı olan bu sistemleri bütün işlerin aşamalarına aynı anda dâhil etmek şu an için mümkün görünmese de yakın zamanda insanların çalışmak istemediği rutin, kirli ve yorucu işlerde yapay zekâyâ odaklanılması beklenmektedir (Demir, 2021; Kılıçhan & Yılmaz, 2020). Şu an için, küçük ölçekli, oda sayısı az olan otellerde bu teknolojilere ihtiyaç duyulmakla birlikte, büyük otellerde bu teknolojilerin kullanımı zorunlu hale gelmiştir (Ivanov & Webster, 2017). Dolayısıyla konaklama işletmelerinin sürdürülebilirliklerini koruyabilmek, rekabet avantajı elde etmek ve misafirler tarafından tercih edilirliliği artırarak devam ettirebilmek amacıyla (Etçi vd., 2024) bu dönüşümü planlı bir şekilde gerçekleştirmek durumundadır. Çünkü, toplumun taleplerini karşılamayan ve talebe uygun uygulamalar sunmayan işletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri mümkün gözükmemektedir (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Türkmen Akbulut & Mesci, 2022).

Yeni teknolojilerin, konaklama işletmeleri tarafından benimsenmesini kolaylaştırmak, operasyonel süreçleri yeniden düzenlemek ve hem müşterilerin hem de çalışanların değişime karşı direncini yönetmek yeni yönetimsel fikirler gerektirmektedir (Ivanov, 2020; Mingotto vd., 2021). Konaklama işletmeleri değişim sürecinde, ilk önce örgütü değişime hazırlamalıdır (Yeşil, 2018). Yeşil'e (2018) göre yöneticilerin sistemi iyi kurgulamaları, sistem çerçevesinde çalışanları eğitmeleri, niteliklerini artırmaları ve belirlenen amaca motive etmeleri önem kazanmaktadır. Ayrıca işletmenin teknik ve fiziksel altyapısının YZ uygulama ve cihazlarına uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Etçi vd., 2024; Ivanov & Webster, 2017).

İşletmelerde yapay zekânın insanların yaptığı birçok işi yapabiliyor olması, yeni çalışma şartlarında insanlara olan

ihtiyacın giderek azalacağı endişesini ortaya çıkarmıştır (Türkmen Akbulut & Mesci, 2022). YZ konusunda yapılan çalışmalar teknolojik dönüşümün iş gücü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Etçi vd., 2024; Koo vd., 2021; Li vd., 2019). Vatan ve Doğan (2021), otel çalışanlarının robotlarla birlikte çalışma fikrine çok yakın olmadıklarını göstermektedir. Çalışanlar işlerini kaybetme korkusu (Koo vd., 2021; Vatan & Doğan, 2021) ile robotların çalışmasını engelleyebilmekte, robottan rahatsız olup istifa etmeyi düşünebilmekte (Li vd., 2019; McCartney & McCartney, 2020) ya da robotların karşılayamadığı misafir isteklerini sırf görevi olmadığı için yapmakta isteksiz davranabilmektedirler. Çalışanların bir kısmı ise, yenilikleri kabul etmekte ve bu yeniliklere uyum sağlamak zorlanabilmektedir (Ivanov & Webster, 2017; Şen & İrge, 2021). Ayrıca, robotların hizmet sunumunda empati kurma, iletişim kurma ve misafirlerle etkileşime geçme konusunda insan çalışanlar kadar başarılı olamayacağını düşünenler de bulunmaktadır (Vatan & Doğan, 2021).

YZ kullanımının operasyonel faaliyetlerde başarılı olabilmesi için çalışan (Vatan & Doğan, 2021) ve misafirlerin kabulü (Gürsoy vd., 2019) oldukça önemlidir (Manthiou vd., 2021). Teknoloji kabulünü etkileyen müşteri algı belirleyicilerini saptamak için çeşitli teknoloji kabul modelleri önerilmiştir (Go vd., 2020; Lu vd., 2019). Çalışmalarda turizm sektöründe çalışanların ve misafirlerin teknolojiyi benimsemesinin belirleyicileri tespit edilmiştir (Örnek: Aslantürk & Erdem, 2021; Go vd., 2020; Gürsoy vd., 2019; Pillai & Sivathanu, 2020; Vatan & Doğan, 2021). Misafir, bir robottan hizmet almaya ya da kiosk ile işlem yapmaya direnebilmekte (Ivanov & Webster, 2017) ve bir insan çalışanı tercih edebilmektedir (Gürsoy vd., 2019; İnce & Başer, 2023; Pillai & Sivathanu, 2020). Prentice ve arkadaşları (2020), müşterilerin teknolojinin başarısızlığından ve etkisiz tasarımlardan bıktığını da ortaya koymaktadır. Çalışanlar da robotları iş arkadaşı olarak kabul etmeyebilmektedir (Vatan & Doğan, 2021). Çalışanların eğitimi (Türkmen Akbulut & Mesci, 2022; Wirtz vd., 2018) ve desteklenmeleri (Li vd., 2019), misafirlerin de hizmet robotuna olan yakınlığı (Belanche vd., 2021), bu tür yenilikleri getiren işletmeye yönelik

tepkilerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı ve Tasarımı

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde YZ dönüşümünün önündeki sorunları, karar verici konumundaki otel yöneticilerinin bakış açılarıyla ortaya koymaktır. Otel yöneticilerinin YZ uygulamalarına geçiş sürecinde karşılaştıkları ya da karşılaşılabileceklerini düşündükleri sorunları tespit etmek için nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik desen (Yalçın, 2022) benimsenmiştir. Araştırma, betimleyici, yorumlayıcı ve değerlendirici nitelikler taşımakta olup, otel yöneticilerinin YZ dönüşümündeki sorunları nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini anlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi, YZ uygulamalarına geçiş sürecinde yöneticilerin karşılaştığı veya karşılaşılabileceklerini düşündükleri sorunları derinlemesine anlamaya imkân tanıdığı için tercih edilmiştir. Bu bağlamda, bireylerin düşüncelerini, davranışlarını, algılarını ve deneyimlerini ortaya koymak açısından nitel yaklaşımın sunduğu avantajlar (Karataş, 2017) dikkate alınmıştır. Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren otel yöneticilerinin YZ uygulamalarına geçiş sürecine dair kişisel deneyimlerini ve algılarını incelemektedir. Yöneticilerin bu sürece dair bireysel anlamlandırmalarını derinlemesine analiz edebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### Evren ve Örneklem

Çalışma ile “Türkiye’de otel yöneticileri yapay zekâyâ geçişte hangi sorunlar ile karşılaşmaktadır?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evrenini Türkiye’deki tüm otel yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama sürecinin uygulanabilirliği açısından örneklem olarak Antalya ilinde görev yapan otel yöneticileri seçilmiştir. Katılımcılara ulaşmak için yöneticilerin üye olduğu yerel meslek dernekleri (yaklaşık 740 üye) aracılığıyla davet yapılmıştır.

Çalışmaya davet edilecek yöneticilerin seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum

çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırma konusuna dair farklı deneyim ve bakış açılarına sahip bireyleri dâhil ederek daha zengin veri elde etmeyi hedeflemektedir (Yıldız, 2017). Bu doğrultuda farklı destinasyonlar (Alanya, Kemer, Konyaaltı, Manavgat, Muratpaşa ve Serik), otel türleri ve departmanlardan yöneticilerin eşit şekilde çalışmaya dâhil edilmesine özen gösterilmiştir. Bu çeşitlilik ve eşit dağılım, elde edilen verilerin temsil gücünü ve araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla planlanmıştır. Ancak çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayandığı için bazı yöneticiler katılmayı reddetmiş, bu durum örnekleme planlanan çeşitliliği kısmen sınırlamıştır. Nihai örneklem, çoğunluğu Alanya bölgesinde, 5 yıldızlı otellerde, ön büro ve misafir ilişkileri departmanlarında görev yapan 33 yöneticiden oluşmaktadır. Yeni görüşme yapılmamasının nedeni, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin doygunluğa ulaşarak tekrarlanmaya başlamasıdır. Bu durum, nitel araştırmalarda veri doygunluğuna ulaşıldığını gösteren bir kriter olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2017). Dolayısıyla 33 katılımcı ile veri toplama süreci tamamlanmıştır.

### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme sorularının hazırlanmasında araştırma geçerliğini arttırmak amacıyla (Yıldız, 2017), YZ dönüşümüne ilişkin literatürden (Aslantürk & Erdem, 2021; Gürsoy & Çalhan, 2024; Ivanov, 2020; Ivanov & Webster, 2017) yararlanılmıştır. Bu çalışmalar, dönüşümde yaşanacak sorunları listelerken, otel özelliklerinin YZ uygulamalarına geçiş sürecinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bundan dolayı görüşme formunun ilk bölümünde, yöneticilerin görev yaptıkları otele ilişkin demografik ve kurumsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yöneticilerin YZ uygulamalarına geçiş sürecindeki deneyim ve algılarına yönelik açık uçlu sorular yer almaktadır.

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için Subaşı ve Okumuş (2017)'un önerisi ile, hazırlanan sorular turizm alanında nitel çalışmalar konusunda uzman olan iki akademisyenin görüşlerine sunulmuştur. Akademisyenlerin önerileri dikkate alınarak beş yönetici ile pilot görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen görüşme sonuçları ve çalışmanın

amacı doğrultusunda katılımcılara yöneltilen sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların çalıştıkları oteller ile ilgili 5 adet kurumsal bilgi sorusu ve katılımcının demografik özelliklerine ait 1 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise YZ uygulamalarına geçişte karşılaşılan ya da karşılaşılabileceği düşünülen sorunlara ilişkin üç soru bulunmaktadır. Bu sorular aşağıda verilmiştir.

- Otelinizde herhangi bir YZ uygulaması kullanıyor musunuz?
- Otelinizde YZ uygulamalarına (robot çalışanlar, Sohbet botları vb.) yer vermeyi düşünür müsünüz?
- Yapay zekâya geçişte hangi sorunlar ile karşılaşmakta ya da geçmeniz durumunda hangi sorunlar ile karşılaşacağınızı düşünmektесiniz?

Çalışma için, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığı'ndan (2024/141) etik onay alındıktan sonra veri toplama süreci başlamıştır. Çalışmaya katılım için yapılan davete evet cevabı veren otel yöneticileri ile Mayıs–Haziran 2024 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. YZ kavramının birbirinden farklı cihaz ve uygulamaları kapsaması nedeniyle, görüşmeye başlamadan önce, YZ uygulamalarının araştırmaya konu olan kapsamı (Bot, robot, mobil uygulamalar ve kiosklar) görüşme formu üzerinden kendilerine okunmuştur. Görüşmeler esnasında katılımcılara ilişkin demografik özelliklerine ait bilgiler form üzerinde katılımcının kimliği anonimleştirilerek kaydedilmiştir. Yöneticilere yöneltilen “Yapay zekâya geçişte hangi sorunlar ile karşılaşmakta ya da geçmeniz durumunda hangi sorunlar ile karşılaşacağınızı düşünmektесiniz?” sorusunun cevabı ise katılımcıdan izin alınarak, katılımcı numarası ile kaydedilmiştir.

### **Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Otel yöneticilerinin YZ geçiş sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunları tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada tematik analiz kullanılmıştır. Temellendirilmiş kuram yaklaşımı kullanılarak geliştirilmiş olan tematik analiz, verilerdeki kalıpları tanımlamayı, analiz etmeyi ve raporlamayı içermektedir (Braun ve Clarke, 2006). Temellendirilmiş kuram, çok aşamalı bir kodlama ve

not (memo) çalışması sürecine dayanmaktadır. İlk açık kodlamadan başlayarak daha yüksek soyutlama ve öneme sahip kodlara ulaşana kadar devam etmektedir (Kuckartz & Rädiker, 2019). Bu yöntemde, sonuçların tutarlı ve anlaşılır olması için görüşmeler 3-4 kez dikkatlice okunmakta ve ilgili metin ya da görüş kodlanmaktadır (Yalçın, 2022). Kodlama işleminden sonra, ampirik temalar oluşturulmakta, bunlar birden fazla kavramsal kategoriye ayrılmakta ve her kategoriye toplu boyutlar atanmaktadır (Braun & Clarke, 2006).

Kayıt altına alınan görüşmeler, tematik veri analizini kolaylaştıran güvenilir bir yazılım olan MAXQDA 24 ile analiz edilmiştir. MAXQDA 24 yazılımı Braun ve Clarke (2006)'ın önerdiği altı adımlı (toplanan verileri tanıma, ilk özellikleri kodlama, ilgili temaları arama, temaları inceleme, temaları tanımlama ve sonuç çıkarma ve raporlama) tematik analizi ve elde edilen sonuçları görselleştirmeyi desteklemektedir. Bu yazılım, mevcut araştırmanın inandırıcılığını ve güvenilirliğini artırırken nitel verileri analiz etmek için sistematik ve titiz bir yaklaşım sunmaktadır (Rädiker & Kuckartz, 2020). Ayrıca MAXQDA 24 yazılımı belgeler kısmına yüklenen ses dosyalarını otomatik olarak metne dönüştürebilmektedir (Kuckartz & Rädiker, 2019). Bu da araştırmacıların ses dosyalarını daha hızlı analiz etmelerine yardımcı olmaktadır.

Kodlama süreci, temellendirilmiş kuram yaklaşımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, açık kodlama yöntemi kullanılmıştır. Görüşme transkriptleri, MAXQDA 24 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş; veriler 3-4 kez dikkatlice okunarak anlamlı bölümler kodlanmıştır. Açık kodlardan yola çıkılarak kavramsal kodlara ulaşılmış ve bu kodlar altında ampirik temalar oluşturulmuştur. Kodlama süreci, her görüşmenin birkaç kez okunarak yapılması ve açık kodlardan kavramsal temalara ulaşılması yoluyla şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Katılımcı K24, hiçbir sorun beyan etmemesi üzerine kodlama sürecinden

çıkartılmıştır.

Her yöneticinin görüşleri için kod atamasının yapıldığını görmek amacıyla MAXQDA 24 yazılımının Kod Matrisi Tarayıcısı (CMB) kullanılmıştır. Matris, belirli toplanan verilerde kaç kodun atandığına dair genel bir bakışı göstermektedir (Şekil 1). Kod matrisi tarayıcısı ara yüzü iki ana bölümden oluşmaktadır; belgeler veya toplanan veri dosyaları sütunda listelenmekte ve atanan kodlar satırda gösterilmektedir. Birleşim noktalarındaki kare sembolleri kod sayımı miktarını ifade etmektedir. Kare sembollerin boyutu belgelerdeki atanmış kodları temsil etmektedir. Kare sembolünün büyüklüğü, bu kodların ilgili belgede ne kadar fazla sayıda tekrar ettiğini göstermektedir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları iki bölümde sunulmuştur. İlk önce katılımcıların görev yaptığı otellere ait demografik ve kurumsal bilgiler ile katılımcıların otel faaliyetlerinde YZ kullanım niyeti Tablo 1'de sunulmuştur. Etik kurallara uygun olarak katılımcılara ait kişisel bilgi alınmamış ve her bir katılımcı K1, K2, K3 ... K33 şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların %56'sı 500'den daha fazla odaya sahip olan beş yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Görüşme yapılan 33 yöneticiden sadece biri YZ destekli sohbet botunu kullanmaktadır. YZ kullanmayan diğer 32 katılımcının %44'ü kesinlikle iş için yapay zekâyı kullanmayı düşünmediğini belirtmiştir.

Katılımcıların görev yaptıkları otellerde toplam 40.863 yatak kapasitesi bulunmakta ve 17.681 çalışan istihdam edilmektedir. Bu da katılımcıların hitap ettiği çalışan ve misafir sayısının dikkate değer olduğunu göstermektedir. En çok katılım misafir ilişkileri departmanı yöneticilerinden olmuştur. Misafirlerin istek, ihtiyaç, şikâyet ve davranışlarını en iyi bilen kişiler, misafir ilişkileri departmanı yöneticileridir. Misafir ilişkileri yöneticileri %90 oranında günlük faaliyetlerde yapay zekâyı kullanmaya olumlu bakmaktadırlar. Bu oran ön büro yöneticilerinde ise %38'e düşmektedir.



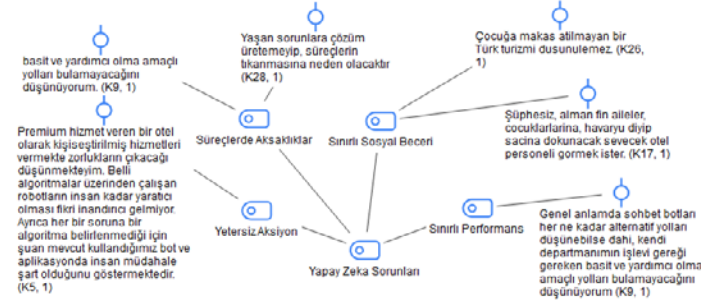
Şekil 1. Katılımcı Görüşlerine Kod Ataması Takibi İçin 'Kod Matris Tarayıcısı'

**Tablo 1 Katılımcıların Görev Yaptıkları Otellerin Özellikleri ve Yapay Zekâ Kullanımı**

K. No	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Çalışan Sayısı	Kategori	Bölge	Departman	YZ	YZ Kullanım Niyeti
K1	610	1.500	800	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Kullanmak isterim
K2	109	225	50	4 yıldız	Alanya	Önbüro	Yok	Kullanmak isterim
K3	240	500	303	4 yıldız	Alanya	Önbüro	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K4	619	1.500	900	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Kullanmak isterim
K5	650	1.700	1.150	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Var	Sohbet botu kullanıyoruz
K6	610	1.500	1.100	5 yıldız	Belek	Satış ve Pazarlama	Yok	Evet
K7	610	1.500	1.100	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Düşünürüm.
K8	610	1.500	1.100	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Kullanmak isterim
K9	700	2.300	100	5 yıldız	Kundu	Misafir İlişkileri	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K10	610	2.000	1.100	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Çok iyi olabilir
K11	610	1.800	1.000	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Kullanmak isterim
K12	610	1.600	1.000	5 yıldız	Kundu	Misafir İlişkileri	Yok	Neden Olmasın
K13	570	1.500	1.100	5 yıldız	Belek	Misafir İlişkileri	Yok	Neden Olmasın
K14	109	220	45	4 yıldız	Kundu	Önbüro	Yok	Kullanmak isterim
K15	540	1.500	249	5 yıldız	Alanya	İnsan Kaynakları	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K16	130	650	563	5 yıldız	Alanya	Önbüro	Yok	Kullanmak isterim
K17	326	1.000	200	5 yıldız	Alanya	Kat Hizmetleri	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K18	321	1.000	150	4 yıldız	Alanya	Yiyecek ve İçecek	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K19	327	999	180	5 yıldız	Alanya	Satın Alma	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K20	327	999	180	5 yıldız	Alanya	Genel Müdür yardımcısı	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K21	321	1.000	150	4 yıldız	Alanya	Kat Hizmetleri	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K22	400	1.500	260	5 yıldız	Alanya	İnsan Kaynakları	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K23	307	1.000	200	4 yıldız	Alanya	İnsan Kaynakları	Yok	Düşünülebilir
K25	522	1.500	250	5 yıldız	Alanya	Önbüro	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K26	317	850	220	5 yıldız	Alanya	Kalite	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K27	540	1.550	230	5 yıldız	Alanya	Satın Alma	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K28	1.700	4.150	2.500	5 yıldız	Alanya	İnsan Kaynakları	Yok	Evet
K29	100	300	25	4 yıldız	Lara	Önbüro	Yok	Misafirleri memnun etmeyeceğinden düşünmüyorum
K30	56	150	10	4 yıldız	Antalya	Önbüro	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K31	510	870	340	5 yıldız	Kundu	Muhasebe	Yok	Evet
K32	500	1.250	563	5 yıldız	Kemer	Önbüro	Yok	Kullanmayı Düşünmüyorum
K33	500	1.250	563	5 yıldız	Kemer	Satış ve Pazarlama	Yok	Düşünülebilir



bu sorunlara pratik çözümler üretmek gerektiğini ifade etmektedirler. Yöneticilere göre misafire özel olarak nasıl hitap edileceği, yapılan bir hatanın telafisi için neyin, nasıl ikram edileceği algoritmalar ile belirlenemez. Algoritmaların sosyal sorunlara, soruna konu olan kişilere ve zamana uygun çözümler üretmesinin mümkün olmadığı dile getirilmektedir. Bazen yaşanan bir problemi yaşadığı gibi değil de misafiri memnun edecek bir şekilde yansıtmak gerekir ki, bunu robot yapamaz.



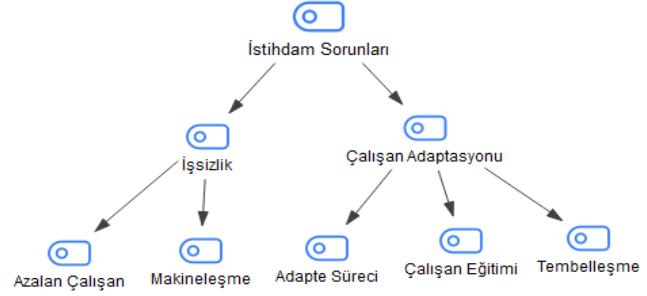
**Şekil 4.** Yapay Zekâ Sorunları Temasına İlişkin Doğrudan Alıntılara Örnekler (Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli)

Yöneticilere göre farklı kültürden insanların bir araya geldiği ortamlarda iletişim oldukça önemlidir. İnsanlar kelimelerle anlayamadıkları zaman, mimik ve işaretlerle anlaşabilmektedir. Ancak YZ bu şekilde bir iletişimin yerini tutamaz. Bu nedenle misafir ve çalışanların YZ ile olan iletişimleri zaman zaman kesintiye uğrayacaktır. Çalışan ile iletişim sorunu yaşayan bir robot, çalışanlara ekstra işler çıkartabilecektir. Turizm sektörü çok karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, robot ve botları yöneten algoritmaların bir misafirin istek ve sorunlarına yeterli cevap veremeyeceği düşünülmektedir. Ayrıca sosyal ve teknik sorunlar nedeniyle misafirlerin YZ ile iletişimde sorun yaşayacakları, geri bildirimlerin gecikeceği veya hiç gelmeyeceği, bunun da hizmetin kalitesini düşürerek misafir memnuniyetini olumsuz etkileyeceği ileri sürülmektedir.

## İstihdam Sorunları

İstihdam sorunları teması işsizlik ve çalışan adaptasyonu olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. İşsizlik alt teması, azalan çalışan ve makineleşme kodlarından; çalışan adaptasyonu alt teması da adapte süreci, çalışan eğitimi ve tembelleşme kodlarından oluşmaktadır. İstihdam sorunları temasına ait kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 5'te

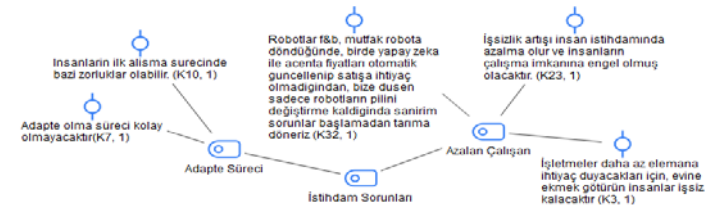
sunulmuştur. Yöneticiler YZ'nin istihdam üzerindeki olası olumsuz etkileri konusunda endişelerini dile getirmişlerdir. Diğer önemli bir vurgu da çalışanların adaptasyon sürecidir. Ayrıca YZ cihazları insanların yaptığı işleri yürüttükçe ve işler otomatikleştikçe, insanların zamanla tembelleşeceği iddia edilmektedir.



**Şekil 5.** İstihdam Sorunları Temasına İlişkin Katılımcı Görüşlerine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Konaklama işletmeciliği çalışanları görevlerini yılların verdiği tecrübe ile sorunsuz bir şekilde yürütebilmektedir. İyi bildikleri işin, bilmedikleri bir yöntemle yapılacak olması çalışanları zorlayacaktır. Yöneticiler çalışanların adaptasyon sürecinin uzun süreceğine ve bazı çalışanların robotları iş arkadaşı olarak istemeyeceklerine inanmaktadır. Yöneticiler, yapay zekâyâ öncelikli olarak devredilecek işlerin genelde mevsimsel işçilerle ya da stajyerlerle yapıldığını, onların yeni teknolojiye adaptasyonlarının zaman alabileceğini düşünmektedir. Yöneticilere göre en fazla altı ay çalışacak birisine teknoloji eğitimi vermek verimli olmayacaktır.

## Kod-Alt kod-Bölümler Modeli

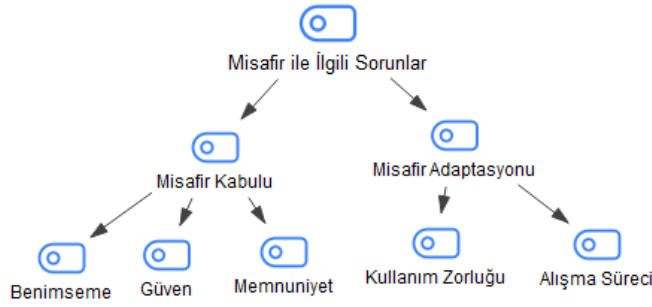


**Şekil 6.** İstihdam Sorunları Temasına İlişkin Doğrudan Alıntılara Örnekler (Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli)

## Misafirler ile İlgili Sorunlar

Misafir ile ilgili sorunlar teması iki alt tema ile temsil edilmektedir: Misafir kabulü ve adaptasyonu (Şekil 7). Misafir kabulü alt teması YZ'nin misafirler tarafından benimsenmesini, alacakları hizmet konusunda YZ'ye

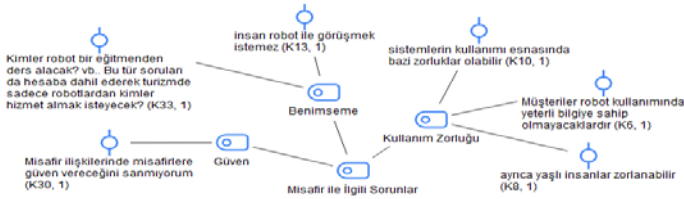
olan güvenleri ve YZ'den memnuniyetlerini içermektedir. Yöneticilere göre YZ'nin vereceği hizmet misafirler tarafından benimsenmeyecek ve servis için insan çalışanlar tercih edilecektir. Yöneticiler turizmin insan-insan etkileşimi gerektiren bir hizmet alanı olduğunu, samimiyet, empati ve insani temaslar gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bu özellikleri sunamayan YZ'nin misafir memnuniyetini olumsuz etkileyeceğini ileri sürmektedir. “Misafir ilişkilerinde misafirlere güven vereceğini sanmıyorum” diyen bir yönetici de (Şekil 8) yapay zekânın misafirin güvenini kazanamayacağını ifade etmektedir.



**Şekil 7.** Misafir ile İlgili Sorunlar Temasına İlişkin Katılımcı Görüşlerine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Misafirler ile ilgili sorunlar temasının diğer alt teması ise misafir adaptasyonudur. Bu alt tema kullanım zorluğu ve alışma sürecinden oluşmaktadır. Yöneticiler yeni teknolojilerin yaşlılar tarafından kullanımının zor olacağını düşünmektedir. Yöneticilere göre özellikle yerli misafirlerin adaptasyon süreci sorunlu ve uzun soluklu olacaktır.

#### Kod-Alt kod-Bölümler Modeli



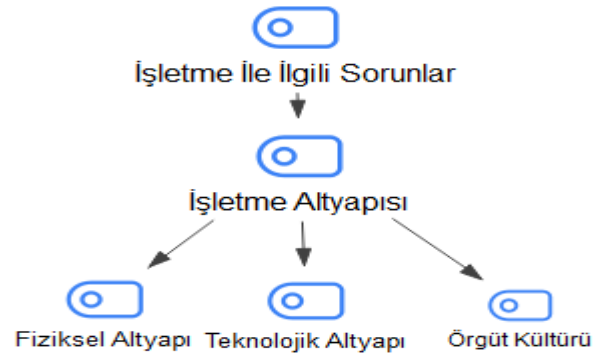
**Şekil 8.** Misafir ile İlgili Sorunlar Temasına İlişkin Doğrudan Alıntılara Örnekler (Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli)

Yöneticilere göre özellikle yaşlı müşteriler ve teknolojiyle daha az içli dışlı olan misafirler, otellerde kullanılan YZ sistemlerini öğrenme ve kullanma konusunda zorlanmaktadır (Şekil 8). Bu durum, müşteri deneyimini olumsuz etkileyebilir ve işletmelerin müşteri

kayıbı yaşamamasına neden olabilir. Misafirlerin yeni sistemleri tanımadıkları için uzun bir süre kullanmakta zorlanacaklarını söylemektedir. Ancak yöneticiler bu sorunun zamanla aşılacağına inanmaktadırlar. Yöneticilere göre sektör olarak yapay zekâyı adaptasyon süresi uzun sürecek ancak bu süreç tamamlandıktan sonra fazla sorun yaşanmayacaktır.

#### İşletme ile İlgili Sorunlar

İşletme ile ilgili sorunlar teması işletme altyapısı alt teması ile temsil edilmektedir: İşletme ile ilgili sorunlar temasına ait alt tema ve kodlar, hiyerarşik kod-alt kod-modeli ile Şekil 9'da sunulmuştur. Yöneticiler, özellikle fiziksel donanım gerektiren cihazların kullanımı açısından otel altyapısının yeterli olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak, görev yaptıkları otellerin mevcut fiziki ve teknolojik altyapılarının bu tür cihazların etkin bir şekilde kullanılmasına olanak tanımadığını düşünmektedirler. Yöneticiler otellerin fiziki koşullarının bir robotun hizmet etmesine olanak tanıyacak şekilde olmadığını, bunun düzenlenmesinin de ekstra masraflara neden olacağını savunmaktadır. İşletmelerin fiziki ve teknolojik altyapısındaki sorunlara ek olarak otel işletmelerinin örgüt yapıları da yöneticilere göre dönüşüme hazır değildir. Çalışanların iş süreçlerinin dönüşümüne hazır olmadıkları düşünülmektedir. Örgütün, çalışan ve yöneticileri ile yeterince eğitilmiş olmadığı, iş süreçlerinin uygun olmadığı, dolayısıyla robot kullanımının iş süreçlerini tıkayacağı iddia edilmektedir.



**Şekil 9.** İşletme ile İlgili Sorunlar Temasına İlişkin Katılımcı Görüşlerine Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod- Modeli

## SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye’de konaklama sektöründe yapay zekâ teknolojilerine dönüşümün önündeki sorunların, algı, benimseme ve adaptasyon ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, yapay zekâ kullanımının önündeki başlıca engellerin maliyet ya da teknik kapasite eksikliği değil; çalışan adaptasyonu, misafirlerin teknolojiye yönelik tutumu, sosyal beceri eksikliği algısı ve istihdam kaygısı gibi insan temelli faktörler olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, konaklama sektöründeki dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca donanım ve yazılımla sınırlı olmadığını, aksine insan boyutunun bu dönüşümde kritik bir rol oynadığını vurgulamakta ve alanyazına anlamlı bir katkı sunmaktadır.

Çalışma daha önceki çalışmalar ile hem uyumlu hem de uyumsuz bulgulara sahiptir. Daha önceki çalışmaların aksine yüksek maliyet (Baykal & Yazıcı Ayyıldız, 2022; Çolak & Karahan, 2021; Ivanov & Webster, 2020; İnce & Başer, 2023; Kafa vd., 2020) ve teknik sorunlar (Baykal & Yazıcı Ayyıldız, 2022) yöneticilerin çoğu tarafından YZ uygulamalarına dönüşümün sorunu olarak görülmemektedir. Turizm alanyazının aksine yapay zekânın turizm hizmetlerinin yürütülmesinde hem sosyal hem de teknik açıdan başarısız olacağı düşünülmektedir. Yöneticilere göre YZ, iletişim kuramaz, sorun çözemez, insani davranış sergileyemez, süreçleri aksatır ve misafirleri memnun edemez. Misafirlerin makinelerden hizmet almak istememesi (Baykal & Yazıcı Ayyıldız, 2022), istihdam sorunları (Baykal & Yazıcı Ayyıldız, 2022; Ivanov, 2019; Kafa vd., 2020; Vatan & Doğan, 2021), işletme altyapısının yetersizliği (Çolak & Karahan, 2021; Ivanov, 2019; Kafa vd., 2020), tembelliğe neden olacağı (Yağmur vd., 2024) ve YZ cihazlarının sınırlı performansları (Ivanov, 2019; Manthiou vd., 2021; Vatan & Doğan, 2021) çalışmanın daha önceki çalışmalar ile uyumlu bulgularıdır.

Katılımcıların çoğunluğu, maliyet ve cihazlar ile ilgili teknik problemleri YZ dönüşümün önündeki sorunlardan birisi olarak görmemektedir. Ancak, birçok çalışmada sorunlar arasında yer alan siber güvenlik (Demir, 2021; McCartney & McCartney, 2020), gizlilik (Çolak & Karahan, 2021; Samala vd., 2022; Samara vd., 2020), etik (Calvaresi vd., 2021; Manthiou vd., 2021; McCartney &

McCartney, 2020; Samara vd., 2020) ve veri güvenliği (Demir, 2021; Huang vd., 2021; Samala vd., 2022) konularına hiçbir yönetici tarafından değinilmemiştir. Yöneticiler, YZ kullanımının misafir ve işletme açısından etik sorunlara neden olabileceğini düşünmemektedir. Ayrıca YZ araçları ve diğer uygulamalar ile elde edilen verinin güvenliğinin de birbirleri ile bağlantılı olan YZ araçları tarafından paylaşılması ya da izinsiz bağlantılar ile elde edilebileceği sorun olarak görülmemektedir. Bu durum, yöneticilerin mevcut enformasyon sistemlerinin veri güvenliği açısından yeterli olduğunu düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, YZ uygulamalarıyla (örneğin, görsel tanıma sistemleri veya ses kaydediciler aracılığıyla) elde edilen ses ve görüntü kayıtlarının potansiyel etik sorunlar doğurabileceği konusunda yeterli farkındalığa sahip olmadıkları da anlaşılmaktadır.

### Akademik Katkılar

Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin konaklama sektörüne entegrasyonu konusunu Antalya bağlamında ele alarak, hem alan yazındaki önemli bir boşluğu doldurmakta hem de kurumsal dönüşüm süreçlerine insan odaklı bir perspektif kazandırmaktadır. Özellikle konaklama sektöründe YZ kullanımına dair akademik çalışmaların sınırlı olduğu bir ortamda, yöneticilerin deneyim ve algılarına dayalı nitel veri analizi ile elde edilen bulgular, sektördeki dönüşüm dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın en önemli akademik katkılarından biri, teknolojik dönüşümün yalnızca altyapı ve dijital araçlara indirgenemeyeceğini, bunun aynı zamanda algı, benimseme, direnç ve sosyal etkileşim gibi insan merkezli faktörlerle şekillendiğini ortaya koymasındır. Bu yönüyle çalışma, kurumsal dönüşüm literatürüne çok boyutlu bir yaklaşım sunmakta; teknik değil, sosyoteknik bir okuma yaparak teknoloji entegrasyonunun kültürel ve psikolojik boyutlarını görünür kılmaktadır.

Çalışmada kullanılan fenomenolojik yöntem, katılımcıların öznel deneyimlerini derinlemesine inceleme imkânı sunarak, nicel çalışmalarda göz ardı edilebilecek sosyal, kültürel ve yapısal sorunların tespit edilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda yöntemsel tercih, araştırmanın özgünlüğünü pekiştirmektedir. Ayrıca çalışma, YZ dönüşümünün

önündeki sorunları yöneticilerin gözüyle ortaya koyarak bu alandaki boşluğu doldurmaktadır.

### **Pratik Katkı ve İşletmelere Öneriler**

Çalışma, YZ uygulamalarının yetenek ve becerilerinin sektörde tanıtılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Turizm alanyazını yapay zekânın kişiselleştirilmiş ürünleri sorunsuz sunduğunu kabul ederken (Etçi vd., 2024) ve sektörde örnekleri de varken (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Türkmen Akbulut & Mesci, 2022; Wirtz vd., 2018), yöneticiler YZ cihazlarının bu konuda yetersiz olduklarına inanmaktadır. Alanyazında ilgili cihazların misafir memnuniyetine katkı sağladığı ileri sürülürken (Calvaresi vd., 2021; Demir, 2021; Etçi vd., 2024), bazı yöneticiler misafir memnuniyetini sağlamak için bu cihazların kullanılmaması gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca yöneticiler söz konusu cihazların hizmet sunumunda yeterli olamayacaklarını ileri sürmektedir. Burada özellikle robotları insanlar ile karşılaştırıyor olabilirler. Çünkü yöneticiler insan çalışanlarını uzmanlıkları dışındaki işlerde kısa bir eğitim ve bilgilendirmenin ardından çalıştırabilmektedir. Ancak bu bir YZ uygulaması ve cihazı için bu mümkün değildir. Bu cihazlar belirli bir işi yapmak üzere tasarlanmakta ve üretilmektedir (Belanche vd., 2020; Go vd., 2020; Ivanov & Webster, 2020). Dolayısıyla, örneğin bir danışman robotun mutfakta servis yapması düşünülemez.

Çalışma turizm planlayıcıları ve uygulayıcılarının dikkate alması gereken bulgular da sunmaktadır. İstihdam konusunda ileri sürülen görüşlerin ve sorunların (Lu vd., 2019; Prentice vd., 2020) turizm planlayıcıları tarafından giderilmesine yönelik adımların atılması sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir. Geleceğin turizm yöneticilerine sistemlerin kullanımı ve sektöre olan katkısı hakkında eğitimler verilmelidir (Kılıçhan & Yılmaz, 2020; Vatan & Doğan, 2021). Yapay zekânın günün her saatinde misafir isteklerini karşılayan, çalışanların iş yükünü hafifleten bir destek unsuru olarak görev yapacağı, bunun da insanlara kendilerini geliştirmek için fırsatlar sunacağı vurgulanmalıdır. YZ uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için teknoloji, müşteri deneyimi ve insan kaynağı yönetimi arasında dengeli bir entegrasyon sağlanmalıdır (Mingotto vd., 2021). Yapay zekânın

yeteneklerini iyi bilen yöneticiler doğru zamanda doğru teknolojiyi etkin ve verimli kullanarak ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde YZ dönüşümü, işletme süreçleri, fiziksel altyapı, yönetim, çalışan ve misafir ilişkileri de dâhil olmak üzere bütün paydaşları etkileyen bir değişimdir (Etçi vd., 2024; Gürsoy & Çalhan, 2024; Mariani & Borghi, 2021). İş süreçlerinde yapılan değişiklikler her sektörde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de adaptasyon sürecinde bazı sorunların (Ivanov, 2019) yaşanmasına neden olmaktadır (Demir, 2021). Kaçınılmaz olan bu dönüşümün (Fileri vd., 2021) mümkün olan en az sorunla atlatılması için dönüşümün adaptasyon sürecinin iyi planlanması gerekmektedir (Mingotto vd., 2021). Dönüşümün konaklama işletmelerinde başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için araştırma bulguları temel alınarak şu öneriler sunulmaktadır:

- Yapay zekâ sistemlerinin performansını artırmaya yönelik teknolojik iyileştirmeler yapılmalı,
- Yöneticilerin etik ve veri güvenliği konularına dair farkındalığı artırılmalı,
- Müşteri ve çalışan eğitimi programları geliştirilerek adaptasyon süreci desteklenmeli,
- İstihdam politikaları gözden geçirilerek çalışanların kaygıları giderilmeli,
- İnsan-makine etkileşimini iyileştirecek uygulamalar geliştirilerek misafir memnuniyeti artırılmalı,
- İşletmelerin teknolojik ve fiziksel altyapıları yapay zekâ cihazlarının çalışmasına uygun hale getirilmelidir.

Konaklama işletmelerinde kullanılacak YZ destekli uygulama ve cihazlar teknolojik olarak her geçen gün daha da gelişmektedir. Bununla birlikte cihazların performansları ile ilgili sorunlar zamanla teknolojinin gelişmesiyle birlikte çözülecektir. Şu an için birçok cihaz turizm operasyonlarında etkin ve verimli olarak kullanılmaktadır (Belanche vd., 2021; Samara vd., 2020; Vatan & Doğan, 2021). Teknolojik gelişmeler kısa zaman sonra robotların insanlara özel mimik, empati ve duyguları anlama gibi özellikleri kazanacağını göstermektedir (Samala vd., 2022). Konaklama işletmeleri için önemli olan, ihtiyaçlarını

belirleyip, ihtiyaca uygun olan uygulama ve cihazları iş süreçlerine dâhil etmeleridir. Ancak bu cihazların başarısının işletme altyapısı, çalışan ve misafir adaptasyonu ve cihazların uygun görevlerde çalıştırılması ile yakından ilgili olduğu unutulmamalıdır.

YZ uygulamalarının güvenlik ve etik boyutlarına ilişkin endişeler, yöneticiler tarafından dile getirilmemiştir. Şu an kullanılan sistemlerin veri güvenliğini sağlıyor olması, bunun göz ardı edilmesine neden olabilir. Ancak, YZ destekli cihazların elde edeceği misafirlere ait ses ve görüntülerin güvenliğinin etik sorunlara neden olabileceği unutulmamalıdır. Sektördeki gelişmeler göz önüne alındığında, YZ sistemlerinin işlediği verilerin güvenliği ve etik boyutları üzerine yöneticilerin çok daha fazla titiz olmaları gerekmektedir (Etçi vd., 2024). Etik ve veri güvenliği konularında sektör standartları oluşturularak yöneticilerin bu alanlara dair farkındalığı artırılmalıdır. Çünkü özellikle misafir verilerinin gizliliğine yönelik bir ihlal, sadece ilgili işletmenin değil, tüm ülke turizminin güven sorunu yaşamasına neden olabilir.

İşletmelerin yatırım yapmadan ve tesis tasarımlarını değiştirmeden önce müşteri ve çalışanların YZ kabulüne yönelik algılarını araştırmaları çok önemlidir (Go vd., 2020). İşletmelerin müşteri algılarını değiştirmek için yapabilecekleri sınırlıdır. Ancak, çalışanların algılarını yönetmek için çeşitli araç ve etkinlikleri kullanabilmeleri daha kolaydır. Çalışanların YZ ile iş birliği içinde çalışmalarını sağlamak için eğitim programları geliştirilmelidir (Ivanov, 2019; Kılıçhan & Yılmaz, 2020; Vatan & Doğan, 2021). Bu eğitimler ile yapay zekânın bir tehdit olmadığı, işleri kolaylaştıran, iş yükünü azaltan, ağır işleri yapan araçlar olduğu (Etçi vd., 2024; Demir, 2021; Koo vd., 2021) konusunda çalışanlar bilinçlendirilmelidir (Mingotto vd., 2021; Türkmen Akbulut & Mesci, 2022).

YZ kullanımı elbette istihdam edilen çalışan sayısını azaltacaktır (Ivanov, 2019; Ivanov & Webster, 2020; Li vd., 2019; Manthiou vd., 2021; Mariani & Borghi, 2021; Vatan & Doğan, 2021). İşletmelerin, yapay zekâyı insanların yerine değil, onlara destek olacak şekilde konumlandırması (Demir, 2021; Lu vd., 2019; Prentice vd., 2020; Vatan & Doğan, 2021) ve çalışanların daha karmaşık görev ve sorumluluklara odaklanmasını sağlaması önemlidir

(Drexler & Lapré, 2019; Mingotto vd., 2021). Çalışanlarda YZ'yi rakip olarak görme duygusu (Li vd., 2019) ve işsiz kalma korkusu (Calvaresi vd., 2021; Manthiou vd., 2021; Vatan & Doğan, 2021) bertaraf edilmelidir. Yönetimin desteklemesi durumunda çalışanlar YZ'yi iş arkadaşı olarak kabul etmektedirler (Koo vd., 2021; Li vd., 2019). YZ'nin insanların çalışmak istemediği, yabancı dil konusunda yetersiz kaldığı durumlarda istihdam edilmesi, turizm sektörünün en büyük sorunu olan mevsimlik işçi (Vatan & Doğan, 2021), nitelikli eleman (Akgün, 2024) ve zor çalışma koşulları (Drexler & Lapré, 2019) sorununa çözüm olarak da değerlendirilebilir (Akgün, 2024; Vatan & Doğan, 2021).

Konaklama işletmeleri, YZ sistemlerinin misafirler tarafından kabul edilmesini teşvik edecek stratejiler geliştirmelidir. İşletme içerisinde misafirlerin kullanımına sunulan tüm uygulama ve cihazların kullanımının misafirlere öğretilmesi önemlidir (Mingotto vd., 2021). Misafirlerin ilgili teknolojileri kullanamamaları, kaliteli hizmet almalarının, dolayısıyla YZ kullanımının önündeki sorunlardan birisi olacaktır (Etçi vd., 2024). İşletme yönetimi YZ sistemlerinin performansını artırmaya ve müşteri memnuniyetine odaklanmalıdır. Özellikle misafirlerin bilgi almak amacıyla kullandığı sohbet botlarının performanslarının yetersiz olmasının kendilerine verilen bilginin yetersiz olmasından kaynaklanabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca işletmelerin YZ uygulama ve cihazlarına altyapılarını hazırlamaları gerekmektedir (Etçi vd., 2024; Ivanov & Webster, 2017). Ivanov (2019), işletme altyapılarının robotların rahat hareket etmesine olanak verecek şekilde tasarlanmasının konaklama işletmeleri için yeni bir rekabet avantajı olacağını ileri sürmektedir.

Şu an için otelin tüm faaliyetlerinin bir anda yapay zekâyı teslim edilmesi maliyet ve zaman açısından mümkün gözükmediğinden (Kılıçhan & Yılmaz, 2020), dönüşüme insanların çalışmak istemediği (Demir, 2021; Kılıçhan & Yılmaz, 2020; Manthiou vd., 2021), misafirlerin kullanmaktan zevk aldıkları (Prentice vd., 2020) ve işletme performansına en fazla katkısı (Ivanov & Webster, 2017) olan ürünler seçilerek başlanabilir. Yapılan çalışmalar, misafirlerin kullanmak istediği ve kendilerini memnun eden sohbet botları (Calvaresi vd., 2021), hizmet robotları (Aslantürk & Erdem, 2021);

Belanche, Casaló ve Flavián, 2021) ve sayısal kiosklar gibi YZ ürünlerini tespit etmişlerdir (Mingotto vd., 2021). Ayrıca YZ, insana göre daha üstün özellikler sergilediği (zaman kullanımı, insani sorunlar ve dil gibi) alanlarda çalıştırılabilir (Ivanov, 2019; Pillai & Sivathanu, 2020). YZ uygulamalarından hangilerinin işletmenin faaliyetlerinde kullanabileceğini belirlemek için iş süreçlerinin analiz edilmesi gerekmektedir (Huang vd., 2021). İşletmelerin dönüştürülecek hizmetler için uygun uygulamaları tespit ederken kapsamlı bir maliyet- fayda analizi yapmaları gerekmektedir (Ivanov & Webster, 2017). Fayda ve maliyet analizinden sonra en uygun alandan başlayarak işletme iş süreçlerine en uygun YZ destekli uygulamalar seçilmelidir. Seçilen uygulamaların ise verimlilik ve etkinliği izlenmeli ve değerlendirilmelidir (Ivanov & Webster, 2017).

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar**

Çalışmaya davet edilecek yöneticilerin seçiminde, farklı destinasyonlar (Alanya, Kemer, Konyaaltı, Manavgat, Muratpaşa ve Serik), otel türleri ve departmanlardan yöneticilerin eşit şekilde çalışmaya dâhil edilmesine özen gösterilmiştir. Ancak çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayandığı için bazı yöneticiler katılmayı reddetmiş, bu durum örneklemede planlanan çeşitliliği kısmen sınırlamıştır. Ayrıca çalışma için Antalya seçilmiştir. Sonraki çalışmalarda farklı destinasyonlarda çalışan yöneticilerin görüşlerinin alınması Türkiye’de YZ dönüşümünün önündeki sorunların tespitinde daha genelleştirilebilecek sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akgün, A. (2024). Robotic solutions for the challenges of human labor: Managers perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 12(1), 93-116. <https://doi.org/10.30519/ahtr.1294251>
- Aslantürk, E. ve Erdem, A. (2021). Teknoloji kullanımına yönelik tutumun otellerde robot kabul edilebilirliği üzerine etkisi. *Journal of Global Tourism and Technology Research*, 2(2), 102-115.
- Baykal, M. ve Yazıcı Ayyıldız, A. (2022). Otel yöneticileri ve misafirleri perspektifinden dijitalleşme. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences (ATRSS)*, 5(2), 307-324. <https://doi.org/10.53353/atrss.1097060>
- Belanche, D., Casalo, L. V., Flavián, C. ve Schepers, J. (2020). Service robot implementation: A theoretical framework and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(3-4), 203-225. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1672666>
- Belanche, D., Casalo, L. V. ve Flavián, C. (2021). Frontline robots in tourism and hospitality: Service enhancement or cost reduction? *Electronic Markets*, 31(3), 477-492. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00432-5>
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Calvaresi, D., Ibrahim, A., Calbimonte, J. P., Schegg, R., Fragniere, E. ve Schumacher, M. (2021). The evolution of chatbots in tourism: A systematic literature review. W. Wörndl, C. Koo, ve J. L. Stienmetz (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2021* (s. 3-16). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_1)
- Cheng, X., Xue, T., Yang, B. ve Ma, B. (2023). A digital transformation approach in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2944-2967. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0679>
- Çolak, O. ve Karakan, H. İ. (2021). Akıllı otel uygulamaları ve bu uygulamalar hakkında yönetici görüşleri: Gaziantep ili örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 168-184. <https://doi.org/10.30794/pausbed.744680>
- Demir, Ç. (2021). Konaklama işletmelerinin iş süreçlerinde yapay zekâ teknolojileri ve akıllı otel uygulamaları: Avantajlar ve dezavantajlar. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 203-219. <https://doi.org/10.21325/jotags.2021.785>
- Drexler, N. ve Lapré, V. B. (2019). For better or for worse: Shaping the hospitality industry through robotics and artificial intelligence. *Research in Hospitality Management*, 9(2), 117-120. <https://doi.org/10.1080/22243534.2019.1689701>
- Etçi, F., Yılmaz, M. ve Karamustafa, K. (2024). Turizm işletmelerinde yapay zekâ uygulamaları: Fırsatlar ve kısıtlılıklar. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(4), 2441-2468.
- Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E. ve Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: An European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099-4125. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>
- Go, H., Kang, M. ve Suh, S. C. (2020). Machine learning of robots in tourism and hospitality: Interactive technology acceptance model (iTAM)-cutting edge. *Tourism Review*, 75(4), 625-636. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0062>
- Gürsoy, D., Chi, O. H., Lu, L. ve Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, 49, 157-169. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.03.008>
- Gürsoy, M. N. ve Çalhan, H. (2024). Konaklama sektöründe dijital teknolojiler üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi*, (6), 1-20.
- Huang, A., Chao, Y., de la Mora Velasco, E., Bilgihan, A. ve Wei, W. (2021). When artificial intelligence meets the hospitality and tourism industry: an assessment framework to inform theory and management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1080-1100. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0021>
- Ivanov S. (2019). Ultimate transformation: How will automation technologies disrupt the travel, tourism and hospitality industries? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(1), 25-43. <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0003>
- Ivanov, S. (2020). The impact of automation on tourism and hospitality jobs. *Information Technology & Tourism*, 22, 205-215. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00175-1>
- Ivanov, S. ve Webster, C. (2017, 19-21 Ekim). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis. *International Scientific Conference "Contemporary tourism – traditions and innovations"*, Sofya, Bulgaristan.

- Ivanov, S. ve Webster, C. (2020). Robots in tourism: A research agenda for tourism economics. *Tourism Economics*, 26(7), 1065-1085. <https://doi.org/10.1177/1354816619879583>
- İnce, E. ve Başer, M. Y. (2023). Turizm sektöründe hizmet robotlarının kullanımı: İşverenler üzerinde nicel bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(3), 459-475. <https://doi.org/10.24010/soid.1261414>
- Kafa, N., Arıca, R. ve Sönmez Gök, N. (2020). Akıllı turizm araç ve uygulamalarına ilişkin turizm işletmesi yöneticilerinin görüşleri: Eskişehir üzerine nitel bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2774-2787. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1007>
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kılıçhan, R. ve Yılmaz, M. (2020). Artificial intelligence and robotic technologies in tourism and hospitality industry. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 353-380. <https://doi.org/10.48070/erusosbilder.838193>
- Koo, B., Curtis, C. ve Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102763. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102763>
- Kuckartz, U. ve Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer International Publishing.
- Li, J. J., Bonn, M. A. ve Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- Lu, L., Cai, R. ve Gursoy, D. (2019). Developing and validating a service robot integration willingness scale. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.005>
- Lukanova, G. ve Ilieva, G. (2019). Robots, artificial intelligence and service automation in hotels. S. Ivanov ve C. Webster (Eds.), *Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Travel, Tourism, and Hospitality* (s.157-183). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-687-320191009>
- Manthiou, A., Klaus, P., Kuppelwieser, V. G. ve Reeves, W. (2021). Man vs machine: Examining the three themes of service robotics in tourism and hospitality. *Electronic Markets*, 31(3), 511-527. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00434-3>
- Mariani, M. ve Borghi, M. (2021). Customers' evaluation of mechanical artificial intelligence in hospitality services: A study using online reviews analytics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3956-3976. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0622>
- McCartney, G. ve McCartney, A. (2020). Rise of the machines: Towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3835-3851. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0450>
- Mingotto, E., Montaguti, F. ve Tamma, M. (2021). Challenges in re-designing operations and jobs to embody AI and robotics in services. Findings from a case in the hospitality industry. *Electronic Markets*, 31(3), 493-510. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00439-y>
- Pillai, R. ve Sivathanu, B. (2020). Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3199-3226. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0259>
- Prentice, C., Dominique Lopes, S. ve Wang, X. (2020). The impact of artificial intelligence and employee service quality on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 739-756. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1722304>
- Rädiker, S. ve Kuckartz, U. (2020). *Focused Analysis of Qualitative Interviews with MAXQDA*. MAXQDA Press.
- Samala, N., Katkam, B. S., Bellamkonda, R. S. ve Rodriguez, R. V. (2022). Impact of AI and robotics in the tourism sector: a critical insight. *Journal of tourism futures*, 8(1), 73-87. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2019-0065>
- Samara, D., Magnisalis, I. ve Peristeras, V. (2020). Artificial intelligence and big data in tourism: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 343- 67. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2018-0118>
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şen, E. ve İrge, N. T. (2021). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148. <https://doi.org/10.35408/comuybd.878640>
- Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the annals of tourism research curated collection on artificial intelligence and robotics in tourism. *Annals of Tourism Research*, 81: 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>

[org/10.1016/j.annals.2020.102883](https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883)

- Türkmen Akbulut, B. ve Mesci, M. (2022). Dijital dönüşüme karşı işgören tutumlarının incelenmesi: Alanya'da otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 25(48), 527-542. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1130142>
- Vatan, A. ve Doğan, S. (2021). What do hotel employees think about service robots? A qualitative study in Turkey. *Tourism Management Perspectives*, 37: 100775. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100775>
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S. ve Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119>
- Yağmur, Y., Demirel, A. ve Kılıç, G. D. (2024). Top quality hotel managers' perspectives on smart technologies: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(3), 1501-1531. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2022-0457>
- Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 213-232.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 421-442.

#### **Yazar Katkı Oranı**

Araştırmacılar bu çalışmanın tümüne eşit katkıda bulunmuştur. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.